

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias Económico Administrativas

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial



**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
PAPELERA PANAMERICANA S.A. AREQUIPA, 2020.”**

Tesis presentada por la Bachiller:

Oblitas Loayza, Almendra Alejandra

Para optar el Título Profesional de:

**Ingeniera Comercial con especialidad
en Finanzas**

Asesor:

Mg. Sosa Torres, Jorge Andreu

Arequipa – Perú

2021

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
INGENIERIA COMERCIAL
TITULACIÓN CON TESIS
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 04 de Enero del 2021

Dictamen: 002584-C-EPICO-2021

Visto el borrador de tesis del expediente 002584, presentado por:

2012230042 - OBLITAS LOAYZA ALMENDRA ALEJANDRA

Titulado:

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PAPELERA PANAMERICANA S.A.
AREQUIPA, 2020.**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**1697 - VARGAS ESPINOZA LUIS
DICTAMINADOR**

**2899 - LEWIS ZUÑIGA PATRICIO FEDERICO
DICTAMINADOR**

**2903 - SOSA TORRES JORGE ANDREU
DICTAMINADOR**

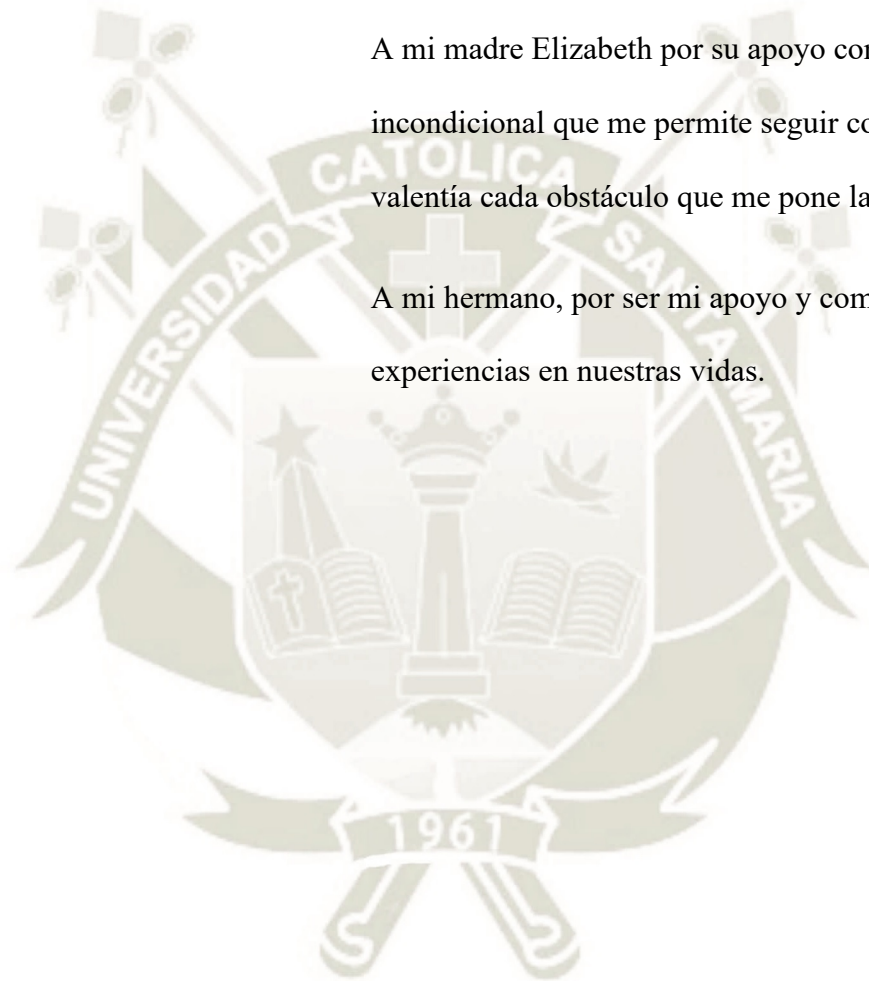


DEDICATORIA

A Dios, por estar presente en cada paso que he dado en mi vida apoyándome en todo aspecto académico y personal.

A mi madre Elizabeth por su apoyo constante y amor incondicional que me permite seguir con esfuerzo y valentía cada obstáculo que me pone la vida.

A mi hermano, por ser mi apoyo y compañero de tantas experiencias en nuestras vidas.

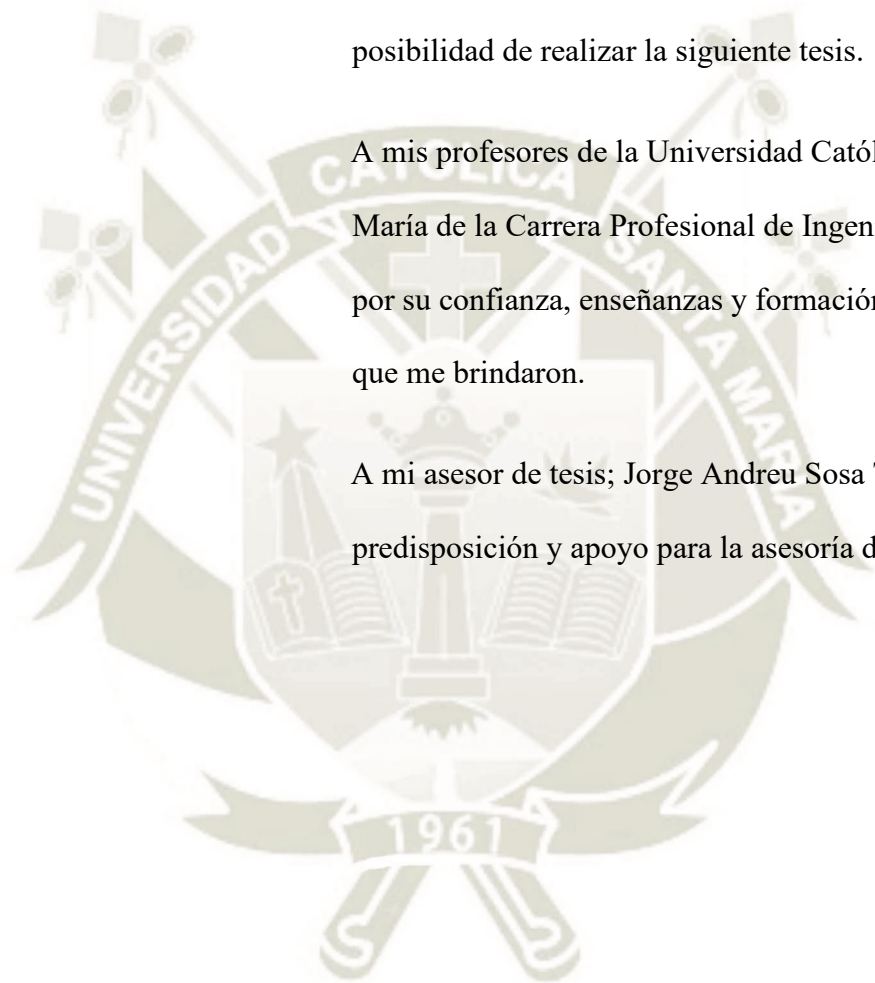


AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento especial para Papelera Panamericana por permitirme crecer como profesional y darme la posibilidad de realizar la siguiente tesis.

A mis profesores de la Universidad Católica de Santa María de la Carrera Profesional de Ingeniería Comercial por su confianza, enseñanzas y formación profesional que me brindaron.

A mi asesor de tesis; Jorge Andreu Sosa Torres por su predisposición y apoyo para la asesoría de este trabajo.



RESUMEN

Esta Tesis se ha elaborado en 7 meses, se ha desarrollado un plan estratégico para la empresa Papelera Panamericana S.A., una empresa encargada de fabricar y comercializar productos de cuidado e higiene personal. El objetivo de esta investigación es mejorar la competitividad estratégica en el entorno donde se desarrolla, mediante la implementación y ejecución de las estrategias que se han desarrollado en el siguiente trabajo.

Este plan estratégico se ha desarrollado en base al modelo del proceso estratégico que propone (Fernando D Alessio Ipinza, 2008) en su libro: “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia”. El presente trabajo cuenta con tres etapas: Etapa de Formulación; en esta se realizó el diagnóstico situacional de la empresa, se planteó la nueva misión y visión de la empresa y se realizó el análisis interno y externo donde se trabajó las matrices EFE, EFI, FODA, IE, PEYEA, MIE, MGE, MD, MCPE Y MR. La etapa de Implementación: se realizó las estrategias y se desarrollaron los objetivos de corto para poder alcanzar los objetivos de largo plazo y finalmente la visión, la última es la Etapa de Evaluación donde se utilizó el tablero de control balanceado y un plan estratégico integral para poder controlar el cumplimiento de las estrategias y los objetivos de corto y largo plazo propuestos.

Cada una de estas etapas desarrolladas en la siguiente tesis se encuentran divididas en 3 capítulos donde se explica todo el trabajo de investigación.

Por último, se desarrolló la conclusiones y recomendaciones las cuales responden la pregunta de investigación, confirmando la hipótesis propuesta y cumpliendo con los objetivos propuestos.

Palabras Clave: Plan Estratégico – Papelera Panamericana – Crecimiento de mercado – Competitividad Estratégica - Objetivos.

ABSTRACT

This Thesis has been prepared in 7 months, a strategic plan has been developed for the company Papelera Panamericana S.A., a company in charge of manufacturing and marketing personal care and hygiene products. The objective of this research is to improve strategic competitiveness in the environment where it is developed, through the implementation and execution of the strategies that have been developed in the following work.

This strategic plan has been developed based on the strategic process model that he proposes (Fernando D Alessio Ipinza, 2008) in his book: “The Strategic Process: A Management Approach”. This work has three stages: Formulation Stage; In this, the situational diagnosis of the company was carried out, the new mission and vision of the company was raised and the internal and external analysis was carried out where the matrices EFE, EFI, SWOT, IE, PEYEA, MIE, MGE, MD, were worked on. MCPE AND MR. The Implementation stage: the strategies were carried out and the short-term objectives were developed in order to achieve the long-term objectives and finally the vision, the last one is the Evaluation Stage where the balanced control panel and a comprehensive strategic plan were used to to be able to control the fulfillment of the strategies and the proposed short and long term objectives.

Each of these stages developed in the following thesis are divided into 3 chapters where all the research work is explained.

Finally, the conclusions and recommendations were developed which answered the research question, confirming the proposed hypothesis and fulfilling the proposed objectives.

Key Words: Strategic Plan – Papelera Panamericana - Market Growth - Strategic Competitiveness - Objectives.

INDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN	xviii
CAPÍTULO I	1
1. Marco teórico.....	1
1.1. Planeamiento Estratégico	1
1.2. Misión.....	1
1.3. Visión.	2
1.4. Etapas del Planeamiento Estratégico	3
1.5. Competitividad estratégica	3
1.6. Objetivos estratégicos.....	4
1.7. Diagnóstico empresarial	5
1.7.1. Evaluación externa	6
1.7.1.1. Oportunidades:.....	6
1.7.1.2. Amenazas:.....	6
1.7.1.3. Análisis PESTE + C.....	7
1.7.1.4. Las 5 fuerzas de Porter.....	10
1.7.1.4.1. Amenaza de entrada.	10
1.7.1.4.2. El poder de los proveedores.	11
1.7.1.4.3. El poder de los compradores.	11
1.7.1.4.4. La amenaza de los sustitutos.	11
1.7.1.4.5. Rivalidad entre competidores existentes.	11
1.7.1.5. Matriz de evaluación de factores externos MEFE.	12

1.7.2.	Evaluación Interna.....	15
1.7.2.1.	Fortalezas	17
1.7.2.2.	Debilidades	17
1.7.2.3.	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	17
1.8.	Estrategia	18
1.8.1.	Tipos de Estrategia	18
1.8.1.1.	Liderazgo en costos	19
1.8.1.2.	Diferenciación.....	19
1.8.1.3.	Enfoque.....	19
1.8.1.4.	Estrategias de desarrollo de producto.	20
1.8.1.5.	Estrategias de desarrollo de mercado.....	21
1.8.1.6.	Estrategia de diversificación.....	21
1.9.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).....	22
1.10.	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA).....	23
1.11.	Matriz de factores Internos – Externos (IE).....	25
1.12.	Matriz de la estrategia principal (MEP).....	25
1.13.	Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)	27
1.14.	Matriz de Rumelt (MR)	28
1.15.	Balanced Score Card.....	29
1.16.	Crecimiento del consumo masivo en Arequipa.	31
CAPÍTULO II.....		33
2.	Propuesta de plan estratégico	33
2.1.	Diagnostico situacional de la empresa papelera panamericana s.a.	33
2.1.1.	Descripción de la empresa.....	33
2.1.2.	Análisis del Macro entorno.	35
2.1.2.1.	Fuerza política, gubernamental y legal (P)	35
2.1.2.1.1.	Actualidad Política.	35

2.1.2.1.2.	Ámbito Legal.....	37
2.1.2.2.	Fuerza Económica y Financiera (E).....	39
2.1.2.2.1.	Economía Mundial	39
2.1.2.2.2.	Economía en América Latina.....	40
2.1.2.2.3.	Economía Peruana.....	42
2.1.2.3.	Fuerza social, cultural y demográfica (S)	46
2.1.2.4.	Fuerza tecnológica y científica (T)	49
2.1.2.4.1.	E- Commerce.....	49
2.1.2.4.2.	Avances Tecnológicos.....	50
2.1.2.5.	Fuerza ecológica y ambiental (E)	51
2.2.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	52
2.2.1.	Poder de negociación de los proveedores.	52
2.2.2.	Rivalidad entre competidores.....	54
2.2.2.1.	Kimberly – Clark Perú.....	55
2.2.2.2.	Protisa Perú.....	55
2.2.2.3.	Papelera Reyes.....	56
2.2.3.	Amenaza de nuevos competidores.	57
2.2.4.	Amenaza de productos sustitutos.....	58
2.2.5.	Poder de negociación de los clientes.....	59
2.3.	Análisis del microentorno.....	62
2.3.1.	Administración y Gerencia (A).....	62
2.3.1.1.	Reseña Histórica.	62
2.3.2.	Marketing y Ventas (M).....	64
2.3.2.1.	Ventas.	64
2.3.2.2.	Marketing.....	69
2.3.2.2.1.	Segmentación.	70
2.3.2.2.2.	Posicionamiento.	71

2.3.2.2.3.	Producto.	71
2.3.2.2.4.	Precio.....	72
2.3.2.2.5.	Plaza	73
2.3.2.2.6.	Promoción.	73
2.3.3.	Operaciones, producción e infraestructura (O)	74
2.3.3.1.	Lay - out.....	78
2.3.4.	Finanzas (F).....	80
2.3.5.	Recursos Humanos (H)	84
2.3.6.	Sistemas de Información (I)	86
2.4.	Direccionamiento Estratégico.....	87
2.4.1.	Misión.....	87
2.4.2.	Visión.....	87
2.4.3.	Valores.	87
2.4.3.1.	Responsabilidad.....	87
2.4.3.2.	Respeto.....	88
2.4.3.3.	Honestidad.	88
2.4.3.4.	Lealtad.	88
2.4.3.5.	Adaptabilidad al cambio.....	88
2.4.4.	Establecimiento de Objetivos.....	89
2.4.4.1.	Objetivo General.....	89
2.4.4.2.	Objetivos Específicos.	89
2.5.	Matriz de Evaluación de factores Externos (EFE)	90
2.6.	Matriz de Perfil competitivo (MPC).....	91
2.7.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	92
2.8.	Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (MFODA).....	94
2.9.	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA).....	96
2.9.1.	Identificación de las variables.....	96

2.9.1.1.	Fortaleza Financiera.....	96
2.9.1.2.	Ventajas Competitivas.....	97
2.9.1.3.	Estabilidad del Entorno.....	97
2.9.1.4.	Fortaleza de la industria.....	98
2.9.2.	Calificación de las variables.....	99
2.10.	Matriz Interna Externa.....	100
2.11.	Matriz de la gran Estrategia (MGE).....	102
2.12.	Matriz de decisión.....	103
2.13.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	104
2.14.	Matriz de Rumelt (MR).....	107
2.15.	Implementación estratégica.....	108
2.15.1.	Objetivos de corto plazo.....	109
2.16.	Recursos asignados para los objetivos de corto plazo.....	111
2.17.	Políticas para cada estrategia.....	113
2.18.	Estructura Organizacional.....	115
2.19.	Recursos humanos y motivación.....	115
2.20.	Responsabilidad Social y Medio Ambiental.....	115
2.21.	Análisis Sustentatorio de las estrategias retenidas.....	116
CAPÍTULO III.....		129
3.	Evaluación estratégica.....	129
3.1	Tablero de control balanceado.....	129
3.1.1.	Perspectiva Financiera.....	129
3.1.2.	Perspectiva del cliente.....	129
3.1.3.	Perspectiva de procesos internos.....	130
3.1.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	130
3.2.	Plan Estratégico Integral.....	133
CONCLUSIONES.....		135

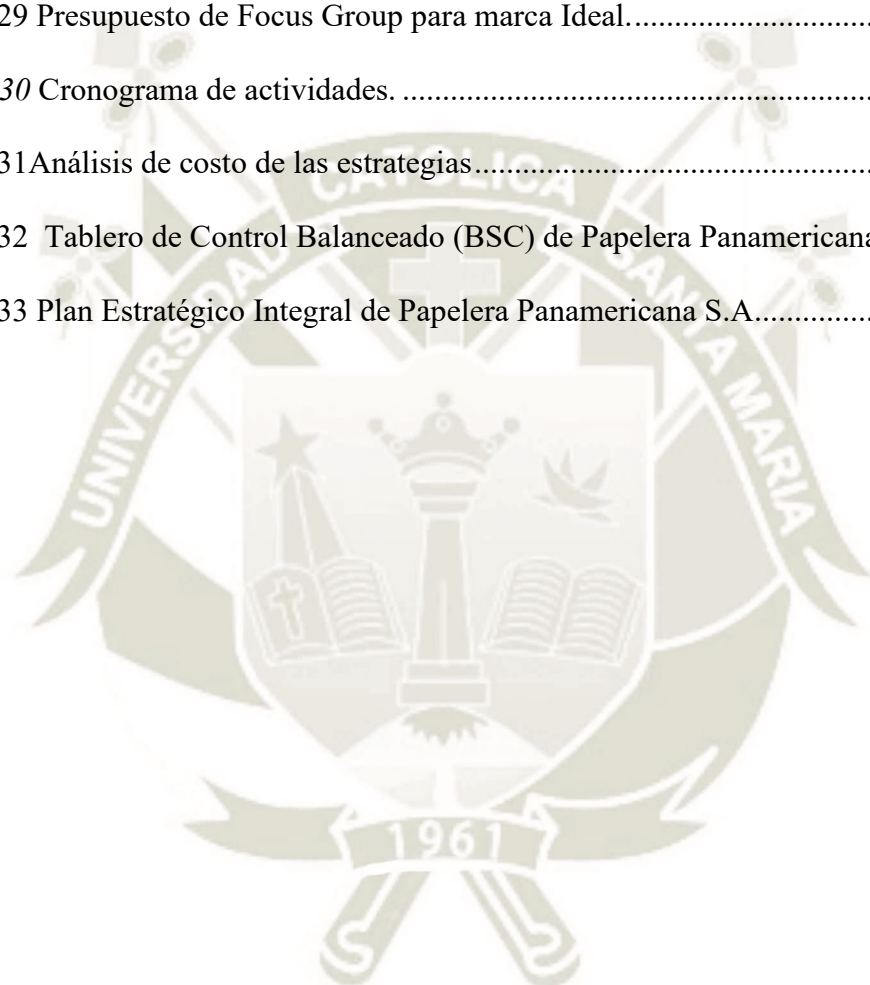
RECOMENDACIONES.....	137
REFERENCIAS	138
ANEXOS	144



INDICE DE TABLAS

Tabla 1 cuadro resumen papelera panamericana s.a.....	34
Tabla 2 Pronostico de los Países de América Latina.....	42
Tabla 3 Tasa de Desempleo del área urbana.	46
Tabla 4 Promedio de Ingresos por Usuario	49
Tabla 5 Principales Proveedores.....	54
Tabla 6 Principales Competidores	54
Tabla 7 Análisis competitivo por empresa	57
Tabla 8 Principales Clientes.	60
Tabla 9 Precios de los productos.	72
Tabla 10 Balance General.....	80
Tabla 11 Estados de resultados.....	81
Tabla 12 Ratios de liquidez y solvencia.....	82
Tabla 13 Ratios de Rentabilidad y Endeudamiento.....	83
Tabla 14 Matriz EFE.	90
Tabla 15 Matriz MPC.....	91
Tabla 16 Matriz EFI.....	92
Tabla 17 Matriz FODA.....	95
Tabla 18 Factores que integran el eje de la matriz.	99
Tabla 19 Valores ponderados	100
Tabla 20 Matriz de Decisión.....	104
Tabla 21 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico	105
Tabla 22 Matriz Rumelt (MR).....	107
Tabla 23 Objetivos de corto plazo.	110

Tabla 24 Recursos para los objetivos de corto plazo.....	112
Tabla 25 Ventas estimadas en miles de soles para Trujillo y Chiclayo.....	117
Tabla 26 Requerimientos de fidelización de clientes.	119
Tabla 27 Presupuesto Plan digital.....	122
Tabla 28 Presupuesto Promoción Punto de venta.....	123
Tabla 29 Presupuesto de Focus Group para marca Ideal.....	124
<i>Tabla 30</i> Cronograma de actividades.	126
Tabla 31 Análisis de costo de las estrategias.....	127
Tabla 32 Tablero de Control Balanceado (BSC) de Papelera Panamericana S.A.....	131
Tabla 33 Plan Estratégico Integral de Papelera Panamericana S.A.....	134

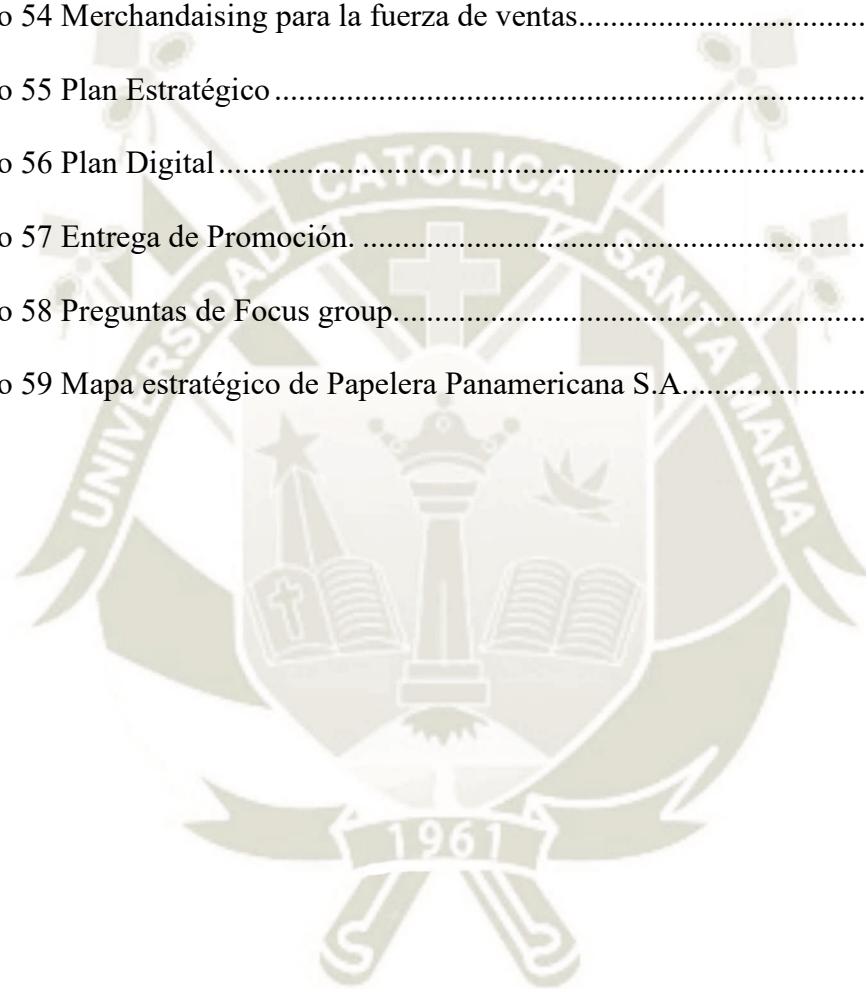


INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Etapas del Planeamiento estratégico	3
Gráfico 2 Objetivos Estratégicos	5
Gráfico 3 Análisis Externo	7
Gráfico 4 Las cinco fuerzas de Porter.....	12
Gráfico 5 5 pasos de la matriz MEFE.....	13
Gráfico 6 Matriz EFE.	14
Gráfico 7 Matriz MPC.....	15
Gráfico 8 Ciclo operativo de la organización.....	16
Gráfico 9 Ejemplo de matriz de evaluación interna.....	18
Gráfico 10 Estrategias Genéricas.....	20
Gráfico 11 <i>Estrategias de crecimiento</i>	21
Gráfico 12 Matriz FODA.....	23
Gráfico 13 Matriz PEYEA.....	24
Gráfico 14 Matriz IE.....	25
Gráfico 15 Matriz GE	26
Gráfico 16 Matriz MCPE.....	28
Gráfico 17 Matriz Rumelt.....	29
Gráfico 18 Balanced Score Card	31
Gráfico 19 Crecimiento de canastas de consumo	32
Gráfico 20 Variación del PBI	43
Gráfico 21 Balanza de Pago	43
Gráfico 22 Exportaciones de Papel y Cartón.....	44
Gráfico 23 PBI por sector.....	45

Gráfico 24 Crecimiento promedio de consumo de P.H. Latam (2012 – 2022).....	48
Gráfico 25 Gasto promedio mensual de Papel higiénico por hogar.....	48
Gráfico 26 Análisis Competitivo – Porter	61
Gráfico 27 Línea de Papelera Panamericana	63
Gráfico 28 Ubicación de Papelera Panamericana	64
Gráfico 29 Distribución de Papelera Panamericana	65
Gráfico 30 Distribución de ventas Hoja Simple.....	65
Gráfico 31 Ventas Ideal Clásico por regiones	65
Gráfico 32 Ventas Ideal doble hoja por regiones	66
Gráfico 33 Distribución de Tottus	67
Gráfico 34 Participación de Mercado de Papelera Panamericana	68
Gráfico 35 Participación de mercado en la Zona Sur.....	69
Gráfico 36 Participación de mercado en Arequipa.....	69
Gráfico 37 Posicionamiento	71
Gráfico 38 Productos	72
Gráfico 39 Material promocional.....	73
Gráfico 40 Ciclo operativo de la empresa.....	74
Gráfico 41 Ciclo operativo de la empresa, área de finanzas.....	75
Gráfico 42 Ciclo operativo de la empresa, área comercial.....	76
Gráfico 43 Ciclo operativo de la empresa, área operativa o de producción.....	77
Gráfico 44 Ciclo operativo de la empresa, área operativa o de producción.....	77
Gráfico 45 Ruta para llegar al centro Histórico.....	79
Gráfico 46 Lay – out.....	79
Gráfico 47 Organización de la empresa.....	85
Gráfico 48 Sistema de información Papelera Panamericana.....	86

Gráfico 49 Matriz PEYEA.....	99
Gráfico 50 Matriz IE.....	101
Gráfico 51 Matriz de la gran estrategia,	102
Gráfico 52 Publicidad y promoción para Puno y Chiclayo	117
Gráfico 53 Publicidad venta electrónica.....	118
Gráfico 54 Merchandaising para la fuerza de ventas.....	120
Gráfico 55 Plan Estratégico	121
Gráfico 56 Plan Digital.....	122
Gráfico 57 Entrega de Promoción.	123
Gráfico 58 Preguntas de Focus group.....	125
Gráfico 59 Mapa estratégico de Papelera Panamericana S.A.....	132



INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación presentado desarrolla un plan estratégico para la empresa Papelera Panamericana S.A. una empresa de la ciudad de Arequipa que se encarga de la fabricación y comercialización de papeles absorbentes para el cuidado personal, la tesis se realizó en base al modelo de planeamiento estratégico propuesto por Fernando D' Alessio Ipinza en su libro “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia” publicado en el año 2008.

Con la investigación se buscó que Papelera Panamericana mejore su competitividad estratégica por lo que se llevó a cabo un análisis del entorno interno y externo, elaborando una nueva misión y visión para la empresa así poder plantear las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de largo plazo y de esta manera Papelera Panamericana mejore su competitividad y ventaja en el mercado de productos de cuidado e higiene personal.

Finalmente se busca que esta investigación sea un aporte para Papelera Panamericana y les sirva como un modelo de análisis e implementación de un proceso estratégico, así la empresa tenga un ordenamiento de sus áreas y un crecimiento estratégico para que en unos años se pueda ver a Papelera Panamericana no solo en el Sur sino en otras zonas del País.

CAPÍTULO I

1. Marco teórico

1.1. Planeamiento Estratégico

El planeamiento estratégico busca formular y ejecutar las estrategias de una empresa para junto con sus objetivos de corto plazo alcanzar los objetivos de largo plazo y alcanzar la misión. La estrategia define el interior de la organización, un planeamiento estratégico para que no sea obsoleto requiere la participación de todos los colaboradores de una empresa para cumplir con los objetivos y metas (Chiavenato y Sapiro, 2011).

El objetivo del planeamiento estratégico es definir los pasos que se tomarán para llegar a la meta deseada, puede ser en mediano o largo plazo, las estrategias se fijan para lograr los objetivos de largo plazo a través de un diagnóstico situacional (Armijo, 2009).

El planeamiento estratégico comienza con la misión, visión, valores y código de ética de la empresa ya que indica a dónde quiere llegar en un futuro. De esto sigue una evaluación de los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la empresa. Los objetivos estratégicos de largo plazo que se obtienen de la evaluación de los factores permiten determinar las estrategias a implementar. El plan estratégico se divide en tres etapas formulación, implementación y evaluación (D'Alessio, 2008).

1.2. Misión

Es específica e indica como la empresa competirá, la visión debe indicar el fin de la empresa como sustento de la competencia y debe indicar lo especial o diferente que es la empresa. Si la empresa se enfrenta a nuevos competidores o a oportunidades

del mercado la empresa debe cambiar su misión para alcanzar sus objetivos (Altair Consultores, 2013).

La misión debe responder a la siguiente interrogante ¿Cuál es nuestro negocio? y la respuesta debe ser adecuada para el triunfo de la organización, debe servir como el límite de lo que, si se puede y no hacer, según D'Alessio (2008) debe mantener las siguientes características:

- Precisar lo que es la organización
- Ser amplia y generar el crecimiento creativo
- Buscar diferenciarse
- Ser clara

1.3. Visión.

Indica a dónde quiere llegar en el futuro es una declaración de los valores, aspiraciones y metas, el jefe debe buscar implantarla en la cabeza de los colaboradores deben ser motivadoras y responder a la interrogante ¿Qué queremos ser? (Altair Consultores, 2013).

D'Alessio (2008) plantea que la visión implica una apreciación de la situación actual y futura del mercado y de la empresa, el futuro deseado que se fija en la visión, debe ser retador y motivador para los colaboradores y debe cumplir las siguientes características:

- Simple y clara.
- Ambiciosa y realista.
- Tener un alcance geográfico.
- Conocida por todos.
- Tener un sentido de urgencia.

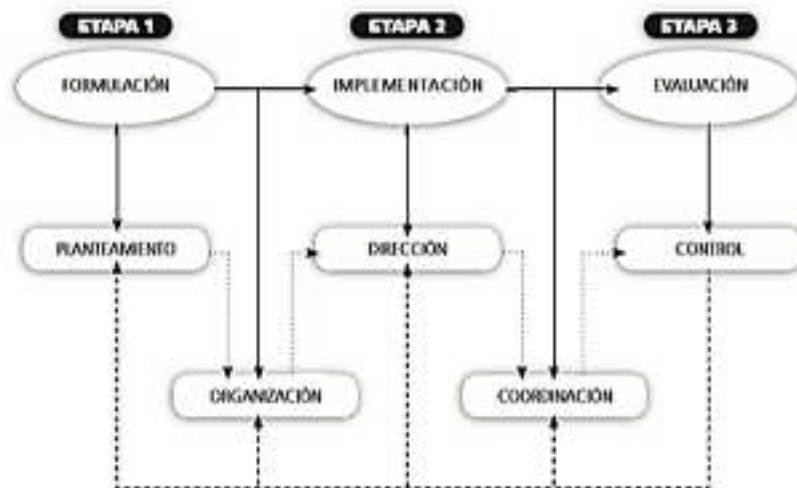
1.4. Etapas del Planeamiento Estratégico

Según D' Alessio (2008) el planeamiento se divide en tres etapas: La formulación donde se establece la visión, misión, valores y códigos de ética de la organización, en este punto se realiza el análisis de entorno interno y externo para conocer cómo se encuentra la organización frente a sus competidores para poder establecer los objetivos estratégicos de largo plazo y corto plazo y así definiendo las estrategias que permitirán mejorar su competitividad

La segunda etapa es la implementación donde se define las estrategias retenidas y de contingencia y junto con los objetivos de corto plazo poder alcanzar la visión.

La última etapa es la evaluación donde se controla si lo ejecutado está de acuerdo con lo planeado en este punto se utiliza como herramienta el tablero de control balanceado para ver un cumplimiento de los objetivos.

Gráfico 1 Etapas del Planeamiento estratégico



Fuente: Fernando D' Alessio Ipinza,

1.5. Competitividad estratégica

Según Porter (2008) es tomar acciones para defender la competitividad de la empresa en una industria y enfrentar a las cinco fuerzas de Porter que son el poder de negociación con los proveedores, clientes, amenaza de productos sustitutos y

nuevos competidores y la rivalidad con los competidores actuales y conseguir una excelente productividad de la empresa. La mejor forma de combatirlo es con las estrategias genéricas:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

Estas estrategias buscan superar a la competencia, mantener su posición en la industria y generar altos rendimientos, aunque en algunos casos se obtienen rendimientos aceptables.

La estrategia competitiva es una acción de largo plazo donde explota sus fortalezas, reduce sus debilidades y aprovecha sus oportunidades enfrentando amenazas y riesgos diferentes pero la organización crea una ventaja competitiva para posicionarse en el mercado, el principal objetivo de la estrategia competitiva es dejar atrás a los competidores y tener una mayor atracción y lealtad de los clientes (Pérez, 2018).

1.6. Objetivos estratégicos

Los objetivos de corto plazo con apoyo de las estrategias son el camino para lograr los objetivos de largo plazo, estos deben ser claros, verificables y medibles, se establecen con la participación de todos los ejecutivos de la organización y se deben mantener un equilibrio entre la visión y misión.

Los objetivos de largo plazo son a dónde quiere llegar la empresa y el camino para lograrlo son los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2008).

Los objetivos de largo plazo son metas que pretende lograr la organización en un determinado tiempo. Lo verdaderamente importante en la estrategia organizacional

es la visión, misión y valores de la empresa, los objetivos son las acciones o pasos para poder cumplir su visión y misión (Roncancio, 2018).

Los objetivos estratégicos se caracterizan es tres puntos: materializar la estrategia, establecer las metas y apoyar en sus cumplimientos y crear formación organizacional (Roncancio, 2018).

Gráfico 2 *Objetivos Estratégicos*



Fuente: Fernando D' Alessio Ipinza, Editorial Pearson

1.7. Diagnóstico empresarial

Está relacionado con el diseño, implementación y evaluación de la estrategia y su principal enfoque es ver como se encuentra la empresa (Montalvo, 2010).

El diagnóstico empresarial busca identificar las fortalezas y debilidades para potenciar el negocio, es un análisis de la situación actual de la empresa y de sus áreas más importantes marketing, recursos humanos, contabilidad, procesos, etc. Así saber cómo se encuentra la organización actualmente y poder detectar los errores y poder corregirlos buscando mejorar el desempeño de la organización, el diagnóstico empresarial está compuesto por cuatro fases: evaluación, análisis, recopilación de la información y plan de acción (CEDEC, 2019).

1.7.1. Evaluación externa

D'Alessio, (2008) señala que es una evaluación del entorno y la industria donde se encuentra la organización y que está más allá de su alcance, lo que se puede encontrar en esta evaluación son oportunidades y amenazas y la situación actual de la industria, con esta información se obtienen las estrategias que permitirán sacar ventaja a las oportunidades y neutralizar las amenazas.

La evaluación externa es un análisis de fuerzas externas que no tienen control de la organización y que favorecen o entorpecen acciones realizadas por la empresa (Ossorio, 2003).

1.7.1.1. Oportunidades:

Son factores externos positivos que la empresa puede utilizar a su favor (Fernández y Polar, 2017).

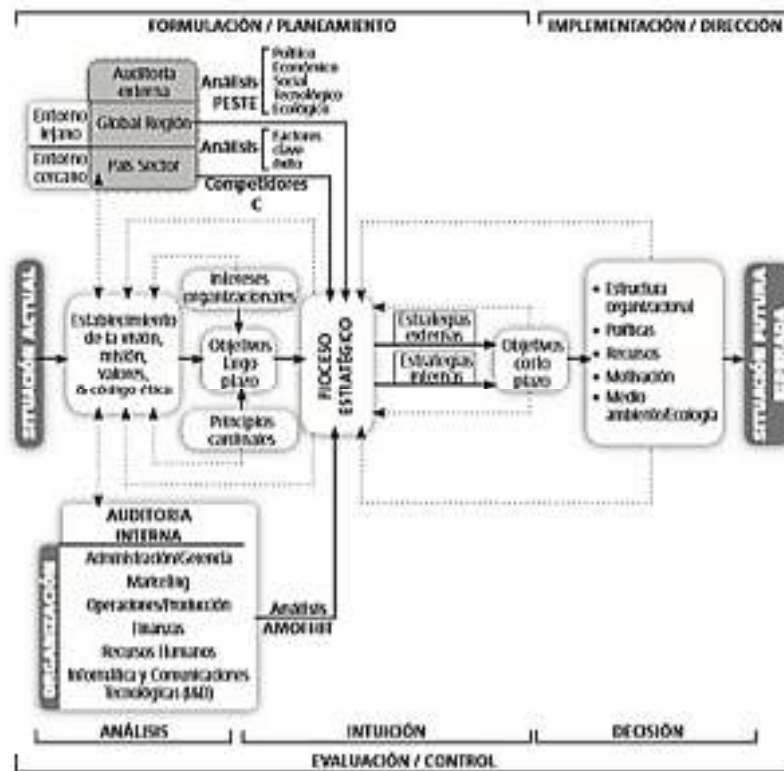
Son “factores que resultan positivos y favorables en el entorno de la empresa” (OCCMundial, 2020).

1.7.1.2. Amenazas:

Son todos aquellos factores externos negativos que afectan a la organización si no se neutralizan (Fernández y Polar, 2017).

“Situaciones que provienen del entorno y afectan la estabilidad de la organización” (OCCMundial, 2020).

Gráfico 3 *Análisis Externo*



Fuente: Fernando D' Alessio Ipinza, Editorial Pearson.

1.7.1.3. Análisis PESTE + C

D'Alessio (2008) se refiere a que los factores externos de la Industria se evalúan con un “análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas”.

Es un instrumento que apoya a las organizaciones a definir su entorno y analizar factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos (Martín, 2017).

1.7.1.3.1. Fuerzas Políticas, gubernamentales y legales (P).

Según D'Alessio (2008) Son las normas en las que se rige la organización y el entorno afectando sus actividades.

Toda política, norma y legislación que tenga relación directa con la actividad de la organización (Martín, 2017).

Algunas de sus variables principales:

- Estabilidad política
- Política Gubernamental
- Legislación laboral
- Informalidad
- Corrupción

1.7.1.3.2. Fuerzas Económicas y financieras (E).

D'Alessio (2008) Esas fuerzas deciden las condiciones de financiamiento y de inversión que afectan en las decisiones de la organización ya que estas tendencias macroeconómicas fluctúan generando incertidumbre.

Analiza factores macroeconómicos y escenarios económicos actuales que afecta las actividades de la organización (Martín, 2017).

Algunas de sus variables son:

- PBI
- La tasa de empleo
- La inflación
- Riesgo país

1.7.1.3.3. Fuerzas Sociales, culturales y demográficas (S).

D'Alessio (2008) son tradiciones, costumbre y estilos de vida que se generan a partir de los rasgos sociales, culturales, étnicos, religiosos y demográficos y eso permite definir el perfil del consumidor, las cuales afectan en las decisiones de los clientes.

Son las tendencias sociales que pueden afectar de manera positiva o negativa la gestión de una organización (Martín, 2017).

Algunas variables son:

- Nivel educativo

- Tasa de mortalidad
- Religión
- Nivel de pobreza.

1.7.1.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

D'Alessio (2008) Se enfocan en la rapidez del cambio ya que todo va modernizando y los sistemas van cambiando por lo que las practicas tradicionales quedan obsoletas, estas innovaciones permiten generar oportunidades de negocio que al final se pueden conciderar como una ventaja competitiva frente a la competencia.

Los fuertes cambios tecnológicos en el entorno hacen que las organizaciones necesiten un área de innovación para poder seguir realizando nuevas actividades y competir en el mismo nivel con sus competidores (Martín, 2017).

Algunas variables son:

- Invertir en Investigación y Desarrollo
- Fomentar comunicaciones
- Uso de internet
- Transferencia tecnológica

1.7.1.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).

D'Alessio (2008) Se basa en la conservación del medio ambiente ya que son preocupaciones de primer orden para la humanidad y actualmente es luchado por Instituciones encargadas de preservar el ecosistema y esto afecta en las decisiones de la organización.

Un factor para analizar es la conciencia y conservación del medio ambiente debido a que afectan en las decisiones de la empresa y muchas veces puede ser considerado una ventaja o amenaza para la organización (Martín, 2017).

Algunas variables son:

- Cambio climático
- Cultura de reciclaje
- Riesgos naturales
- Variaciones de temperatura

1.7.1.3.6. Fuerzas competitivas (C).

Michael Porter desarrollo 5 fuerzas de Porter para medir el entorno competitivo, busca reunir y recabar información sobre las tendencias y actividades que realiza la competencia para formular las estrategias adecuadas (D'Alessio, 2008).

1.7.1.4. Las 5 fuerzas de Porter

Se utilizan para medir el ambiente competitivo y poder enfrentar a la competencia con las 5 fuerzas que permite conocer las actividades de los competidores el objetivo es defender a la organización de los competidores y poder generar la estrategia (Porter, 2008).

1.7.1.4.1. Amenaza de entrada.

Los nuevos competidores buscan obtener participación de mercado ejerciendo presión en los precios, costos y pueden ingresar a economías de escala si son competidores de otros mercados. Este puede generar limitaciones en la rentabilidad del sector si la amenaza es alta deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desanimar a los nuevos competidores.

Los actuales competidores tienen barreras de entrada y esto dificulta el ingreso

de nuevos competidores, ejemplo de barreras de entrada: economías de escala, beneficios de escala, negociación con los proveedores y requisitos de capital (Porter, 2008).

1.7.1.4.2. El poder de los proveedores.

Cuando existen proveedores únicos para la fabricación de algún material pueden extraer una mayor rentabilidad cobrando precios más altos restringiendo la calidad o los servicios. Las empresas dependen de una gran cantidad de proveedores para adquirir insumos. Un proveedor es poderoso si está más concentrado que el sector al cual le vende, los proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos y ofrecen productos diferenciados (Porter, 2008).

1.7.1.4.3. El poder de los compradores.

Son poderosos si son capaces de capturar más valor si obligan a las empresas a bajar los precios exigiendo mayor calidad o mejores servicios. Los clientes tienen poder de negociación si hay pocos clientes para ese mercado y compran grandes cantidades y los productos no se diferencian (Porter, 2008).

1.7.1.4.4. La amenaza de los sustitutos.

El sustituto cumple la misma función al igual que un producto del sector, si la amenaza es alta la rentabilidad del sector sufre y tienen poder de negociación si el costo del cliente por cambiar de producto es bajo o si es de mayor calidad (Porter, 2008).

1.7.1.4.5. Rivalidad entre competidores existentes.

La rivalidad entre competidores se puede reflejar en varias formas, reducción de precios, promociones, lanzamientos, campañas publicitarias y

mejoramiento del producto o servicio. Si la rivalidad es alta reduce la rentabilidad del sector (Porter, 2008).

Tienen fuerte poder los competidores si el crecimiento del sector es lento, hay muchos competidores, las barreras de salida son altas, la búsqueda de ser líderes en el sector, precios bajos y el producto es perecible (Porter, 2008).

Gráfico 4 *Las cinco fuerzas de Porter.*



Fuente: Michael E. Porter, Editorial Harvard Business School.

1.7.1.5. Matriz de evaluación de factores externos MEFE.

La matriz de evaluación externa es una herramienta que evalúa factores externos y de ahí salen las oportunidades y amenazas. El total que entrega la matriz puede indicar cuanto está afectada la empresa por el entorno externo (González y Rodríguez, 2019).

Gráfico 5 5 pasos de la matriz MEFE.



Fuente: González Millán; Rodríguez Díaz, Editorial Díaz de Santos.

Según D'Alessio (2008) La matriz MEFE evalúa las fuerzas externas de las cuales se crea una lista de oportunidades que pueden beneficiar a la organización y amenazas que pueden evitarse, los pasos a desarrollar la matriz EFE son:

- Listar de 10 a 20 factores entre oportunidades y amenazas.
- Asignar un peso a cada factor, 0.0 nada importante y 1.0 muy importante y la suma de todos los pesos debe ser igual a 1.
- Se utiliza una calificación del 1 al 4 donde 1 es la amenaza mayor, 2 es la amenaza menor, 3 es una oportunidad menor y 4 es una oportunidad mayor.
- Determinar el peso ponderado.
- Sumar los pesos ponderados para obtener el peso total.

Gráfico 6 Matriz EFE.

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
Amenazas			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
Valores:	4. Responde muy bien 3. Responde bien	2. Responde promedio 1. Responde mal	1,00

Fuente: Fernando D' Alessio Ipinza, Editorial Pearson.

- Matriz de perfil competitivo MPC.

Identifica a los competidores del sector a través de algunos factores internos donde se van a formar las fortalezas y debilidades (Ponce, 2006).

Como se realiza:

- Información de empresas competidoras.
- Se enlista los factores que pueden ser fortalezas o debilidades.
- Se le asigna un peso a cada factor.
- Se le asigna una calificación que va del 1 al 4 donde 4 es la calificación superior.
- Se obtiene el peso ponderado
- Y se realiza la suma de todos los pesos que debe ser igual a 1.

D'Alessio (2008) menciona que esta matriz se realiza para ver cómo se encuentra la organización respecto a sus competidores y de acuerdo con esto obtener estrategias y mejorar su posicionamiento esta matriz se realiza en base a factores internos que son Fortalezas y debilidades, este análisis nos permite ver como se encuentran los competidores y donde se utiliza la estrategia de Benchmarking se incluye también a competidores sustitutos.

Gráfico 7 Matriz MPC.

FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)			
La Organización	Competidor A	Competidor B	Competidor C
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	VALOR POSICIONALES	VALOR POSICIONALES	VALOR POSICIONALES
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
Total	1.00		

Valor: 4. Fortaleza mayor 2. Debilidad menor
 3. Fortaleza menor 1. Debilidad mayor

Fuente: Fernando D' Alessio Ipinza, Editorial Pearson.

1.7.2. Evaluación Interna

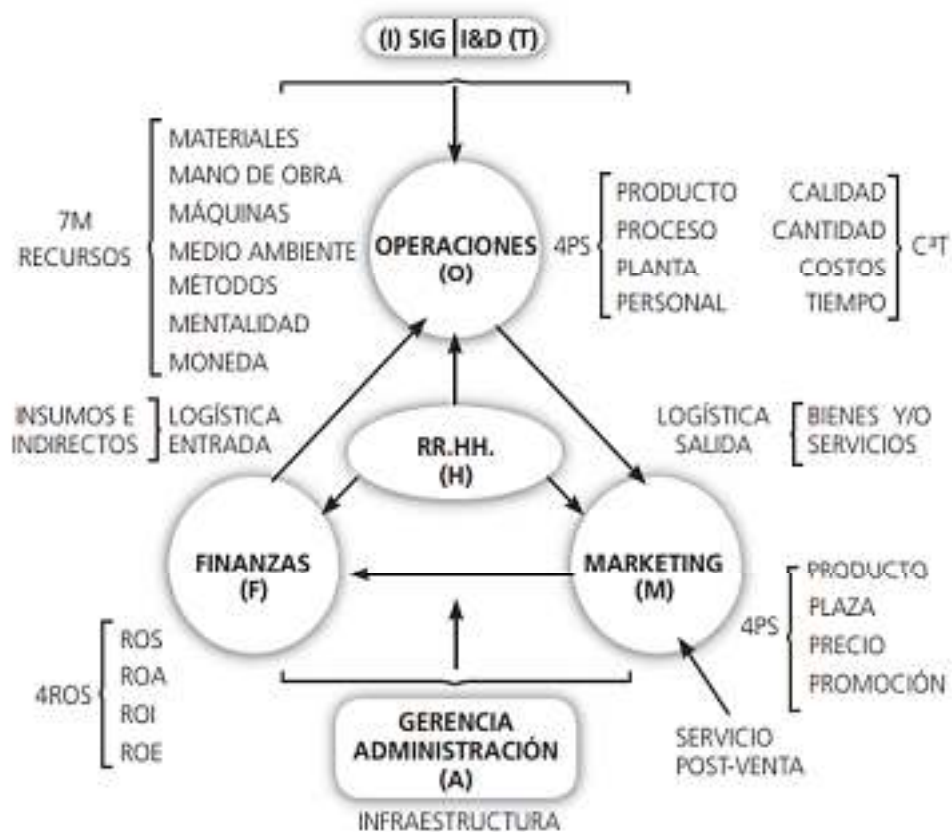
Evalúa la competitividad de la empresa a través de sus áreas potenciales donde podrán encontrar las fortalezas y buscar potenciarlas y debilidades que tratara de corregir (Chiavenato y Sapiro, 2011).

Está enfocada a generar estrategias para mejorar las fortalezas y corregir las debilidades, se requiere mucha decencia de los colaboradores para descubrir lo bueno, lo malo y lo feo de la empresa (D'Alessio, 2008).

Las principales áreas auditadas son:

- Administración.
- Marketing y Ventas.
- Operaciones y logística.
- Finanzas y contabilidad.
- Recursos humanos.
- Sistema de información y comunicaciones.
- Tecnología, investigación y desarrollo.

Gráfico 8 Ciclo operativo de la organización.



Fuente: Fernando D' Alessio Ipinza, Editorial Pearson.

1.7.2.1.Fortalezas

Son aquellos factores que le permiten a una empresa destacar del mercado y de sus competidores y se le puede considerar como una ventaja competitiva (D'Alessio, 2008).

1.7.2.2.Debilidades

Son factores que muestran las carencias de la empresa, estos afectan en el cumplimiento de sus objetivos y las debilidades son más difícil de encontrar en una auditoría interna porque no sobresalen como las fortalezas (D'Alessio, 2008).

1.7.2.3.Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Según Ponce (2006) la matriz MEFI está constituida por 5 etapas y se trabaja para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización y son:

1. Se le asigna un peso de acuerdo con su importancia que va desde el 0.0 hasta el 1.0 la suma total de los pesos debe ser igual 1.
2. Se le pone una calificación del 1 al 4 donde 1 es la debilidad mayor, 2 es la debilidad menor, 3 es la fortaleza menor y 4 la fortaleza mayor.
3. Se obtiene la calificación ponderada a través de la multiplicación del peso y de la calificación.
4. Suma de los pesos ponderados.
5. Lo importante es sumar los pesos ponderados de manera independiente para cada factor.

Según D'Alessio (2008) la Matriz de evaluación de factores internos evalúa las fortalezas y debilidades de cada una de las áreas potenciales y también la

relación entre ellas y estos factores son controlables porque pertenecen a la organización.

Gráfico 9 Ejemplo de matriz de evaluación interna.

FACTORES A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
La participación de mercado incremento el 20%	0.14	4	0.56
Nuevo programa de sistemas	0.12	4	0.48
Capacitaciones constantes	0.10	3	0.3
Cumplimiento de cuota de 110%	0.13	3	0.39
SUBTOTAL			1.34
DEBILIDADES			
Problemas en la distribución del producto	0.12	1	0.12
Falta de utilización de guías de almacenamiento	0.14	2	0.28
Los vendedores se encuentran desmotivados	0.12	2	0.24
Falta de compromiso de los colaboradores	0.13	2	0.26
SUBTOTAL			0.90
TOTAL	1.00		2.80

Fuente: Elaboración Propia.

1.8. Estrategia

Es tomar acciones defensivas y ofensivas para defender una posición y conseguir el crecimiento de la compañía, las estrategias reflejan circunstancias particulares para poder cumplir los objetivos de largo plazo (Porter, 2008).

1.8.1. Tipos de Estrategia

El definir estrategias permiten obtener ventajas competitivas, Según Porter (2008) estas estrategias genéricas generan un mejor desempeño en la organización y se dividen en tres tipos:

1.8.1.1.Liderazgo en costos

Las empresas deben generar economías de escala para lograr la estrategia ya que consiste en bajar los gastos tanto fijos como variables y seguir manteniendo buenas ganancias, el objetivo es bajar costos y esto permite un mejor margen a la organización por lo que deben hacer mejores negociaciones con sus proveedores o cambiarlos y estar atento porque los competidores pueden también lograr esta estrategia (Porter , 2008).

Para buscar la reducción y control de los costos las organizaciones deberán aumentar su producción y ventas y generar economías de escala para abastecer el mercado y será más fácil empezar reducirlo a través de los costos indirectos y esto lo podrá lograr la organización a través de la experiencia (D'Alessio, 2008).

1.8.1.2.Diferenciación

Busca que el producto o servicio de la organización se diferencie y se considere único en relación con el mercado puede ser con cambios en el diseño o la imagen de marca, pero el objetivo es diferenciarse y ser recordado por el consumidor (Porter, 2008).

Cuando el mercado es grande las organizaciones pueden realizar productos que se consideren únicos por un buen servicio o mejor tecnología y una buena red de contactos (Alessio, 2008).

1.8.1.3.Enfoque

Esta estrategia es la última y es diferente a las dos primeras porque no se enfoca en costos bajos o en diferenciación que están orientadas a mercados amplios, esta estrategia consiste que la organización se enfoque o concentre en

un solo segmento de mercado y así generar una reducción de costos (Porter, 2008).

Si la organización es pequeña utilizará la estrategia de enfoque donde solo se enfocará en un segmento y ofrecerá solo un producto donde podrá tomar como estrategia reducción de costos o diferenciación de producto (D'Alessio, 2008).

Gráfico 10 Estrategias Genéricas.



Fuente: Elaborado por Porter Michael; Editorial Patria.

Según Igor Ansoff existe estrategias de crecimiento de la empresa donde se relacionan productos con mercados y se responde a la interrogante “hacia donde crecer” y esto se ve reflejado a través de la matriz Ansoff (Fuentes, 2019).

1.8.1.4. Estrategias de desarrollo de producto.

La empresa desarrolla nuevos productos para los mercados donde se encuentran son importantes estos lanzamientos porque son mercados

cambiantes donde las necesidades de los consumidores cambian y necesitan innovaciones o mejoras (Fuentes, 2019).

1.8.1.5. Estrategias de desarrollo de mercado

Si las empresas pueden generar nuevos mercados para sus productos actuales puede ser nuevos lugares geográficos, nuevas formas de distribución o en su mismo ámbito poder entrar a otros segmentos es decir ampliar sus clientes (Fuentes, 2019).

1.8.1.6. Estrategia de diversificación

Ver si existe la oportunidad de entrar a nuevos mercados con nuevos productos, ampliando el horizonte empresarial y distribuyendo el riesgo ya que apuesta en más mercados esta estrategia puede ser relacionada o no relacionada, se puede realizar cuando en mercado actual está muy saturado (Fuentes, 2019).

Esta estrategia se divide en tres:

- Integración horizontal.
- Integración vertical.
- Diversificación no relacionada.

Gráfico 11 Estrategias de crecimiento.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Elaborado por Fuentes Guillermo; Editorial Portal Bring.

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

Es la matriz más importante y conocida, se encarga de realizar un análisis situacional de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y permitirá estrategias en cuatro cuadrantes.

D'Alessio (2008) la matriz se construye de la matriz EFE y de la matriz EFI y de esta forma se crean cuatro cuadrantes (FO, DO, FA, DA) generando estrategias tanto internas como externas

- Estrategia FO – Explotar: busca explotar las fortalezas con las oportunidades.
- Estrategia DO – Buscar: mejorar las debilidades a través de las oportunidades.
- Estrategia FA – Confrontar: busca que a través de las fortalezas reducir las amenazas.
- Estrategia DA – Evitar: buscando evitar las debilidades reduciendo las amenazas del entorno.

Es el punto de partida para la elaboración de las estrategias permite un análisis situacional de la organización y permite una visión general de la situación estratégica y busca un equilibrio entre la capacidad interna de la organización y su situación externa (Ponce, 2006).

Gráfico 12 *Matriz FODA*

VISIÓN · MISIÓN · VALORES		
	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas	DEBILIDADES-D Liste las debilidades
Análisis interno	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3.
Análisis externo		
OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
1. 2. 3. 4.	Explota Maxi-Maxi	Busque Mini-Maxi
AMENAZAS-A Liste las amenazas	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas
1. 2. 3.	Confronte Maxi-Mini	Evite Mini-Mini

Fuente: Elaborado por Fernando D' Alessio Ipinza, Editorial Pearson.

1.10. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)

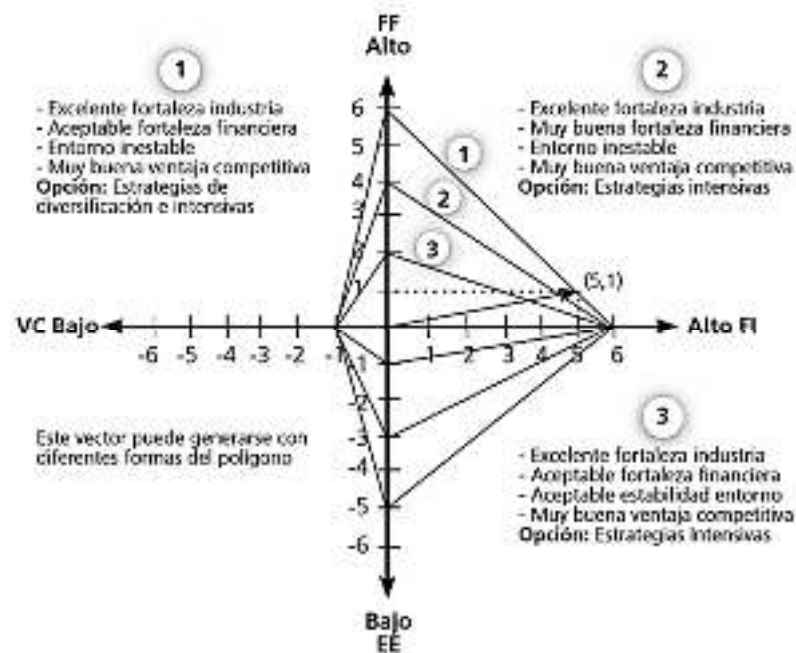
D'Alessio (2008) determina la actitud estratégica de la organización y está compuesto por dos ejes que combinan factores de la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y factores de la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo formando cuatro cuadrantes, cada cuadrante tiene una postura estratégica: agresiva, conservadora, defensiva y competitiva.

- Postura Agresiva – Alta fortaleza financiera y alta fortaleza de la industria: es característica de una industria atractiva y poca turbulencia en el entorno, la organización cuenta con una ventaja competitiva que puede proteger su fortaleza financiera y su factor crítico es la entrada de nuevos competidores.
- Postura Competitiva – Alta fortaleza de la industria y baja estabilidad del entorno: Característica de la industria atractiva, la organización cuenta con una ventaja competitiva en un entorno inestable, el factor crítico es el entorno financiero.

- Postura Conservadora – Alta fortaleza financiera y baja ventaja competitiva:
Es un mercado estable, pero de crecimiento lento, la organización debe enfocarse en alcanzar una estabilidad financiera y su factor crítico es la competitividad de productos.
- Postura Defensiva – Baja estabilidad del entorno y baja ventaja competitiva:
Característica de una industria no atractiva donde la organización carece de productos competitivos, fortaleza financiera y su factor crítico es la competitividad.

Para cada cuadrante se debe colocar una calificación numérica del 1 al 6 y del -1 al -6 donde 1 como valor absoluto se considera la mejor calificación, se calcula una calificación promedio de cada dimensión y se anotan las calificaciones para poder generar una coordenada (Ponce, 2006).

Gráfico 13 Matriz PEYEA

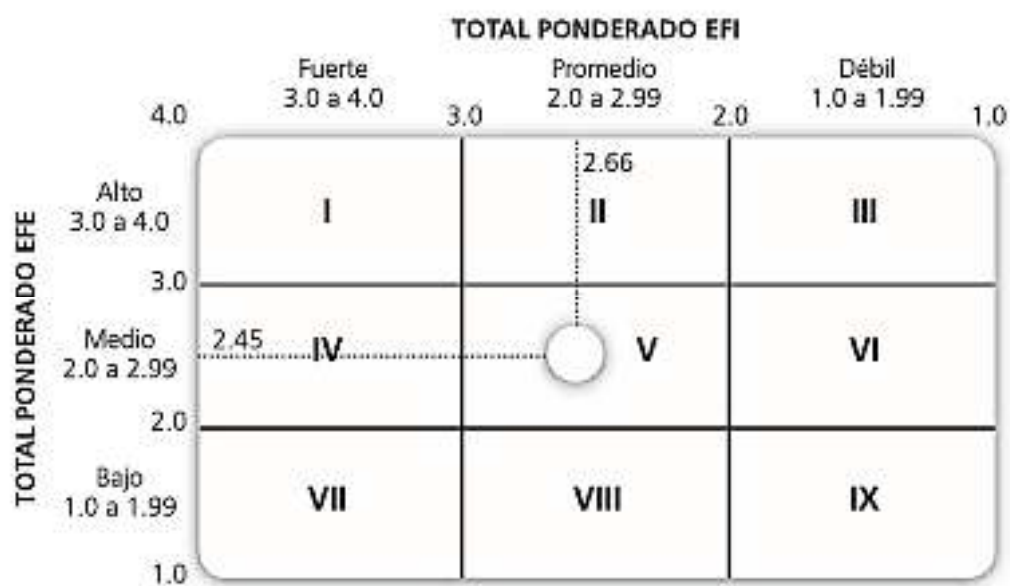


Fuente: Elaborado por Fernando D' Alessio Ipinza, Editorial Pearson.

1.11. Matriz de factores Internos – Externos (IE).

Se dibuja cada uno de los productos de la organización, se ubican en nueve celdas divididas en dos divisiones de acuerdo con sus puntajes obtenidos en la matriz EFE y matriz EFI y esto se divide en tres rangos alto, medio y bajo, se considera débil de 1.0 a 1.9. Promedio de 2.0 a 2.9 y fuerte de 3.0 a 4.0 tanto para los factores externos como internos. La matriz cuenta con tres regiones, la primera región sugiere crecer y construir, la segunda retener y mantener y la tercera cosechar y desinvertir (D'Alessio, 2008).

Gráfico 14 Matriz IE



Fuente: Elaborado por Fernando D' Alessio Ipinza, Editorial Pearson.

1.12. Matriz de la estrategia principal (MEP)

D'Alessio (2008) define las estrategias indicadas para la organización, la matriz se concentra en la situación del negocio, está limitada por crecimiento del mercado

rápido o lento y posición competitiva de la empresa si es fuerte o débil se categoriza en cuadrantes. Cuadrante I, la organización tiene una posición competitiva fuerte y un mercado de crecimiento rápido, cuadrante II posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido, cuadrante III posición competitiva débil y un mercado de crecimiento lento y cuadrante IV posición competitiva fuerte y un mercado de crecimiento rápido. Cada cuadrante tiene sus posibles estrategias

Formula estrategia de carácter alternativo

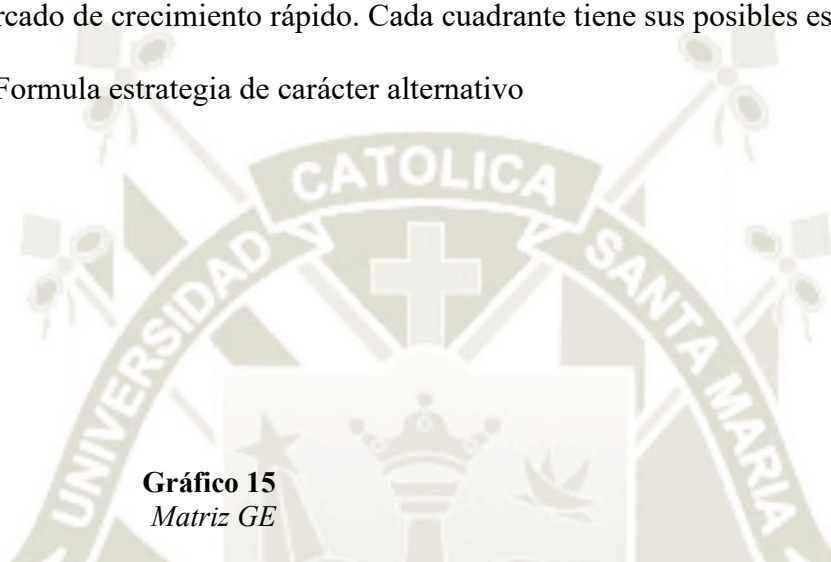


Gráfico 15
Matriz GE



Fuente: Elaborado por Fernando D' Alessio Ipinza, Editorial Pearson.

1.13. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

Indica cuales de todas las estrategias son las mejores para el crecimiento de la organización mediante un análisis objetivo, identifica los factores críticos internos y externos para obtener las estrategias claves para alcanzar los objetivos. Se necesita ser muy exacto para evaluar la atractividad de cada estrategia con relación a la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad (D'Alessio, 2008).

La matriz se realiza de la siguiente manera: En el lado izquierdo se coloca la información obtenida de la matriz EFE y EFI con sus respectivos pesos y en la fila superior se coloca las estrategias obtenidas de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE y se debe determinar el puntaje de atractividad de cada estrategia y el rango de calificación va del 1 al 4 donde 4 es muy atractiva finalmente se multiplica los pesos con las calificaciones y se obtiene la suma total mientras el número sea mayor la estrategia será más atractiva (D'Alessio, 2008).

La ventaja es que permite evaluar varias estrategias de forma simultánea e ilimitada, si bien es cierto se califica en base a un juicio racional tiene mucha probabilidad que las estrategias escogidas puedan ser las más provechosas para la organización (Ponce, 2006).

Gráfico 16 Matriz MCPE

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)								
FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS							
	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3			
	Foto	Índice	Indicador	Índice	Indicador	Índice	Indicador	
Oportunidades								
1-								
2-								
3-								
4-								
5-								
6-								
Amenazas								
1-								
2-								
3-								
4-								
5-								
6-								
Fortalezas								
1-								
2-								
3-								
4-								
5-								
6-								
Debilidades								
1-								
2-								
3-								
4-								
Puntaje de estrategia 1: 200								
4. Muy atractiva 2. Alternativa								
3. Atractiva 1. No atractiva								

Fuente: Elaborado por Fernando D' Alessio Ipinza, Editorial Pearson.

1.14. Matriz de Rumelt (MR)

Como plantea D' Alessio (2008) después de obtener las estrategias más atractivas para la empresa deben pasar un filtro a cargo de la matriz de Rumelt donde se busca que estas estrategias no violen los aspectos éticos de la organización. Esta matriz maneja 4 criterios:

Consistencia: Las estrategias no deben presentar políticas inconscientes.

Consonancia: Las estrategias son una respuesta al entorno externo.

Ventaja: Las estrategias deben promover la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva.

Factibilidad: Las estrategias no deben generar un sobrecosto de los recursos disponibles.

Solo pasan las estrategias que pasen los 4 criterios para no afectar el desempeño de la organización.

Gráfico 17 Matriz Rumelt

PRUEBAS						
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	FACTIBILIDAD	VENTAJA	SE ACEPTA	
	1	SI	SI	SI	NO	NO
	2	SI	SI	SI	SI	SI
	3	SI	SI	SI	SI	SI
	4	SI	NO	NO	SI	NO
	5	SI	SI	SI	SI	NO
	6	SI	SI	NO	NO	NO

Fuente: Elaborado por Fernando D' Alessio Ipinza, Editorial Pearson.

1.15. Balanced Score Card

Es una herramienta de evaluación de lo que debe hacer la organización con que realmente hace y da como resultado las siguientes estrategias:

- Accionistas satisfechos: al hacerlos ricos.
- Clientes contentos: al satisfacer sus necesidades.
- Procesos productivos: vender y producir productos de calidad y costo.
- Empleados motivados: que mueven a la organización.

El tablero de control permite a la organización medir la implementación de cada estrategia de forma exitosa y se puede corregir se es necesario.

Comienza con el aprendizaje organizacional preguntando ¿Cómo debe la organización aprender y mejorar? Para alcanzar la misión, perspectiva interna para satisfacer a los clientes ¿En qué proceso debo ser excelente?, perspectiva del cliente para alcanzar la visión ¿Cómo debo mirar a mis clientes?, perspectiva financiera si tenemos éxito ¿Cómo miraremos a nuestros accionistas? (D' Alessio, 2008).

Para D'Alessio (2008) evaluar cada una de las perspectivas se puede considerar algunos puntos:

- Perspectiva Financiera
 - Retorno del patrimonio ROE.
 - Retorno de las ventas ROS.
 - Ingresos por empleado.
 - Rentabilidad de proyecto.
 - Análisis del punto de equilibrio.
 - Flujo de caja.
 - Retorno financiero.
- Perspectiva del Cliente
 - Participación del mercado.
 - Retención de los clientes y consumidores.
 - Captación de nuevos clientes y consumidores.
 - Rentabilidad por cliente y consumidores.
- Perspectiva Interna
 - Régimen de innovaciones.
 - Servicio posventa.
 - Eficiencia operacional.
 - Medidas de calidad y producción.
 - Tiempos de los ciclos.
- Aprendizaje de la organización.
 - Satisfacción de la fuerza laboral.
 - Retención de la fuerza laboral.
 - Productividad de la fuerza laboral.

- Capacidad del sistema de información.

Gráfico 18 *Balanced Score Card*



Fuente: Elaborado por Fernando D' Alessio Ipinza, Editorial Pearson.

1.16. Crecimiento del consumo masivo en Arequipa.

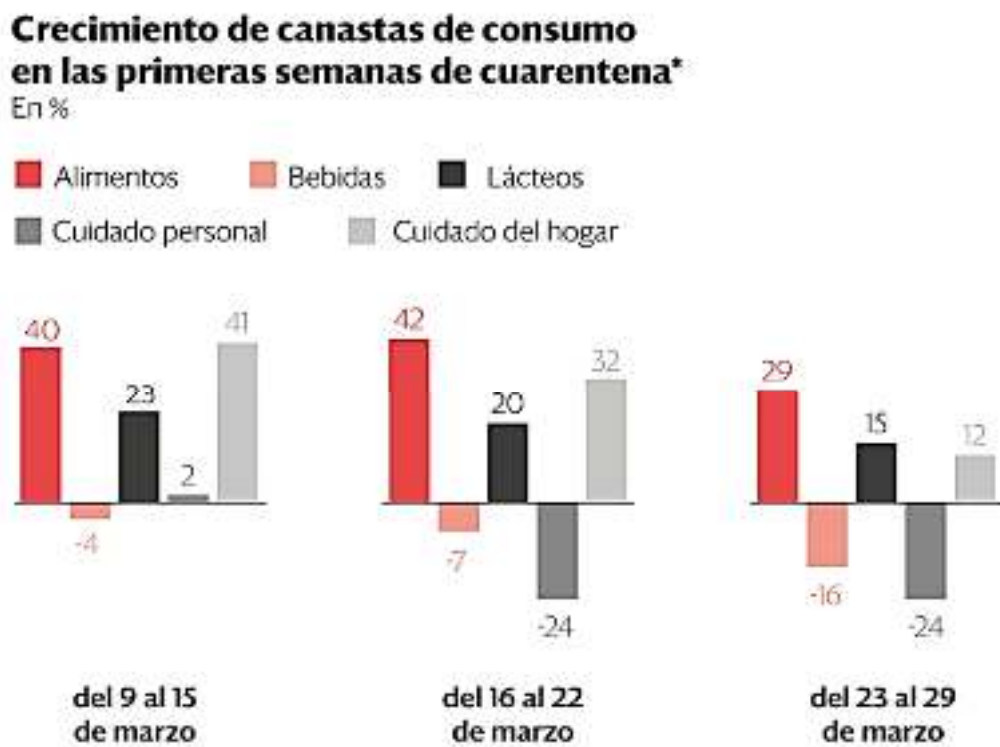
La consultora Kantar Worldpanel indico que la situación económica estará mejor, pero se orientará principalmente en educación (56%), productos de consumo masivo (54%), y luego sigues los ahorros (43%), pagar deudas (42%), vestimenta y calzado (26%) y tecnología (10%). Habrá un aumento del empoderamiento femenino ya que 7 de cada 10 mujeres están contribuyendo con la economía y 76% de estas mujeres indicaron que no dejarían de trabajar así tengan mucho estrés ya que necesitan ahorrar tiempo y cercanía, la planificación de compras será determinante.

En el segundo trimestre del 2016, 2017 y 2018 se registró un descenso en la frecuencia de compra, el número de hogares peruanos que conviven con las cuatro misiones de compra consumo inmediato, proximidad, reposición y despensa ha aumentado del 50% al 71%. También se encontró que las amas de casa buscan un lugar donde puedan encontrar sus marcas preferidas, que sean atendidas por un

personal amable y existe promociones atractivas, los productos más frescos y los precios más bajos (Mercado, 2018).

Nos encontramos viviendo una pandemia que no permite salir de casa y es más difícil la compra directa y esto afecta la venta de muchos productos de consumo masivo en los canales tradicional y moderno debido que hay menos mercados, ferias y bodegas abiertas, las ventas se han visto afectadas por la reducción de puntos de ventas abiertos y porque no hay un consumo en las calles. Esto ha llevado a que las empresas se enfoquen en la venta online o venta directa a domicilio por lo que muchas empresas de consumo masivo han estado obligadas abrir un nuevo canal de venta que es la venta por delivery, es un canal que se estará utilizando por largo tiempo (Noceda, 2020).

Gráfico 19 *Crecimiento de canastas de consumo*



Fuente: Elaborado por Noceda Walter, Editorial Semana Económica.

CAPÍTULO II

2. Propuesta de plan estratégico

2.1. Diagnostico situacional de la empresa papelera panamericana s.a.

2.1.1. Descripción de la empresa

Papelera Panamericana S.A. (PANAM S.A.) es una empresa industrial arequipeña, que inició operaciones en el año 1983, cuenta con más de 30 años dedicados a la fabricación y comercialización de papeles absorbentes orientados al cuidado e higiene personal, así como actividades afines y conexas (Papelera Panamericana , 2020).

MISIÓN ACTUAL

“PANAM S.A. es una empresa industrial que elabora productos de calidad para el cuidado e higiene personal con el objeto de generar beneficios para todos los involucrados, la sociedad y el medio ambiente” (Papelera Panamericana , 2020).

VISIÓN ACTUAL

“Ser una empresa que, desarrollando nuestras actividades industriales y comerciales, nos proyectemos mediante diferentes negocios a nivel de todo el territorio nacional y a los países vecinos, manteniendo nuestro liderazgo, serio y responsable en el sur del país, con la colaboración de un grupo humano leal e innovador” (Papelera Panamericana , 2020).

VALORES EMPRESARIALES DE PAPELERA PANAMERICANA S.A.

- Responsabilidad: en Papelera Panamericana asumimos el reto de actuar con competencia.

- Respeto: nuestra forma de actuar está orientada a la cortesía y atención preferente de nuestros clientes internos y externos.
- Honestidad: tanto en nuestras relaciones de trabajo internas como en nuestra relación con proveedores y clientes, procedemos dentro de un marco de integridad y honradez.
- Lealtad: somos parte de una comunidad laboral llamada Papelera Panamericana a la cual nos debemos.
- Compromiso: como trabajadores de la empresa asumimos como propios, sus objetivos, planes y estrategias (Papelera Panamericana , 2020).

Tabla 1

Cuadro resumen papelera panamericana s.a.

Razón social	PAPELERA PANAMERICANA S.A.
Marca	IDEAL
RUC	20100189942
Dirección	Eduardo López de Romaña R-4 Parque Industrial
Gerente general	Pedro Carlos Alberto Muñoz Najar Frederich
Competidores directos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PROTISA – P.H. ELITE ✓ PROTISA – P.H. EGO ✓ PROTISA – P.H. HIGIENOL ✓ KIMBERLY CLARK – P.H. SUAVE ✓ PARACAS – P.H. PARACAS
Página web	http://www.panam.com.pe
Número de trabajadores	106
Teléfono	054 – 204548
Rubro	Cuidado e Higiene Personal
Horario de atención:	8:00 am – 5:50 pm

Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Análisis del Macroentorno.

Para poder realizar el análisis del macroentorno, se ejecutará un análisis PESTE- C que permitirá conocer las principales fuerzas que mueven el sector, se realizara un análisis de las principales fuerzas del sector que son: Política, económica, social, tecnológica y ambiental.

Análisis del Macroentorno, (Análisis Peste)

2.1.2.1. Fuerza política, gubernamental y legal (P)

2.1.2.1.1. Actualidad Política.

Según las investigaciones realizadas, Perú ha tenido una crisis política desde el momento que se dio el cambio de presidente por la salida forzada del expresidente Pedro Pablo Kuczynski (Pásara, 2019).

La salida del expresidente Pedro Pablo Kuczynski se debió a encontrarse algunos videos donde se muestran actos corruptivos. El congreso se encontraba con un proceso de vacancia para el expresidente debido a que su consultora recibió dinero de Odebrecht, información que no pudo desmentir ya que nunca mostró información de que esas denuncias fueran falsas. Tomó el cargo como nuevo presidente electo Martín Vizcarra primer vicepresidente del gobierno de Pedro Pablo Kuczynski (Pásara, 2019).

En el 2019 hubo varios cambios políticos que generaron incertidumbre e inestabilidad política comenzaremos indicando que se dio un golpe de estado inevitable por ese motivo al Gobierno no le quedó otra opción ya que el país se conducía hacia la ingobernabilidad donde se violentaban principios democráticos básicos como la elección de los miembros del Tribunal Constitucional. El Ejecutivo y el Legislativo se mantenía en una pelea

constante desde hace tres años, pero la situación empeoró cuando el congreso indicó que iniciaría el proceso de elección de nuevos Magistrados para el Tribunal Constitucional, pero sin convocar a un concurso público como se realiza en el País (Pásara, 2019).

El presidente pidió de manera urgente que se cancelara ese proceso y se realice una convocatoria pública a nivel nacional y amenazó al congreso que si no cumplían lo indicado lo disolverían y eso lo manejó como una cuestión de confianza, pero el congreso no hizo caso y decidió elegir al primer magistrado sin ninguna convocatoria sino eligiendo a dedo. Como se sabía la mayoría del congreso eran del partido fujimorista y pertenecían a la oposición y varios de sus congresistas tenían abiertas causas penales en su contra, pero ninguna podía ser investigada debido a su Inmunidad Parlamentaria (Pásara, 2019).

La disolución parlamentaria afectó al país generando incertidumbre política y reducción de funciones ya que se deja de legislar, se convocó a elecciones parlamentarias los cuales fueron escogidos en el mes de enero (Ramírez, 2019).

El nuevo parlamento comenzaba sus funciones en marzo del 2020 pero nos afectó la pandemia del Covid - 19 el 15 de marzo del 2020, todavía no encontrábamos salida a este proceso de crisis y nos tenemos que enfrentar a una pandemia global del Covid – 19 que ha ocasionado miles de contagios y miles de fallecidos.

El COVID – 19 ha afectado a los sistemas de salud del mundo debido a su rápida propagación afectando a la economía global y orden institucional, el Perú reaccionó a esta pandemia con un Gobierno debilitado con líderes cuestionados y problemas judiciales y de corrupción, ingreso de un nuevo parlamento y un sistema de salud colapsado debido a sus carencias en equipamiento, recursos humanos e infraestructura. La manera de reaccionar del

Gobierno fue declarar emergencia sanitaria, por 90 días se suspendieron las clases y la continuidad de estas tanto del sector público y privado, al comienzo se estableció que sería hasta el 30 de Marzo, pero como se encontraba la situación y el alargue de la cuarentena se decidió que por este año las clases serían virtuales, las empresas privadas y públicas cerraron durante dos meses debido a la pandemia viéndose afectadas económicamente y por ende la economía del país y generando despidos y reducciones de sueldo, se promulgó la inmovilización obligatoria conocida como cuarentena que fue resguardada por las Fuerzas Armadas y Policiales (Rios, 2020).

La decisión de inmovilización obligatoria fue un acierto del gobierno para que no exista un aumento masivo de los contagios, el problema se dio con la sociedad peruana, ya que muchos ciudadanos viven del día a día lo que los obligó a salir a trabajar, esto debido al alto índice de informalidad, así mismo la falta de servicios básicos empeoró la situación de muchos peruanos. El gobierno trato de tener éxito en su estrategia utilizando más del 2% del PBI para atender la emergencia, entregó un bono universal para apoyar a las personas de escasos recursos, el cual tuvo muchos problemas debido que no ha llegado a gran parte de la población que lo necesita (Rios, 2020).

2.1.2.1.2. Ámbito Legal

La empresa Papelera Panamericana trabaja con varias empresas por lo que se rige por la normativa laboral que regula el ministerio de trabajo.

Todos los empleados del sector privado tienen derechos y beneficios comunes que se encuentra respaldado por la legislación laboral peruana.

Los contratos de trabajo son acuerdos entre el empleador y el empleado que se basan en 3 elementos esenciales: 1. El servicio debe ser personal (no puede

ser delegado), 2. Relación de subordinación entre el trabajador y el empleador, 3. Salario que el empleado recibe por el trabajo realizado. Tipos de contrato, plazo indefinido, duración determinada, temporal, naturaleza accidental, obra o servicio específico.

La jornada laboral de trabajo es de 8 horas diarias o 48 horas semanales como máximo, si se realiza horas extras estas deben ser pagadas según acuerdo con el empleador, pero por las primeras 2 horas no podrá ser inferior al 25% por hora (calculado sobre la remuneración mensual del trabajador). Por las horas restantes no será inferior al 35% por hora. Turno de noche: De 10:00 p.m. a 6:00 a.m. El pago mínimo para los empleados es de S/ 950 (Aproximadamente US\$ 280). Todos los contratos de trabajo manejan un periodo de prueba de 3 a 6 meses por lo que en ese lapso de tiempo puede existir un despido arbitrario sin derecho a indemnización en caso de despido arbitrario. Principales beneficios de los empleados son vacaciones anuales, salario, gratificaciones, seguro social de salud, asignación familiar y CTS (ProInversión, 2016).

Debido a la pandemia del COVID – 19 el Gobierno público un Decreto Legislativo 1499 con fecha 10 de mayo que establece medidas para garantizar y fiscalizar los derechos socio laborales de los trabajadores de la emergencia sanitaria. Esta norma establece un conjunto de medidas en materia de Salud y Seguridad en el trabajo, indica que no se realizará exámenes médicos ocupacionales a los trabajadores, se dará prorroga de los exámenes tomados el año pasado debido a la exposición física, química o biológica del empleador, las capacitaciones de materia de Seguridad Salud y Trabajo serán obligatoriamente virtuales y solo en algún caso especial sería presencial y un aumento de la

prórroga de la vigencia del mandato de los representantes de los trabajadores ante los Comités de SST y el supervisor de SST en caso de empresas con menos de 20 trabajadores (Cáceres, 2020).

Debido al Coronavirus el País se ha encontrado en cuarentena y las personas se han quedado encerradas en casa, las empresas han buscado nuevas formas de seguir trabajando como el teletrabajo, realizando capacitaciones para poder laborar mediante el home office, el Ministerio de Trabajo sacó una guía de prevención ante el Covid-19 en el régimen laboral, donde indica que se debe realizar un plan comunicacional para sus colaboradores, difundir mensajes de prevención y de información entregada por el Ministerio de Salud, deben adoptar protocolos de limpieza, permitir el ingreso de personal del Ministerio de Salud para identificar focos de infección y dar aviso inmediato de situaciones de riesgo y propagación. Los colaboradores deberán tener capacitaciones, utilizar implementos de desinfección para el cuidado personal, saber qué hacer ante el contagio, evaluar la necesidad si el personal debe viajar, si algún colaborador se enferma de gripe tendrá que dejar de trabajar por 15 días o hasta que se realice la prueba de Covid, el tiempo que no asista deberá ser conversado con la empresa para saber si será licencia sin goce o con goce de haber, si diera positivo a Covid dejará de ir al trabajo por 20 días con una licencia con goce de haber (Chavez, 2020).

2.1.2.2. Fuerza Económica y Financiera (E).

2.1.2.2.1. Economía Mundial

El impacto de la pandemia del coronavirus y la suspensión de actividades han ocasionado una contracción de la economía mundial que según las

previsiones del Banco Mundial se reducirá en 5.2% este año considerándose la peor recesión desde la segunda guerra mundial.

Se ha dado una distorsión de la oferta y demanda internas, el comercio y las finanzas, se prevé que la actividad económica se contraerá en un 7% en el 2020, se espera que los mercados emergentes y economías en desarrollo se contraiga 2.5% este año. La disminución de los ingresos per cápita de un 3.6% llevara a muchas personas a la pobreza extrema (Banco Mundial, 2020).

Se miran más afectados los países que se encuentran más hundidos con la pandemia especialmente si su economía depende del turismo, del comercio internacional, de las exportaciones del producto básico y el financiamiento externo (Banco Mundial, 2020).

En los mercados emergentes y las economías de desarrollo estos efectos negativos perderán intensidad a mediados de año generando un crecimiento mundial del 4.2% para el 2021 estas perspectivas son inciertas ya que existe un riesgo del que el virus continúe propagándose y la pandemia se alargue por más tiempo y eso generaría de que la economía mundial se contraiga en un 8% y solo poder recuperarse con 1% para 2021 (Banco Mundial, 2020).

El Banco Mundial prevé que la economía de Estados Unidos se contraiga un 6.1% debido a las medidas para controlar el Covid, en Europa se estima que el producto caerá en un 9.1% en el año debido a las graves repercusiones de la pandemia y una retracción del 6.1% en el Japón (Banco Mundial, 2020).

2.1.2.2.2. Economía en América Latina.

Las condiciones en América Latina y Caribe han empeorado drásticamente por la pandemia del COVID – 19, la caída de los precios mundiales de los

productos básicos ha afectado a los países de América Latina especialmente a los que producen petróleo y gas. La desaceleración económica de Estados Unidos y China ha alterado la cadena de suministro de México y Brasil generando una caída de las exportaciones de los productos básicos como Chile y Perú. Muchos países han anunciado un paquete de estímulo fiscal, asistencia social, apoyo para pequeñas y medianas empresas, fondos adicionales para el sector salud, la postergación de impuestos y la suspensión de pagos de préstamos y servicios públicos.

La economía de América Latina se reducirá en un 7.2% lo que causará una crisis más profunda a la que se vivió en el 2008, cuando empiece a normalizarse las actividades la economía se recuperará en un 2.8% para el 2021.

Se proyecta que Brasil reducirá su economía en un 8 % debido al confinamiento y la caída de precios mundiales, en México se contraerá en un 7.5% debido a la caída del turismo, de los precios mundiales del petróleo y al confinamiento, en Argentina se reducirá en un 7.3% debido al confinamiento, precios mundiales de los productos básicos y a incertidumbre sobre la apertura de los negocios. En América Central se estima una caída del 3.6% debido al confinamiento y el Caribe se contraerá un 1.8% en 2020, estos países se ven afectados por tener un sistema de salud precario y por la fuerte cantidad de desempleo informal (América Latina y el Caribe, 2020).

Tabla 2
Pronostico de los Países de América Latina

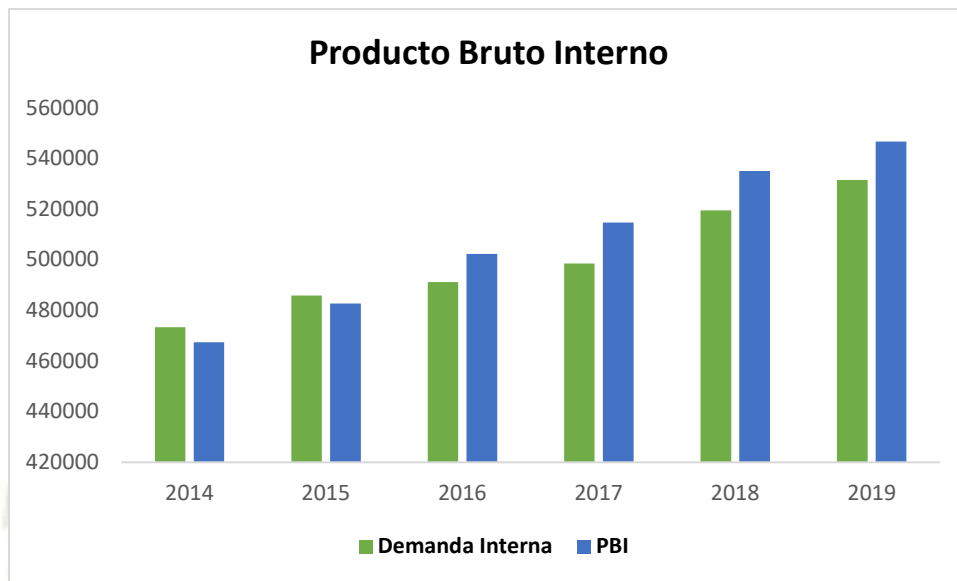
Pronósticos para los países de América Latina y el Caribe (Cambio en el porcentaje anual, salvo que se indique lo contrario)					
	2017	2018	2019e	2020p	2021p
PIB a precios de mercado (USD de 2010)					
Argentina	2,7	-2,5	-2,2	-7,3	2,1
Belice	1,9	2,1	0,3	-13,5	6,7
Bolivia	4,2	4,2	2,7	-5,9	2,2
Brasil	1,3	1,3	1,1	-8,0	2,2
Chile	1,2	3,9	1,1	-4,3	3,1
Colombia	-1,4	2,5	3,3	-4,9	3,6
Costa Rica	3,9	2,7	2,1	-3,3	3,0
Dominica	-9,5	0,5	9,6	-4,0	-4,0
Ecuador	2,4	1,3	0,1	-7,4	4,1
El Salvador	2,3	2,4	2,4	-5,4	3,8
Granada	4,4	4,2	3,1	-9,6	6,5
Guatemala	3,0	3,1	3,6	-3,0	4,1
Guyana	2,1	4,1	4,7	51,1	8,1
Haiti ²	1,2	1,5	-0,9	-3,5	1,0
Honduras	4,8	3,7	2,7	-5,8	3,7
Jamaica	1,0	1,9	0,7	-6,2	2,7
México	2,1	2,2	-0,3	-7,5	3,0
Nicaragua	4,6	-4,0	-3,9	-6,3	0,7
Panamá	5,6	3,7	3,0	-2,0	4,2
Paraguay	5,0	3,4	0,0	-2,8	4,2
Perú	2,5	4,0	2,2	-12,0	7,0
República Dominicana	4,7	7,0	5,1	-0,8	2,5
Santa Lucía	2,2	1,4	1,4	-8,8	8,3
San Vicente y las Granadinas	1,0	2,0	0,4	-5,5	4,0
Suriname	1,8	2,6	2,3	-5,0	3,0
Uruguay	2,6	1,6	0,2	-3,7	4,6

Fuente: Elaboración: Banco Mundial

2.1.2.2.3. Economía Peruana

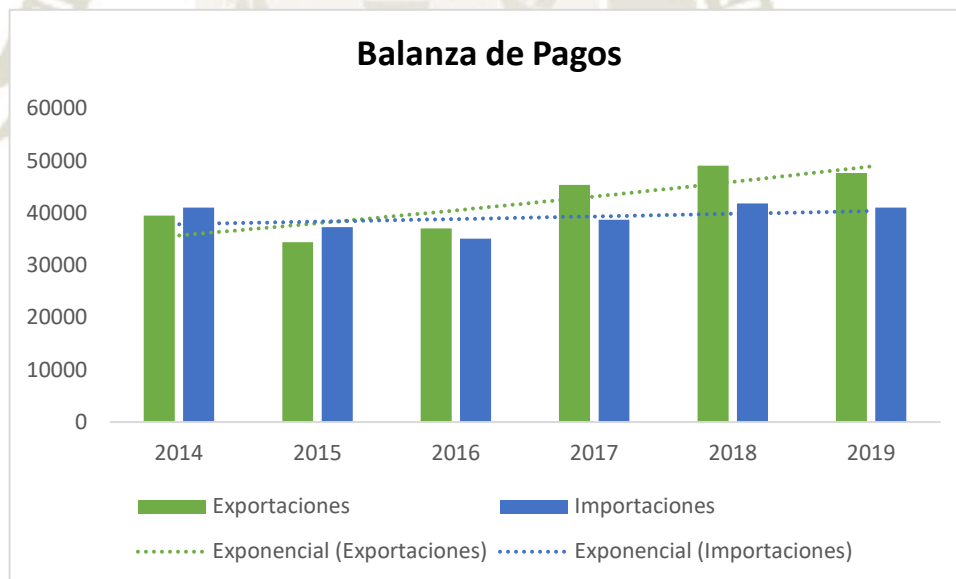
Como se puede ver en el gráfico inferior, el PBI se ha mantenido en un crecimiento constante, pero podemos ver que la demanda interna ha tenido un crecimiento mayor al PBI en el 2014 y 2015 y desde el 2016 al 2019 la demanda interna ha tenido un crecimiento menor al PBI y esto se debe a que el consumo de producción generada en el país se ha reducido, las exportaciones han tenido un crecimiento mayor a las importaciones y una menor inversión pública.

Gráfico 20 *Variación del PBI*



Fuente BCRP. (2019)
Elaboración Propia.

Gráfico 21 *Balanza de Pago*



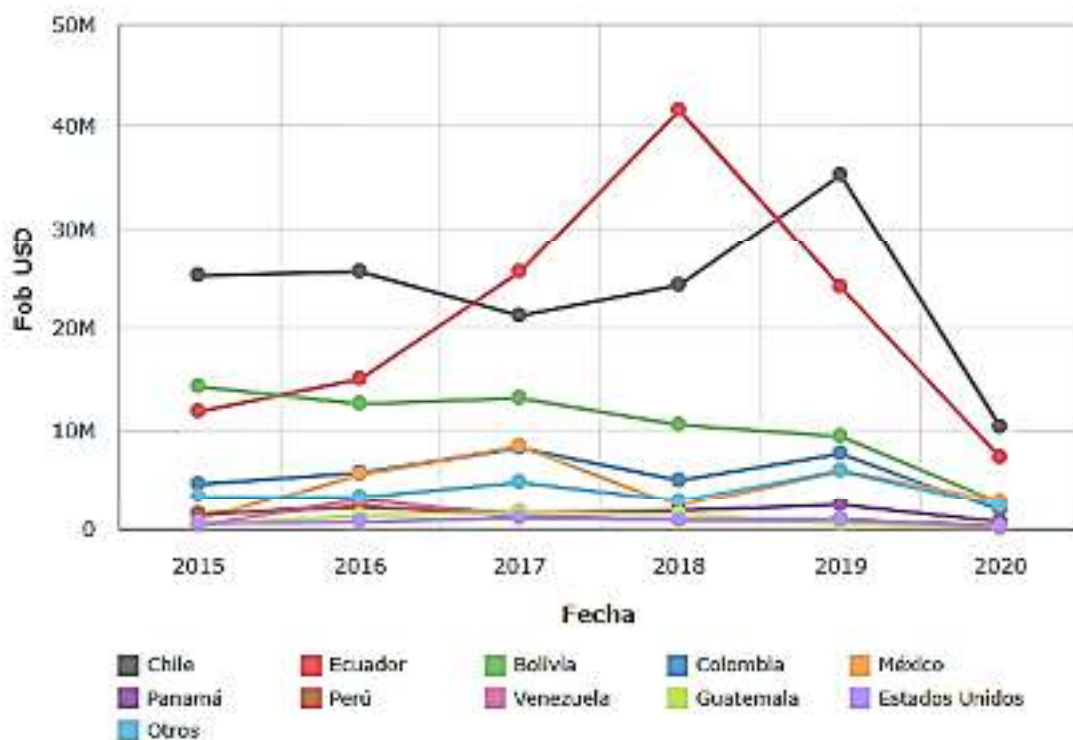
Fuente. BCRP
Elaboración Propia.

En el Perú ha habido un crecimiento interrumpido desde el año 2014, es cierto que los últimos años no hubo el mismo ritmo de crecimiento debido a que nos enfrentamos a una incertidumbre política generada por la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski y por la disolución del congreso de la República lo que generó incertidumbre en el consumidor y en el inversionista.

Podemos ver en el gráfico 21 que las exportaciones han aumentado desde el año 2017 generando un superávit de la balanza comercial debido a que el Perú es un país exportador de minerales debido al alza de los precios de los mismos.

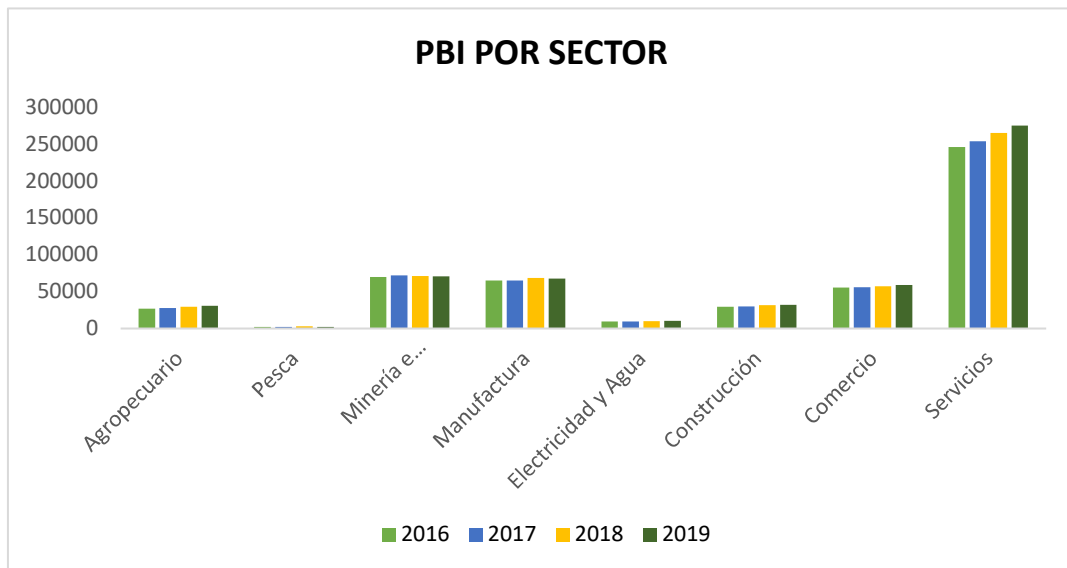
El Perú se encuentra en América Latina como el séptimo país exportador de papel y cartón y pasta celulosa.

Gráfico 22 *Exportaciones de Papel y Cartón*



Fuente. Comex
Elaborado por la página web nosis trade.

Gráfico 23 PBI por sector.



Fuente. BCRP
Elaboración Propia.

Al observar el gráfico 23 podemos ver el crecimiento por sector, el rubro de mayor crecimiento es servicios, debido a obras públicas y grandes inversiones para proyectos mineros. Papelera Panamericana se enfoca en el sector de manufactura en el cual hay una pequeña caída debido a la demanda interna y el sector comercio el cual ha tenido un pequeño aumento en el 2019 debido a un mayor dinamismo del comercio ya que aumentaron las ventas de alimentos, bebidas y tabaco en bodegas y restaurantes.

Se espera que en el 2020 haya una caída del PBI del 12% debido al efecto Covid siendo el Perú uno de los países más afectados de América Latina generando la caída del consumo privado, inversiones, exportaciones, caída de los precios de los metales y el turismo detenido.

En el encierro obligatorio generado por la pandemia que se ha tenido ha afectado el gasto de los hogares, inversiones fijas, también se ha visto afectada la liquidez de las empresas llegando muchas a quebrar por ese motivo el

Gobierno dio un paquete de estímulo masivo hasta del 12% del PBI, también incluye las transferencias de bonos para apoyo de los ciudadanos vulnerables y financiamiento para todas las empresas afectadas. Es cierto que las cuentas fiscales se verán afectadas, gracias a una relación deuda/PBI significa que el País tiene un amplio espacio para actuar y reducir la tormenta que se vive actualmente (Gestión, 2020).

2.1.2.3. Fuerza social, cultural y demográfica (S)

Tabla 3
Tasa de Desempleo del área urbana.

Principales características	2015	2016	2017	2018
Total	4.4	5.2	5.0	4.8
Sexo				
Hombre	4.2	4.9	4.8	4.3
Mujer	4.5	5.6	5.4	5.4
Grupos de edad				
De 14 a 24 años	11.2	14.1	13.7	13.6
De 25 a 44 años	3.4	3.9	3.7	3.6
De 45 y más años	2.0	2.1	2.3	2.1
Nivel educativo				
Primaria 1/	1.9	2.5	2.2	1.9
Secundaria	4.9	5.8	5.5	5.0
Superior universitaria	3.9	4.3	4.5	4.3
Superior no universitaria	5.5	6.8	6.7	6.8

Fuente. INEI
Elaboración Propia.

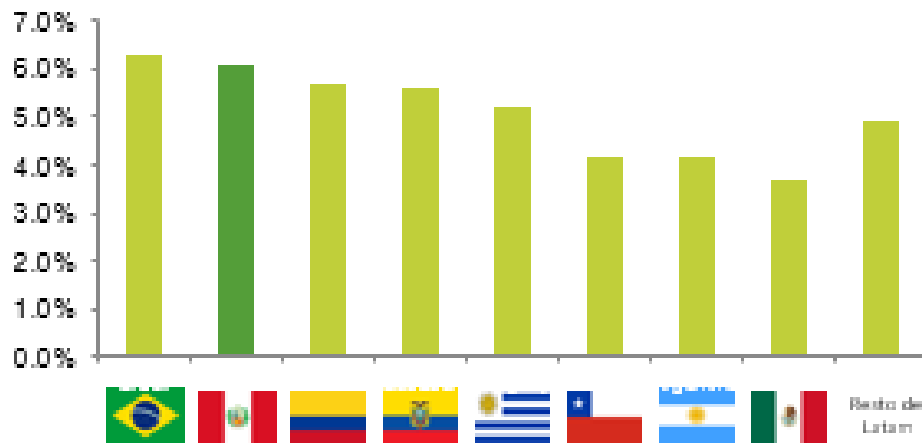
En el Perú en el 2018 hubo una tasa de desempleo de 4.8% es decir que de cada 5 de 100 personas que participan en el mercado laboral no obtuvieron trabajo.

Comparando el año 2017 y 2018 se puede ver una reducción de la tasa de desempleo del 0.2%.

En el año 2019 la tasa de desempleo fue de 3.9% es decir 697,400 personas buscaron trabajo, el empleo aumento en el sector construcción aumentando en 5.2% debido a la construcción de edificios en Lima, Puno y San Martin y proyectos públicos de construcción en Lima y La Libertad, luego sigue el sector comercio en 3.5% debido a la venta por mayor de productos domésticos, también en bodegas y mercados, sigue el sector servicios que creció con el 2.6% en transporte, inmobiliarias, alquileres y actividades de recreación y finalmente el sector manufactura en 1% debido a la producción de productos alimenticios (Andina, 2020).

Este año 2020 el empleo se ve afectado por la pandemia del Covid – 19 afectando a las poblaciones vulnerables e informales ya que pone en riesgo su techo, servicios básicos y alimentación. El sector de agricultura, pesca y minería tendría una caída del empleo del 10% debido a la caída de la demanda de los productos agrícolas, la caída de los precios minerales y por el cierre temporal de empresas mineras. El sector comercio es uno de los sectores más afectados ya que reducirá el empleo en un 20% debido al cierre de los comercios, el sector manufactura se reducirá en 15% debido al cierre obligatorio de las empresas debido a la cuarentena, el sector hoteles y turísticos tendrá una caída de 60% debido al cierre de fronteras, el sector educación reducirá el empleo en 20% debido al cumplimiento del distanciamiento social donde las clases se realizarán virtuales (Conexión Esan, 2020).

Gráfico 24 Crecimiento promedio de consumo de P.H. Latam (2012 – 2022).



Fuente: RISI. (2018).
Elaboración: Aurum Consultoría

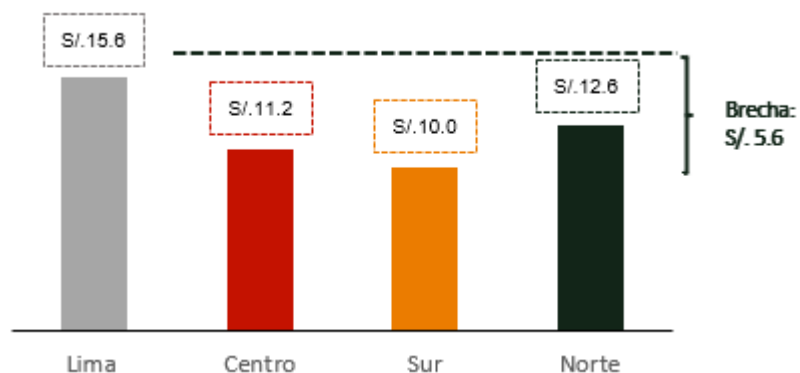
Perú es el segundo país con mayor consumo en papel higiénico.

El gasto promedio mensual en PH realizado por hogar varía por zona geográfica. El Norte del Perú es la zona que gasta más (S/.12.6) seguido por el Centro (S/.11.2) y finalmente por el Sur (S/.10.0).

En Lima el gasto promedio mensual en PH es 56% más que en el Sur.

La zona Norte es superior en 37.0% en número de hogares que adquiere PH (sin considerar Lima) a la zona Centro y en 57% a la zona Sur.

Gráfico 25 Gasto promedio mensual de Papel higiénico por hogar.



Fuente: Panam (2016).
Elaboración: Panam

2.1.2.4. Fuerza tecnológica y científica (T)

2.1.2.4.1. E- Commerce.

En el Perú hay una población total de 32,9 millones de los cuales solo 24 millones tiene acceso a internet es decir que actualmente 72.9% ingresan a red encontrándose en una buena posición en e-commerce en Latinoamérica. Países como Argentina, Colombia y Chile tuvieron disminución en sus compras en línea en los años 2017 y 2018 y Brasil, México y Perú tuvo un mayor crecimiento en el año 2019 (BlackSip, 2019).

Tabla 4
Promedio de Ingresos por Usuario

País	2017	2018
Argentina	20,4	17,8
Brasil	22,8	23,7
Colombia	27,1	24,5
Chile	27,3	25,8
México	27,3	28,4
Perú	27,1	30,2

Fuente: Statista
Elaborado por: BlackSip

En el Perú ha crecido el comercio electrónico más en el segmento de retail donde han aprendido a suplir sus necesidades en bienes y servicios a través de la compra por internet, el Perú desde el 2013 hasta el 2019 aumentado de 611,6 millones a 2339 millones en comercio electrónico en el sector retail (BlackSip, 2019).

El impacto del Covid – 19 en el e – commerce en el Perú registro una caída del 31% en el mes de abril respecto al mismo mes en el 2019 una situación atípica ya que en los países vecinos tuvieron un crecimiento en el comercio

electrónico y esto se debe a las normas dictadas por el Gobierno Peruano que ha afectado al sector, pero si se activa todas las categorías del comercio electrónico podría crecer hasta el 200% y convertirse en pieza fundamental para la reactivación económica (Bravo, 2020).

2.1.2.4.2. Avances Tecnológicos.

En Europa se trabaja en un nuevo avance tecnológico para el sector papellero lo que permitirá fabricar celulosa con el mínimo de energía, residuos e emisiones. Lo que se busca es que para la fabricación del papel se utilice un disolvente bio – renovable que se encarga de separar las fibras de la celulosa con la lignina a temperatura ambiente sin ningún tipo de energía adicional (Comunidad Ism, 2014).

Con esto se busca poder utilizar papel reciclado para la creación del papel higiénico ya que estos disolventes naturales eliminan la tinta del papel usado y lo separan de la celulosa (Comunidad Ism, 2014).

Imitando a los pingüinos para fabricar papel sin agua

Esta tecnología se basa en la observación de los pingüinos y esto se busca desarrollar en el sector papellero, lo que se quiere es reducir la utilización de agua y esto se puede conseguir con la cavitación, esto ha sido utilizado por los rusos para sus torpedos pero en este caso se utilizara en el sector papellero donde las fibras son suspendidas en una solución viscosa con una concentración del 40%, luego esto se prensa y se obtiene una hoja resultante que es el producto final (Comunidad Ism, 2014).

2.1.2.5. Fuerza ecológica y ambiental (E)

Papelera Panamericana siempre se preocupa por el cuidado del medio ambiente por lo que ha certificado su Sistema de tratamiento de efluentes denominado (Flotación por aire disuelto en el agua), tiene un convenio firmado en el marco de producción más limpia PANAM, CET (Centro de eficiencia tecnológica del Perú (GEA)), SECO (Institución europea que promueve la disminución de la contaminación a nivel mundial y obtuvo un premio de devolución de 40% de lo invertido).

Su sistema de flotación por aire disuelto consiste en utilizar el agua usada en el proceso con carga mineral y fibra degradada, se realiza un tratamiento de coagulación y floculación permite que se acumule el agua con residuos en coágulos generando carga positiva, por aplicación del aire los aglomerados suben a la superficie y son retirados del agua y el lodo obtenido se prensa y se procede a separar el agua para reutilizarla y la torta o residuo sólido se elimina (Papelera Panamericana , 2020).

Papelera Panamericana tiene un programa de reciclaje que consiste en realizar campañas en colegios, municipalidades y empresas para recolectar hojas de cuaderno, papelería en general que se utiliza para la realización del papel higiénico. El programa se basa en visitar a las diferentes entidades y explicar un poco del proceso productivo y de la conciencia ecológica que tiene Papelera Panamericana aparte realizar un concurso de reciclaje que motiva el cuidado del medio ambiente ya que por la entrega del papel reciclado Papelera panamericana les entrega una gratificación e igual explica que cualquier persona que recicle hojas de cuaderno o de periódicos puede ir y dejarlo en la

empresa y también recibirá una gratificación por el papel entregado (Papelera Panamericana , 2020).

Del análisis del macroentorno tenemos algunos factores críticos como la caída del PBI para el 2020, la coyuntura debido a la COVID-19, el desempleo y el comercio electrónico, son factores que se deben ir analizando para lograr los objetivos del plan estratégico.

2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

2.2.1. Poder de negociación de los proveedores.

Papelera Panamericana utiliza material 100% reciclado para la fabricación de los papeles absorbentes orientados al cuidado e higiene personal. Trabaja con proveedores de Arequipa y Lima, para la obtención de la materia prima se realiza de dos formas, compra hojas recicladas y cartón pagando 0.80 céntimos por kilo aquellas personas que se acerquen a la empresa y compra a las empresas Scomar S.R.L; Piero S.A.C; Auccapiña Hermanos S.A. y Proversur S.A.C.

La compra de los químicos se realiza a Grupo Andino de Inversiones (químicos para maquina papelera) y Interoc (químicos para máquina papelera y otros insumos químicos para el proceso productivo), estos productos se piden mediante requerimiento por el personal de producción.

Por el área de comercialización, Amcor es la empresa proveedora de empaques para los productos de la empresa Papelera Panamericana, trabaja con las empresas de transporte Exacta y Cargueros para el envío de productos a las diferentes ciudades.

Trababa con la empresa Runa S.A.C para la realización de uniformes para el personal de planta y campo. Para la realización de merchandising y

publicidad trabaja con la empresa Geograf, Velben, Alto Impacto y Gráfica Montecarmelo.

La negociación del precio se da por la cantidad y por la posibilidad de recompra lo que permite un ajuste en el precio, para el envío de los materiales se realiza mediante comité 4 con el cual tienen una relación contractual, por lo que les entrega un crédito de 30 días para todos los envíos que le realizan a la empresa.

Todos los proveedores trabajan con crédito de 30 días por lo que envían el material y después de dar la conformidad se cuentan los 30 días para el pago.

El poder de negociación con los proveedores es alto ya que se tiene crédito con todos ellos, por las fuertes cantidades cotizadas existe un temor del cambio de proveedor por lo que la empresa se encuentra favorecida y le permite tener liquidez, y tiene la seguridad de que estos proveedores cumplen con los envíos indicados, no hay riesgo de que se queden sin stock debido que estas empresas al tener ya una relación contractual cuentan con stock de los productos requeridos.

Tabla 5
Principales Proveedores

PROVEEDORES	RUC	UBICACIÓN	INSUMOS
SCOMAR S.R. L	20498309713	Arequipa	Insumos químicos
PIERO S.A.C	20509251968	Lima	Insumos químicos
AUCCAPIÑA HERMANOS S.A.	20329652379	Lima	Equipos para planta
PROVERSUR S.A.C	20503067391	Lima	Material de limpieza
GRUPO ANDINO	20565254163	Lima	Equipos para Planta
INTEROC	20514184331	Lima	Empaque de productos
AMCOR	20414548491	Lima	Empaque de productos
EXACTA S.A.C.	20517650871	Lima	Camiones
CARGUEROS S.A.	20121287545	Arequipa	Camiones
RUNA S.A.C	20456185011	Arequipa	Uniformes
GEOGRAF S.A.C	20525011306	Lima	Material publicitario
VELBEN S.A.C.	20505514824	Lima	Merchandising
ALTO IMPACTO S.R. L	20455690715	Arequipa	Publicidad y Merchandising
GRAFICAS MONTECARMELO	20455752176	Arequipa	Publicidad y Merchandising

Fuente: Papelera Panamericana.
Elaboración Propia.

2.2.2. Rivalidad entre competidores.

Papelera Panamericana es la única empresa que fabrica papeles absorbentes en la ciudad de Arequipa, sus principales competidores son empresas multinacionales las cuales tienen una variedad de productos orientados al cuidado e higiene personal.

Sus principales competidores son:

Tabla 6
Principales Competidores

COMPETIDOR	RUC	UBICACIÓN
KIMBERLY - CLARK PERÚ S.R. L	20100152941	Av. Paseo de la Republica nro. 5895 int. 301 urb. Miraflores
PROTISA-PERU	20266352337	Av. Santa Rosa Nro. 550
PAPELERA REYES S.A.C	20506392234	Av. Néstor Gambetta 6693 Callao

Fuente: Papelera Panamericana.
Elaboración Propia.

2.2.2.1. Kimberly – Clark Perú.



1



Kimberly – Clark es una empresa multinacional que se encarga de fabricar productos de cuidado e higiene familiar, se encuentra en más de 150 países con 8 líneas de productos.

En el Perú cuentan con dos plantas ubicadas en Santa Clara y Puente Piedra en la ciudad de Lima, el producto con el que compiten directamente con la empresa Papelera Panamericana es con papel higiénico Suave y en base a esta marca mantienen una variedad de productos que se diferencian en aroma, metraje y empaque y maneja frecuentemente sus promociones y lanzamientos a través de su página de Facebook Suave Perú.

Principales Características:

- Calidad en sus productos
- Variedad de productos
- Variedad de promociones.
- Responsabilidad Social

2.2.2.2. Protisa Perú.



2



¹ Kimberly – Clark Perú: la imagen fue extraída de <https://www.kcprofessional.com.pe/>

² Protisa Perú : la imagen fue extraída de <https://www.elite.com.pe/>

Protisa realiza productos de higiene y limpieza personal y son parte del grupo CMPC contando con operaciones a nivel mundial, En el Perú cuentan con dos plantas en Santa Anita y Cañete en la ciudad de Lima.

Protisa cuentan con varias líneas de papel higiénico siendo las siguientes marcas Noble, Higienol y Elite competidores directos de los productos Ideal de Papelera Panamericana. Que varían en los segmentos de precios en los que compiten, manejan frecuentemente sus promociones y lanzamientos a través de la página de Facebook.

Principales Características:

- Calidad en sus productos
- Variedad de productos
- Variedad de promociones
- Productos con precios bajos

2.2.2.3. Papelera Reyes.



Papelera Reyes es una empresa peruana que realiza la fabricación de papeles higiénicos, toalla y servilletas, distribuyen sus productos a nivel nacional, su planta se encuentra en la provincia del Callao, el producto con el que compite la empresa Papelera Panamericana es papel higiénico Paracas, manejan otras líneas como Sedita y Pétalo, pero se encuentran en un segmento más económico, no realizan muchas promociones, pero si buscan comunicarse son sus clientes a través de su página de Facebook. Principales Características:

³ Papelera reyes: la imagen fue extraída de <https://www.papelerareyes.com/>

- Precios bajos
- Variedad de productos

Tabla 7
Análisis competitivo por empresa

Análisis de la competitividad de la empresa			
	Kimberly – Clark	Protisa	Papelera Reyes
Calidad de Productos	Buena	Buena	Media – Buena
Precios	Media – Alta	Media	Bajos
Variedad de Productos	Media	Alta	Baja
Calidad de la fan page	Buena	Buena	Media
Venta al Crédito	Si	Si	Si
Muestras	Si	Si	Si
Promociones	Si	Si	No

Fuente: Papelera Panamericana.
Elaboración Propia.

De acuerdo con el análisis de la rivalidad entre competidores podemos concluir que Papelera Panamericana tiene un nivel medio de competitividad frente a su competencia, ya que estas empresas cuentan con mejor tecnología lo que les permiten tener un mejor producto.

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores.

Papelera Panamericana está dirigido al mercado de productos de consumo masivo, un mercado muy atractivo para los inversionistas, la ciudad de Arequipa es una clara oportunidad para la inversión y cuenta con una economía que crece constantemente gracias a las inversiones mineras.

Es muy probable el ingreso de nuevas empresas que produzcan papel higiénico, pero estas sean empresas pequeñas que ingresen con un papel higiénico de menor calidad y bajo precio que puedan distorsionar el mercado.

Lo que pueden hacer estas nuevas empresas pequeñas es comprar bobinas de papel a empresas más grandes y estas empresas solo se dediquen al cortado de los rollos y empaquetado (Convertidores).

De acuerdo con lo analizado el nivel de amenaza de nuevos competidores es bajos, ya que las empresas actuales tienen un fuerte posicionamiento y el capital para una nueva empresa de este rubro es muy alto.

Grado de diferenciación del producto.

La empresa Papelera Panamericana ofrece una variedad de productos similares a los de la competencia, la diferencia se encuentra en el empaque del producto ya que los productos de Papelera son reconocidos como productos 100% Arequipeños 100% de material reciclado por lo que existe una preocupación por el cuidado del medio ambiente.

Para realizar una fábrica de papeles absorbentes se necesita un capital importante ya que las máquinas necesarias a la producción deben ser importadas, el personal capacitado y el local debe ser amplio aparte de contar con un área comercial para las ventas.

2.2.4. Amenaza de productos sustitutos.

Al ser productos de primera necesidad no tienen productos sustitutos, el mayor riesgo que existe es que los grandes competidores saquen más variedades de productos a precios mejores y que puedan afectar las ventas de la empresa, por lo que la amenaza de productos sustitutos es de nivel bajo.

2.2.5. Poder de negociación de los clientes.

La empresa Papelera Panamericana tiene como clientes a empresas distribuidoras las cuales se encargan de hacer llegar los productos a los clientes intermedios y estos a los consumidores finales, estas distribuidoras tienen una relación contractual con la empresa por lo que tienen la distribución exclusiva y no pueden distribuir ningún producto que se encuentre en la misma categoría que los productos de Papelera Panamericana.

Papelera debe cumplir con el envío de productos para cada uno de los clientes por lo que debe mantener un stock mínimo de producción ya que la compra mínima que realizan estos clientes por semana es de 3000 planchas de papel higiénico.

La mayoría de los clientes realizan la compra al contado, y solo los clientes más grandes pueden realizar compras al crédito mediante una carta fianza que debe emitir la empresa distribuidora hacia Papelera Panamericana.

Se clasifica como clientes más grandes aquellas Distribuidoras que no solo llegan a la ciudad de Arequipa, sino que puedan llegar a todo el sur.

Haciendo el análisis Papelera Panamericana tiene un poder alto de negociación con los clientes, ya que existe una baja posibilidad de que nuestros clientes vendan el producto de la competencia.

Tabla 8
Principales Clientes.

Nº	EMPRESA	RUC	ZONAS DE DISTRIBUCIÓN
1	Morán Distribuciones S A	20100239559	Arequipa, Tacna, Moquegua, Cusco y Puno
2	La División	20100189942	Arequipa
3	Distribuidora Carty S.A.	20371642162	Tacna, Moquegua
4	Distribuidora Payest S.R. L	20131507454	Trujillo
5	Group Merkosur S.A.C.	20602758789	Puno
6	Sadisac	20490277961	Arequipa, Cusco
7	L & H Representaciones S.A.C.	20527234850	Puerto Maldonado
8	Don José	20114876616	Cusco
9	Disalti	20448847471	Puno

Fuente: Papelera Panamericana.
Elaboración Propia.

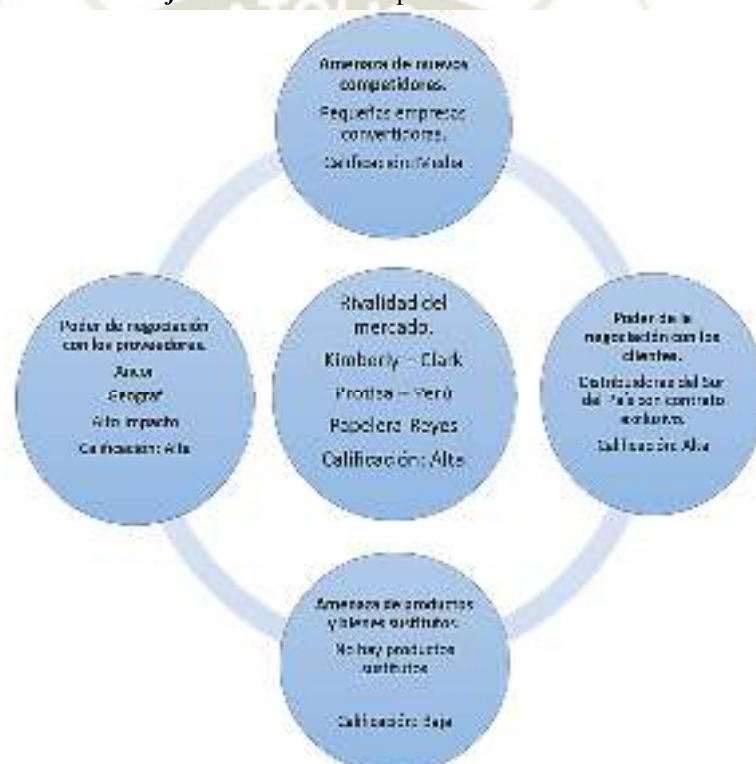
Después de haber realizado el análisis Porter se concluye que la empresa Papelera Panamericana se encuentra en una buena posición competitiva en la industria de cuidado de higiene personal en Arequipa. Sus productos son muy reconocidos por las familias arequipeñas y se ha creado un concepto de fidelización.

Es muy atractivo el mercado, por lo que se encuentra ante la amenaza latente de la entrada al mercado de nuevos competidores de productos más económicos y de baja calidad que distorsionen el mercado, Lo que sí es un peligro latente es la aparición de nuevos productos por parte de las empresas multinacionales generando mejoras de calidad a bajos precios.

Papelera Panamericana tiene un alto poder de negociación, y tiene el control total en la compraventa, y obtener descuentos significativos con créditos a 30 días por lo que le genera liquidez ya que la mayoría de ventas de la empresa son al contado.

Para los clientes, existe una confianza con la empresa por la calidad de producto y el envío del producto pactado.

Gráfico 26 Análisis Competitivo – Porter



Fuente: Michael E. Porter, Editorial Harvard Business School.
Elaboración Propia.

Los puntos críticos encontrados en el análisis de las 5 fuerzas de Porter son el poder de negociación con sus proveedores, el cual debe mantener y fortalecer, la calidad del producto, la cual debe ser mejorada para tener mayor competitividad en el mercado, la innovación del producto, ya que los competidores están mejorando continuamente su producto.

2.3. Análisis del microentorno

Con la finalidad de conocer el desarrollo de las áreas más importantes de la empresa. Se desarrolló el siguiente análisis.

2.3.1. Administración y Gerencia (A).

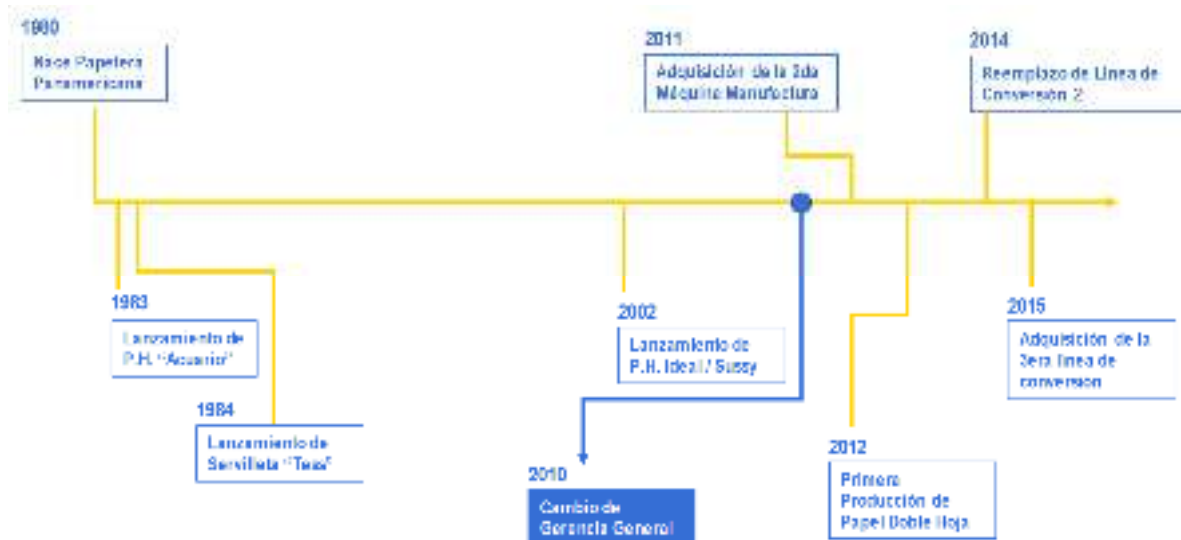
2.3.1.1. Reseña Histórica.

Papelera Panamericana es una empresa peruana que nació como emprendimiento en 1979, ideada por Juan José Mejía Palacios junto con el apoyo de empresarios y profesionales peruanos. Inscrita en registros públicos el 28 de febrero de 1980, su primera producción de papel higiénico con el nombre “Acuario” fue en mayo de 1983 teniendo una aceptación inmediata y en julio de 1983 se iniciaron las operaciones y actividades comerciales fundándose como Papelera Panamericana, posteriormente en 1984 lanza su primera marca de servilletas; luego de un difícil escenario durante 1985 hasta el año 2000 la empresa empieza a mejorar sus resultados. Lamentablemente el 2010 el gerente general Juan José Mejía es asesinado en la ciudad de Lima, este hecho genera un cambio en la gerencia general. En el 2011 se logra una inyección de capital que permite iniciar un plan de renovación y adquisición de nuevos equipos de producción.

La empresa está compuesta 100% por capitales peruanos y se encuentra ubicada geográficamente en la ciudad de Arequipa, ofrece trabajo y bienestar a más de 500 familias. La empresa tiene un fuerte compromiso en realizar sus operaciones siguiendo la legislación peruana por tal motivo están totalmente prohibidas acciones como concertación de precios y otras prácticas de competencia desleal, está comprometida con el cuidado del medio ambiente

utilizando en su proceso productivo 100% material reciclado como principal materia prima.

Gráfico 27 Línea de Papelera Panamericana



Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Propia.

Papelera está dedicada a la fabricación de papeles absorbentes orientados al cuidado e higiene personal y también a la venta de bobinas de papel destinados para la conversión de estos productos. En el 2015 se concluyó la ampliación de la planta, la cual se encuentra dividida en dos principales áreas: (a) Máquina Papelera, encargada de la producción de bobinas de papel a partir de papeles reciclados, y (b) Conversión, la cual procesa las bobinas para obtener productos finales tales como papel higiénico y servilletas.

Papelera Panamericana es una empresa comprometida con el medio ambiente, cuenta con campañas de concientización sobre reciclaje de papel en las principales ciudades del sur del país, además cuenta con tecnología que le

permite realizar un tratamiento de aguas residuales para reducir el impacto en el medio ambiente.

El mercado de Papel Higiénico en el sur del Perú está compuesto principalmente por la demanda generada en los departamentos de Arequipa (45%), Cusco, Madre de Dios y Apurímac (21%), Puno (19%) y Tacna – Moquegua con 15%.

Gráfico 28 Ubicación de Papelera Panamericana



Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Propia.

2.3.2. Marketing y Ventas (M)

2.3.2.1. Ventas.

Papelera en el 2019 ha alcanzado ventas por S/ 55 MM con un crecimiento del 8% respecto al 2018. Los factores más importantes de crecimiento de ventas son por el incremento de los precios del papel higiénico aproximadamente en un 4.3%, el incremento en volumen de ventas de Ideal Clásico Una Hoja y papel higiénico Tottus también se empezó la producción del nuevo papel higiénico Tottus doble hoja.

Gráfico 29 Distribución de Papelera Panamericana



Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Papelera Panamericana.

Ideal hoja simple es la línea con más peso en las ventas represento 73.5% de las ventas en el 2013 y el 63% en el 2017 cediendo parte de la participación de las ventas al Ideal doble hoja para impulsar su crecimiento, Ideal Clásico una hoja representa el 76.5% de las ventas en Arequipa, la presentación más importante es el Ideal Clásico 6x4 que representa el 35% de las ventas.

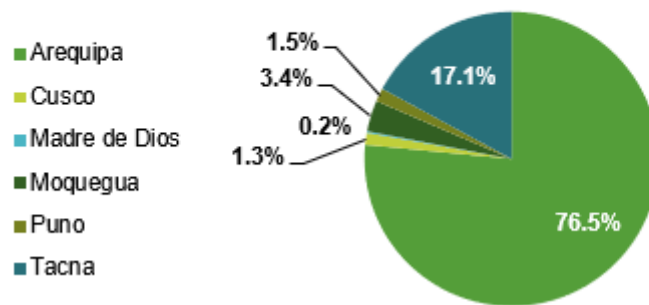
Gráfico 30 Distribución de ventas Hoja Simple.



Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Papelera Panamericana.

Gráfico 31 Ventas Ideal Clásico por regiones

Ventas Ideal Clásico por regiones

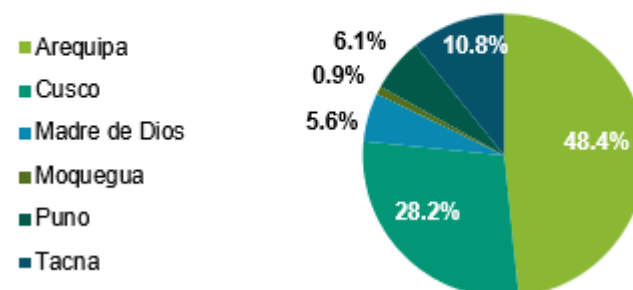


Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Papelera Panamericana.

Ideal estándar y superior doble hoja son productos de Papelera Panamericana del cual busca incrementar sus ventas a través de publicidad y reforzando las estrategias del área comercial.

Gráfico 32 Ventas Ideal doble hoja por regiones

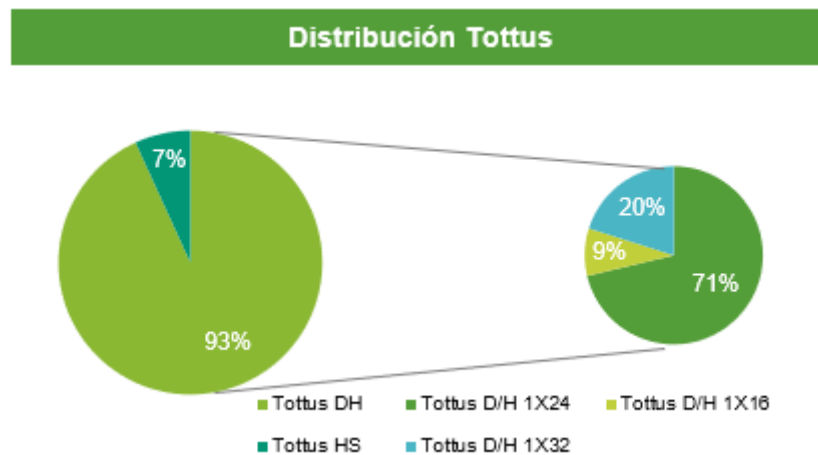
Ventas de DH por regiones



Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Papelera Panamericana.

Papelera Panamericana desde el 2016 empezó a fabricar papel higiénico Tottus en presentaciones de Hoja simple y doble hoja en este año con su presentación 1x32 rollos. Siendo un producto nuevo las ventas de Tottus representan el 14.8% del total de ventas de Papelera Panamericana volviéndose la presentación de doble hoja la más importante.

Gráfico 33 Distribución de Tottus



Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Papelera Panamericana.

Para reforzar el incremento de ventas Papelera Panamericana cuenta con un equipo de 7 promotoras en la región Sur que se encargan de acompañar a la fuerza de ventas de las diferentes distribuidoras para consolidar las ventas de los productos de la empresa, cuenta con 14 mercaderistas en toda la región Sur que se encargan de visitar el canal mayorista, bodegas y mercados donde arreglan producto para darle primera exhibición y colocar publicidad pertinente de cada producto.

La participación de mercado de Papelera Panamericana es de 31.7% en toda la región sur, esto nos indica las ventas que tiene de todo el mercado de papel higiénico en sur, pero esta participación se desagrega por ciudad que se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 34 Participación de Mercado de Papelera Panamericana

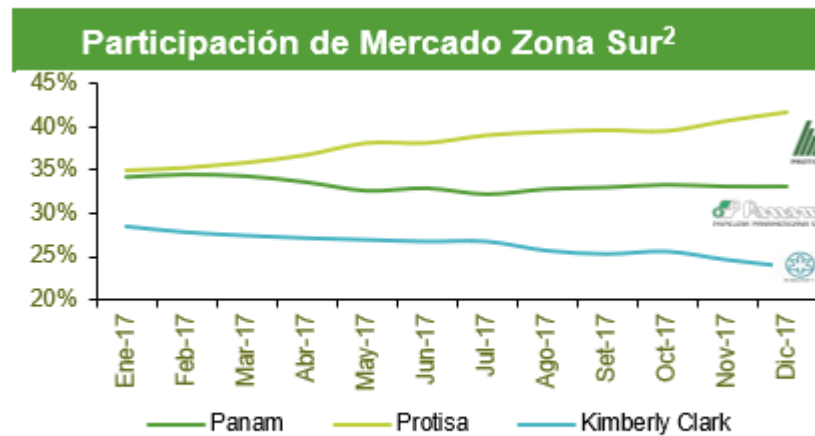


Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Propia.

Según el gráfico podemos ver que Papelera Panamericana tiene la mayor participación en la ciudad de Arequipa con su producto Ideal con un porcentaje de 61.7% y siguiendo con la ciudad de Tacna con el 32.3% estas ciudades tienen una muy buena participación ya que es un producto requerido por los consumidores y tiene mucha recordación de marca. Mientras que Puno con un 1.7% y Cusco con un 0.8% son ciudades en las cuales el producto Ideal nos es muy consumido y muchas veces poco conocido esto debido a la preferencia del consumidor que prefiere papeles higiénicos con mayor suavidad y aroma.

Papelera Panamericana es líder absoluto en Arequipa manteniéndose superior por más de treinta puntos porcentuales de su competidor más cercano, Kimberly y 43 puntos porcentuales por encima de Protisa.

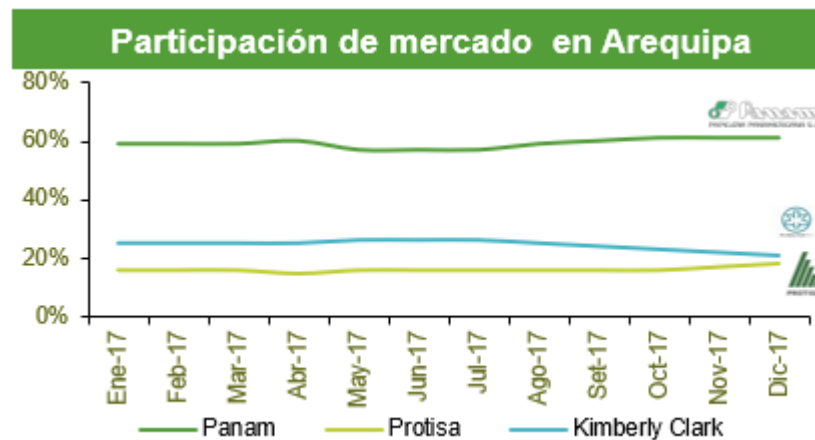
Gráfico 35 Participación de mercado en la Zona Sur.



2/Incluye Arequipa, Cuzco, Puno-Juliaca, y Tacna

Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Propia.

Gráfico 36 Participación de mercado en Arequipa.



Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Propia.

2.3.2.2. Marketing.

Papelera Panamericana satisface la necesidad de higiene personal, actualmente no cuenta con un plan de marketing que le permita medir los objetivos ni los beneficios que le puede traer.

2.3.2.2.1. Segmentación.

El segmento de Papelera Panamericana son las amas de casa de los niveles socioeconómicos B, C y D de la zona sur del Perú.

Se ha dividido en dos tipos de segmentos:

Segmento Medio: En este segmento compite el Ideal de una hoja que se realiza de fibra reciclada y está enfocado al nivel socioeconómico B y C, los consumidores de este segmento buscan productos de calidad, saludables, buenos acabados, el precio es importante buscan maximizar la relación precio/calidad, buscan mayor suavidad, rendimiento y resistencia.

Compite con Elite rosado, Suave verde y Elite celeste productos de Kimberly – Clark y Protisa estos productos van de un metraje de 21 a 23 metros.

Las presentaciones que se comercializan son x1, x2, x4, x6 y x24 rollos en canal moderno y tradicional.

Segmento Económico: En este segmento compite el Ideal doble hoja que se realiza de fibra reciclada y está enfocado en los niveles socioeconómicos C y D en este segmento los consumidores buscan productos de calidad que satisfagan su sentido de compra provechosa “ahorro”, buenos acabados, suavidad, rendimiento y resistencia.

Compite con Elite naranja, Suave naranja y Paracas naranja productos de Protisa, Kimberly – Clark y Papelera Reyes, estos productos van de 16 a 17 metros.

Las presentaciones que se comercializan son x1, x2, x4, x6, x16 y x24 rollos en bodegas mayoristas, minoristas, ferias, mercados y canal moderno.

2.3.2.2.2. Posicionamiento.

La empresa tiene un posicionamiento positivo con productos de buena calidad. El público objetivo conoce la marca y la diferencia que tienen con la competencia, perciben a los productos de alto rendimiento y la variedad de presentaciones.



Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Papelera Panamericana.

2.3.2.2.3. Producto.

Papelera Panamericana tiene como marca líder al papel higiénico Ideal del cual tiene diferentes presentaciones:

- Ideal Clásico una hoja de 36 metros.
- Ideal Estándar doble hoja de 18 metros.
- Ideal Superior doble hoja de 23 metros.

Produce papel higiénico Tottus doble hoja en presentaciones de 16, 24 y 32 rollos. Finalmente produce servilleta Tess una hoja cortada por paquete de 400.

Gráfico 38 Productos



Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Papelera Panamericana.

2.3.2.2.4. Precio.

El precio se obtiene estableciendo un margen del costo total, el precio es fijo para los clientes (Distribuidoras), Papelera es una empresa formal que emite factura a todos sus clientes, a sus clientes principales les entrega créditos de 30 días.

En la siguiente tabla se puede ver los precios de los productos de Papelera Panamericana

Tabla 9
Precios de los productos.

Descripción del Producto		
PAPEL HIGIENICO HOJA SIMPLE	Precio Venta	Precio unit.
PH IDEAL INSTITUCIONAL 500 MTS 1X1	12.00	12.00
PH EGO BLANCO 2X10	11.00	1.20
PH IDEAL BLANCO 1X20	17.00	1.00
PH IDEAL BLANCO 2X10	17.00	2.00
PH IDEAL BLANCO 6X4	18.50	5.00
PAPEL HIGIENICO ESTÁNDAR - HOJA DOBLE		
PH IDEAL BCO D/H 1X20 ESTANDAR	14.50	1.00
PH IDEAL BCO D/H 2X10 ESTANDAR	14.50	1.80
PH IDEAL BCO D/H 6X4 ESTANDAR	16.00	4.50
PAPEL HIGIENICO SUPERIOR - HOJA DOBLE		
PH IDEAL BCO D/H 1X20 SUPERIOR	17.00	1.00
PH IDEAL BCO D/H 6X4 SUPERIOR	18.50	5.00
PAPEL SERVILLETA		
SERV TESS H/S BCA 400X6	12.50	2.50

Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Propia.

2.3.2.2.5. Plaza

La empresa está ubicada en Eduardo López de Romaña R4, Parque Industrial, Arequipa – Perú. Además, cuenta con un almacén de producto terminado en Eduardo López de Romaña O11.

Existe una estrategia de distribución indirecta puesto que los productos se venden a distribuidoras y estos lo entregan a sus principales socios comerciales para que pueda llegar al consumidor final.

2.3.2.2.6. Promoción.

Papelera Panamericana realiza promoción de sus productos a través de los socios comerciales de las distribuidoras o clientes de la empresa.

La promoción se realiza en los puntos de venta a través de las siguientes acciones:

- Se realizan incentivos a las fuerzas de ventas.
- Se entrega bonificaciones de producto a los socios comerciales.
- Se entrega premios a los principales socios comerciales.
- Se coloca material publicitario como afiches, colgantes, rompe tráfico a diferentes puntos de venta.

Gráfico 39 Material promocional.



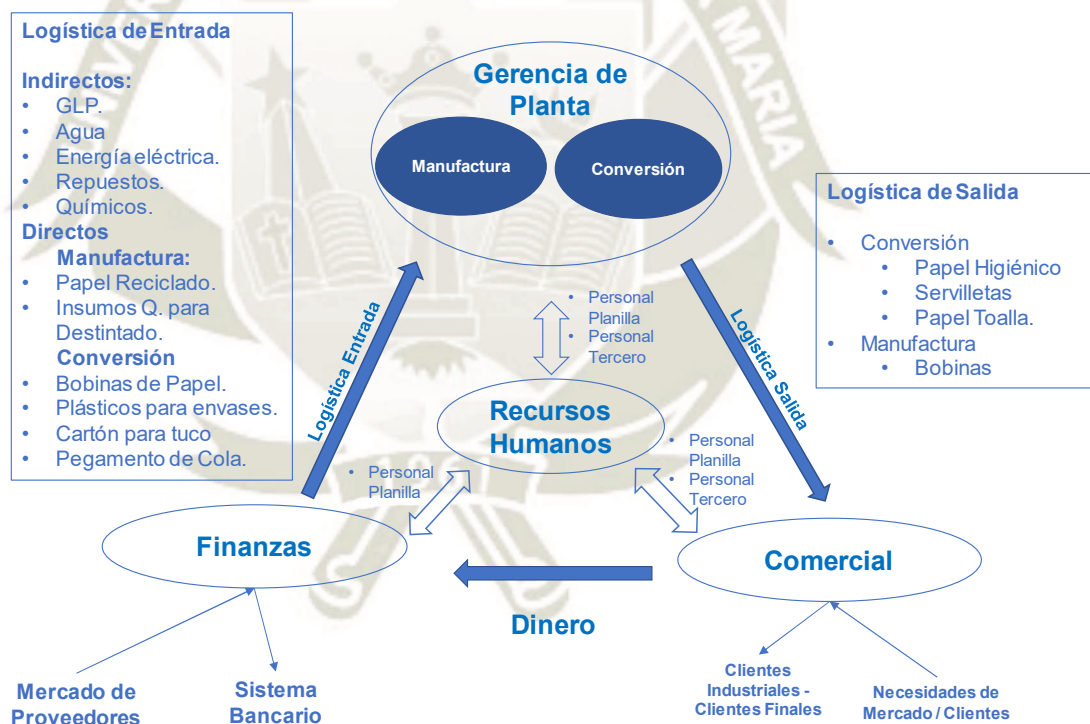
Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Papelera Panamericana.

2.3.3. Operaciones, producción e infraestructura (O)

El ciclo operativo de Papelera está compuesto por las tres gerencias (Gerencia de Planta, Gerencia Financiera y Gerencia Comercial) interactuando entre ellas, el área de Recursos Humanos provee el soporte para sus operaciones y su interrelación es llevada a cabo por la logística externa (entrada y salida) y la interna.

En el siguiente gráfico mostramos el gráfico del ciclo operativo, cabe indicar que dentro de la gerencia de planta se encuentran dos procesos productivos.

Gráfico 40 Ciclo operativo de la empresa.



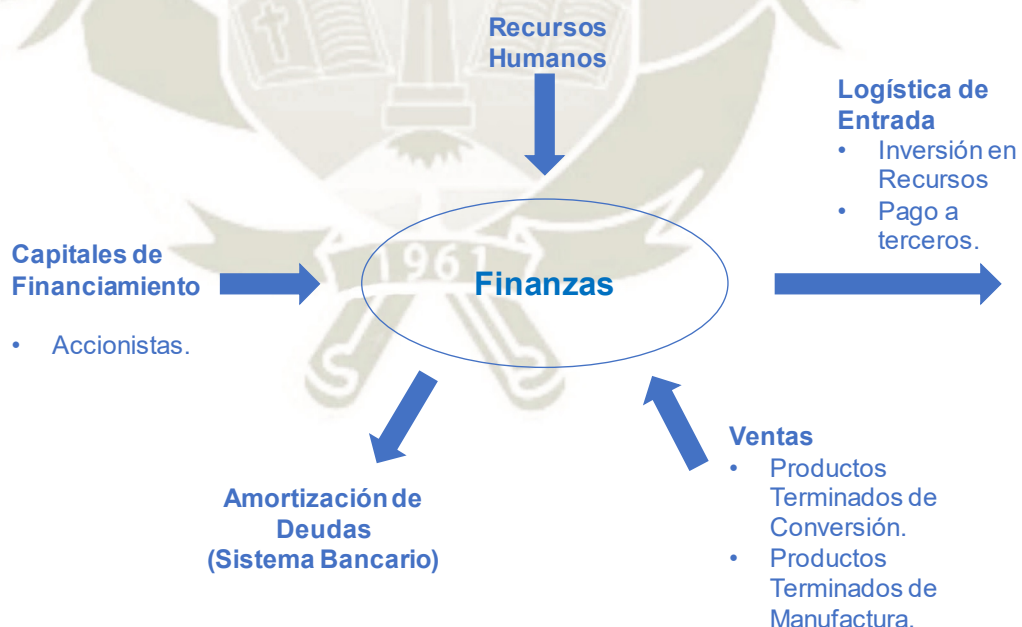
Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Papelera Panamericana.

En la gerencia comercial se resalta que recibe dos tipos de bienes para su comercialización: producto para el consumidor final y producto para clientes industriales. La venta de estos bienes se realiza por una red de distribución

compuesta por socios distribuidores (ubicados en las distintas ciudades del sur del país), es soportada por el Recurso Humano compuesto de colaboradores en la planilla de la empresa y también por personal tercero. La empresa recibe ingresos por la operación de comercialización y estos recursos económicos son puestos a cargo del área de Finanzas para su administración y control.

La gerencia financiera administra y toma decisiones de los recursos económicos, estos vienen de parte de capitales de financiamiento (accionistas, acreedores) y los ingresos por la actividad comercial de la empresa. Con ello realiza las respectivas inversiones y compras para realizar la logística de entrada. Finalmente es soportada por recurso humano ubicado en la planilla de la empresa.

Gráfico 41 Ciclo operativo de la empresa, área de finanzas.



Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Papelera Panamericana.

Gráfico 42 Ciclo operativo de la empresa, área comercial



Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Papelera Panamericana.

En la gerencia de producción existen dos procesos productivos distintos, el primero es la manufactura que consiste en la fabricación de bobinas de papel a partir de papel reciclado, en este proceso los materiales directos son el papel reciclado e insumos químicos necesarios para el tratamiento de este producto, los indirectos son agua, energía eléctrica, vapor de agua, gas licuado de petróleo y el mantenimiento. Este proceso es realizado por colaboradores en planilla, el resultado son bobinas de papel absorbente de 17, 21 y 24 gramos por metro cuadrado. Estas bobinas son posteriormente convertidas a producto final o comercializadas a clientes industriales.

El segundo proceso productivo es la conversión de bobinas. Este proceso requiere como material directo: cartón para tuco, bobinas de papel, plástico para envase primario, láminas plásticas para el envase secundario y pegamento de cola; los materiales indirectos son la energía eléctrica, mantenimiento, repuestos y suministros.

Gráfico 43 Ciclo operativo de la empresa, área operativa o de producción.



Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Papelera Panamericana.

Gráfico 44 Ciclo operativo de la empresa, área operativa o de producción.



Fuente: Papelera Panamericana S.A.
Elaboración Papelera Panamericana.

En el diagrama de Entrada – Proceso – Salida de Papelera Panamericana, se muestra a las entradas (gestionadas por el área de compras) que proveen de materiales directos e indirectos para ambos procesos de producción. Los procesos de producción cuentan con distintos tipos de activos: en el caso de manufactura se utiliza el pulper (para descomponer en fibras el papel reciclado), el tanque de pasta (donde se aplican insumos químicos para el destintado) y la máquina papelera que mediante vapor y calor fabrica la hoja

de papel para la formación de bobinas. En el caso de la conversión los activos son: rebobinador, la cortadora, la máquina de packing (empaquetado) y el embalaje. Ambos procesos cuentan con mano de obra de parte de supervisores y personal operativo. Los dos son soportados por un proceso de diseño y control de producto, quien se encarga controlar las especificaciones y de a partir del resultado plantear el diseño de futuros productos. La salida del proceso es la comercialización de bobinas o producto terminado (consumidor) hacia el mercado de clientes.

2.3.3.1. Lay - out.

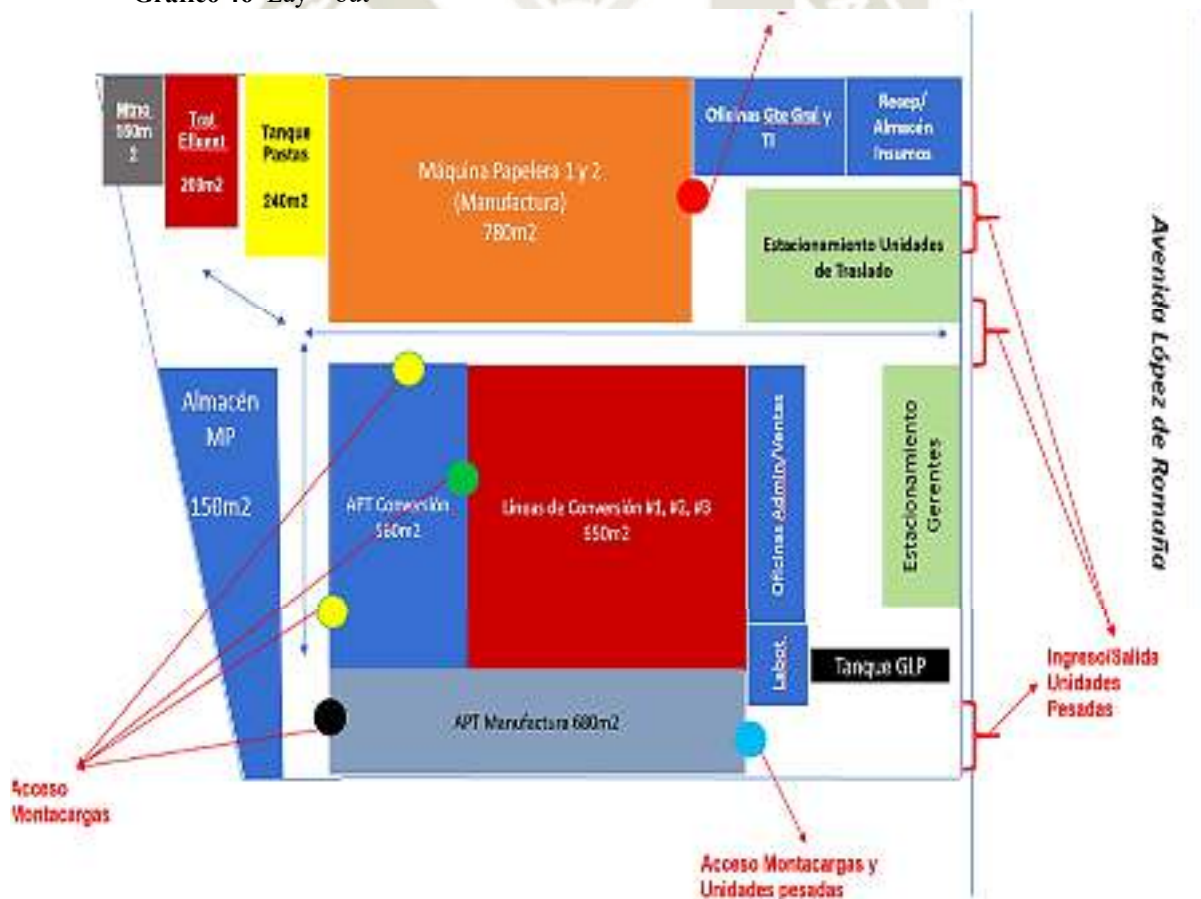
Papelera Panamericana se ubica en el Parque Industrial de Arequipa, a sólo 2.5 km del centro histórico de la ciudad. El Parque Industrial Arequipa fue creado en la década de los 70 y goza de varios estímulos por parte del gobierno para que empresarios arequipeños adquieran terrenos a un costo bastante accesible. Este parque industrial cuenta con instalaciones eléctricas de tipo industrial, fácil acceso a vías interprovinciales (Interoceánica y Panamericana Sur) así como también a diversos comercios, centros educativos, lugares de esparcimiento y hospitales.

Gráfico 45 Ruta para llegar al centro Histórico.



Fuente: Google Earth
Elaboración Propia.

Gráfico 46 Lay - out



Fuente: Papelera Panamericana.
Elaboración Papelera Panamericana.

2.3.4. Finanzas (F)

Para entender la situación actual de Papelera Panamericana se analizará los estados financieros de la empresa desde el año 2016 hasta fines del 2020.

Tabla 10
Estado de Situación Financiera

Estado de Situación Financiera					
(S/. Miles)	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO					
Activo corriente					
Efectivo	3,701.00	7,311.00	10,294.00	14,752.00	21,233.00
Cuentas por cobrar comerciales y diversas, neto	4,558.00	8,440.00	12,957.00	17,563.00	26,085.00
Inventario neto	4,201.00	6,228.00	6,184.00	6,615.00	9,047.00
Impuestos y gastos pagados por anticipado	187.00	101.00	121.00	30.00	137.00
Total activo corriente	12,647.00	22,080.00	29,556.00	38,960.00	56,502.00
ACTIVO NO CORRIENTE					
Propiedad, planta, equipos (neto) y otros	32,219.00	35,992.00	42,688.00	47,975.00	57,177.00
TOTAL ACTIVO	44,866.00	58,072.00	72,244.00	86,935.00	113,679.00
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Obligaciones financieras	1,639.00	1,911.00	2,735.00	3,009.00	3,784.00
Cuentas por pagar comerciales y diversas	5,715.00	5,816.00	6,153.00	6,698.00	7,743.00
Total pasivo corriente	7,354.00	7,727.00	8,888.00	9,707.00	11,527.00
PASIVO NO CORRIENTE					
Obligaciones financieras	4,620.00	3,233.00	4,978.00	5,168.00	5,358.00
Otros pasivos no corrientes	6,778.00	7,086.00	6,003.00	7,918.00	7,474.00
Total pasivo no corriente	11,398.00	10,319.00	10,981.00	13,086.00	12,832.00
TOTAL PASIVO	18,752.00	18,046.00	19,869.00	22,793.00	24,359.00
PATRIMONIO					
Capital social	14,978.00	14,978.00	17,592.00	17,592.00	17,592.00
Reserva legal	658.00	932.00	850.00	899.00	949.00
Resultados acumulados	10,478.00	24,116.00	33,933.00	45,651.00	70,779.00
Total patrimonio neto	26,114.00	40,026.00	52,375.00	64,142.00	89,320.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	44,866.00	58,072.00	72,244.00	86,935.00	113,679.00

Fuente: Papelera Panamericana.
Elaboración Propia.

El inventario neto compuesto por cuentas por cobrar comerciales y existencias representan casi la totalidad de los activos de la empresa.

Entre el 2019 y 2020 las cuentas por cobrar comerciales han crecido debido a un aumento de la demanda, pero debido a los acontecimientos suscitados en este año muchos de nuestros clientes se quedaron sin liquidez por ese motivo se vio la posibilidad de darles a nuestros clientes una línea de crédito más amplia para que sigan comprando y poder recuperar sus ventas.

En el 2017 se redujo la liquidez en un 35% esto debido a la compra de una nueva máquina papelerera causado por el aumento de la demanda que origina un aumento de la producción.

Podemos ver que nuestras cuentas por pagar han crecido debido a la compra de materias primas por el aumento de ventas por parte de la empresa lo que ha generado mayor cantidad de créditos con las empresas proveedoras de materia prima y con los proveedores de publicidad y merchandaising.

Tabla 11
Estado de Ganancias y Pérdidas.

Estado de Ganancias y Pérdidas					
S/. Miles	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas Netas	43,556.00	47,648.00	50,828.00	54,933.00	61,632.00
Costo de ventas	-30,971.00	-32,062.00	-34,793.00	-36,876.00	-35,273.00
Utilidad bruta	12,585.00	15,586.00	16,035.00	18,057.00	26,359.00
Gastos de Ventas	-4,973.00	-3,013.00	-6,140.00	-6,631.00	-6,343.00
Gastos de Administración	-2,510.00	-3,324.00	-3,166.00	-3,413.00	-3,264.00
Utilidad de Operación	5,102.00	9,249.00	6,729.00	8,013.00	16,752.00
Otros neto	466.00	6.00	294.00	310.00	310.00
Ingresos financieros	4.00	51.00	36.00	43.00	43.00
Gastos financieros	-552.00	-444.00	-667.00	-742.00	-742.00
Diferencia de cambio, neta	1.00	26.00	6.00	13.00	13.00
Utilidad antes de Part e IR	5,021.00	8,888.00	6,398.00	7,637.00	16,376.00
(-) Participación de los trabajadores	-502.00	-889.00	-640.00	-764.00	-1,638.00
Utilidad después de participaciones	4,519.00	7,999.00	5,758.00	6,873.00	14,738.00
(-) Impuesto a la Renta	-1,265.00	-2,360.00	-1,699.00	-2,028.00	-4,348.00
Utilidad neta del ejercicio	3,254.00	5,639.00	4,059.00	4,845.00	10,390.00

Fuente: Papelera Panamericana.
Elaboración Propia.

Se puede observar que las ventas han crecido de año a año, pero del 2018 al 2019 hubo un crecimiento del 8% a causa del aumento de la producción de papel higiénico Tottus y un aumento de la venta de papel higiénico Ideal una hoja. En el año 2018 se realizó la compra de una maquina papelerera para poder incrementar la producción y cumplir con la demanda.

Del año 2019 al 2020 también hubo un aumento de las ventas del 12% debido a la coyuntura que se está viviendo actualmente, la gente sintió una mayor necesidad por la compra de papel higiénico y por ese motivo aumento las ventas.

Podemos ver que el gasto de ventas del 2017 al 2018 solo aumento el 2% pero del 2018 al 2019 el gasto de ventas aumento el 7% mientras que las ventas un 8% por lo que se puede ver una ineficiencia en el manejo de las ventas debido a que el gasto de ventas debería ir reduciéndose para que sea eficiente la venta. Lo cual vemos que empieza a mejorar en el año 2020 ya que el gasto de ventas se reduce en un 4% por lo que la empresa está buscando ser más eficiente.

La utilidad neta refleja lo que ha pasado y podemos ver que el 2018 nuestra utilidad neta era baja representando el 8 % de las ventas esto debido al aumento del gasto de ventas, aparte que el año 2018 no fue una temporada tan buena para Papelera Panamericana esto debido a que si bien es cierto llegaron a vender más pero no cumplieron las expectativas pactadas para ese año. La utilidad neta del año 2019 representa el 9% de las ventas porcentaje que debe ir aumentado a medida que Papelera Panamericana se vuelva más eficiente en sus costos y gastos.

Tabla 12
Ratios de liquidez y solvencia.

Ratios de Liquidez y Solvencia	2016	2017	2018	2019	2020
Liquidez general	1.72	2.86	3.33	4.01	4.90
Prueba ácida	-1.15	-2.05	-2.63	-3.33	-4.12
Prueba super ácida	0.50	0.95	1.16	1.52	1.84
Solvencia Patrimonial	0.72	0.45	0.38	0.36	0.27
Capital de trabajo	5293	14353	20668	29253	44975

Fuente: Papelera Panamericana.
Elaboración Propia.

Por cada sol que la empresa tiene en el Pasivo Corriente, Papelera tiene 1.72, 2.86, 3.33, 4.01 y 4.90 de respaldo en el activo corriente en los años 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020 respectivamente. La empresa se encuentra en capacidad de cubrir sus deudas, las existencias representan el 33%, 28%, 21%, 17% y 16% en el 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020 del activo corriente por lo que la empresa mantiene un stock de productos Ideal en planta. Para el año 2020 su stock de productos Ideal es del 16% esto debido a la alta demanda de papel higiénico.

Papelera en el activo corriente cuenta con 1.15, 2.05, 2.63, 3.33 y 4.12 para afrontar sus deudas sin acudir a sus inventarios. En caja solo tiene 0.50, 0.95, 1.16, 1.52 y 1.84 con el correr del tiempo observamos que la liquidez mejora para afrontar sus deudas sin recurrir a sus inventarios.

Las deudas representan el 0.72, 0.45, 0.38, 0.36 y 0.27 del 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020 respectivamente y esto nos indica que la empresa ha ido reduciendo su endeudamiento con proveedores y terceros debido al incremento en las ventas.

El Capital de Trabajo es positivo y fue alto en el año 2017 de 14353 soles, y para el 2020 de 44975 por lo que la empresa cuenta con un alto capital de trabajo para realizar inversiones y poder enfocarse en un crecimiento de la empresa.

Tabla 13
Ratios de Rentabilidad y Endeudamiento.

Ratios de Rentabilidad y Endeudamiento	2016	2017	2018	2019	2020
Endeudamiento	0.42	0.31	0.28	0.26	0.21
ROA	0.07	0.10	0.06	0.06	0.09
ROE	0.12	0.14	0.08	0.08	0.12
Apalancamiento+	0.10	0.06	0.07	0.06	0.05

Fuente: Papelera Panamericana.
Elaboración Propia.

Podemos apreciar que Papelera está financiada por terceros en 42%,31%, 28%, 26% y 21% en el 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020, este financiamiento por terceros es bajo por lo que no gana autonomía.

En los años 2016, 2017,2018, 2019 y 2020 se ha generado utilidades no tan altas ya que por cada 100 soles de inversión obtenía S/ 7.00, S/ 10.00, S/ 6.00. S/ 6.00 y S/ 9 soles correspondiente a cada año, pero los accionistas recibirían con la misma inversión S/12.00, S/ 14.00, S/ 8.00, S/ 8.00 y S/ 12.00 en cada año.

Después de analizar los estados financieros podemos concluir que Papelera Panamericana se encuentra en una buena situación, sus ventas han incrementado, ha sabido equilibrar sus gastos, ha tenido inversiones necesarias para su crecimiento por lo que la utilidad que genera es muy buena y tiene la ventaja de tener el poder de negociación de los proveedores por lo que los días de pago pueden ser movidos.

2.3.5. Recursos Humanos (H)

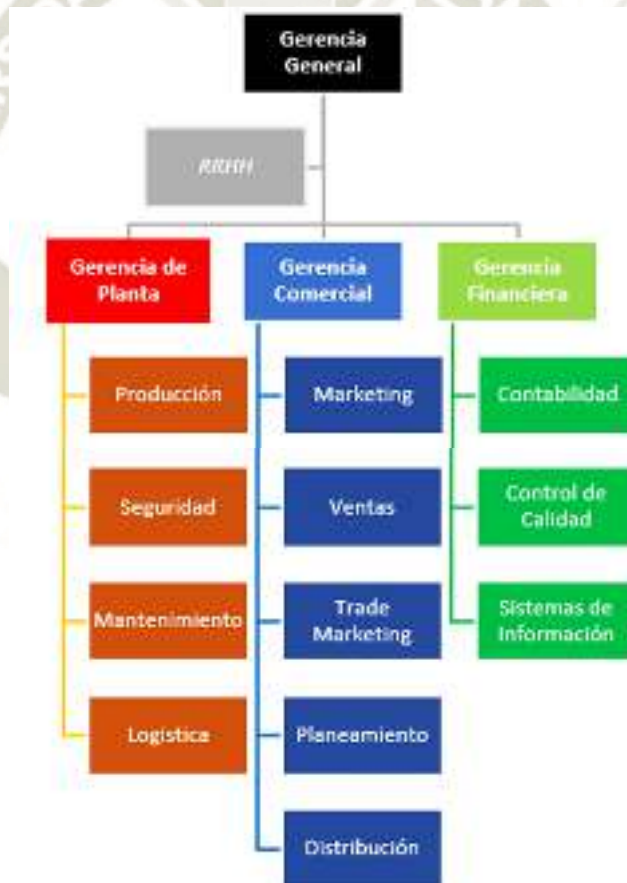
Papelera Panamericana está organizada con una estructura jerárquica que considera tres principales áreas:

- Gerencia de Planta: encargada de la planificación, control y ejecución de la producción. Tiene además a cargo las áreas de Seguridad, Mantenimiento y Logística (de toda la compañía).
- Gerencia Comercial: encargada de la planificación, control y ejecución de la venta de los productos al cliente final y a los socios distribuidores. Incluye también Marketing, Trade Marketing y administración de la distribución de los productos a través de los distintos canales. También está encargada de realizar la venta de bobinas industriales.

- Gerencia Financiera: encargada del manejo eficiente del capital de trabajo de la empresa. También tiene a cargo las áreas de Contabilidad, Control de Calidad y Sistemas de Información. La razón por la que el área de Calidad está en esta gerencia es debido a que la empresa no aprobó crear una gerencia que tenga a cargo esta función, ni tampoco se procedió a delegarla al área de producción.

El área de Recursos Humanos no cuenta con un gerente, sin embargo, su jefatura reporta directamente a la gerencia general.

Gráfico 47 Organización de la empresa.



Fuente: Papelera Panamericana.
Elaboración Propia.

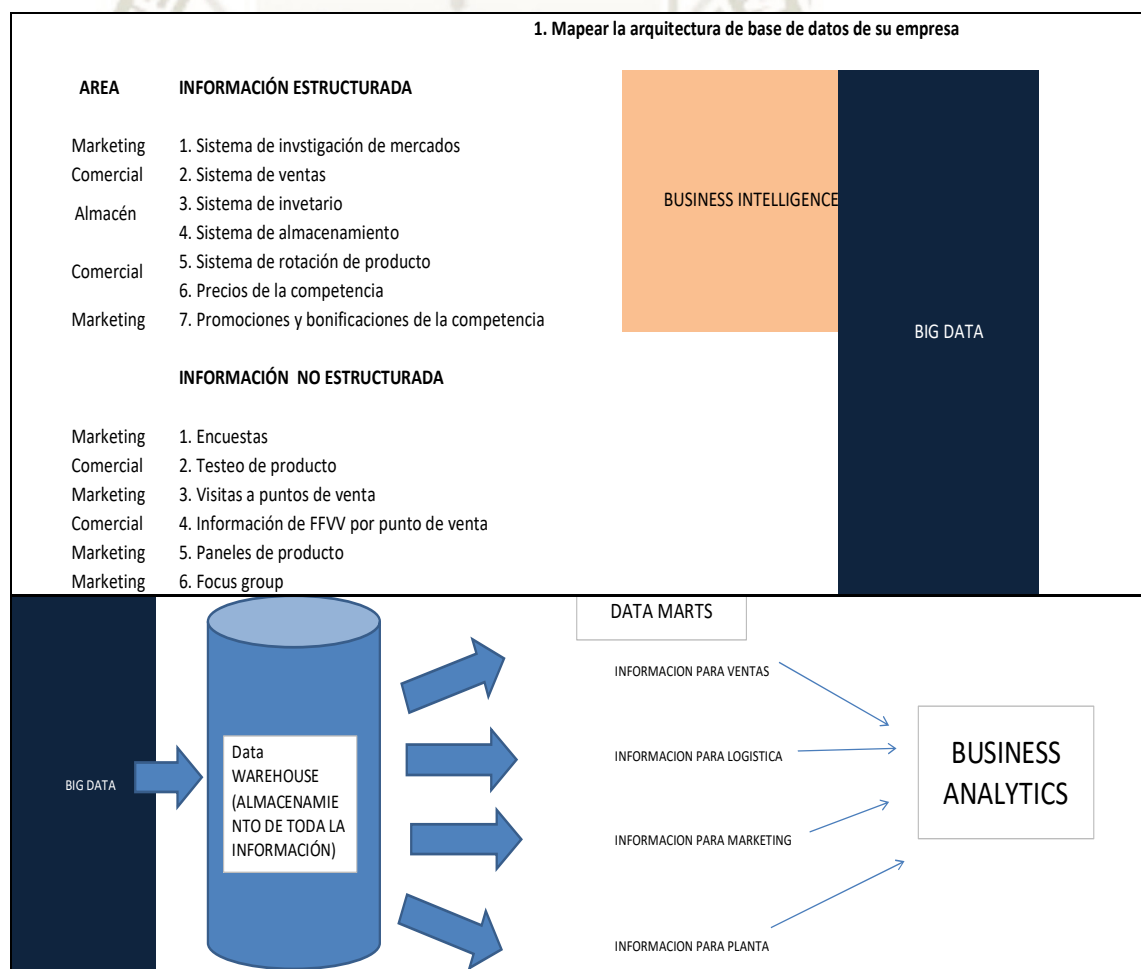
El total de trabajadores que pertenecen a Papelera Panamericana es de 106 personas.

2.3.6. Sistemas de Información (I)

Papelera Panamericana, siendo una mediana empresa, no tiene un sistema integrado de gestión debido a que es caro. Pero maneja un sistema de control interno llamado SIP (Sistema de información PANAM), creado internamente y que almacena la información de las principales áreas de la empresa, sin embargo, la información registrada en SIP no permite obtener información cruzada de las distintas áreas por lo que se maneja de forma aislada

Reservar información para trabajarla en Excel sigue siendo el medio más utilizado para la toma de decisiones.

Gráfico 48 Sistema de información Papelera Panamericana.



Fuente: Papelera Panamericana.

Los puntos críticos encontrados tras el análisis del microentorno son el incremento del precio del papel higiénico, incremento en el volumen de ventas en el papel higiénico ideal clásico de una hoja y papel higiénico tottus y la nueva producción del papel higiénico tottus doble hoja, así también la fuerte participación en el mercado de Arequipa en el nivel socioeconómico B y C, la falta de un plan de marketing y la percepción de los productos de papelería Panamericana de alto rendimiento, la promociónes con sus socios comerciales, el manejo de una red de distribución por todo el sur del país, la falta de un sistema de información, el incremento de la producción para cumplir con la demanda y la buena situación financiera de papelería Panamericana también son factores críticos los cuales deben tomarse en cuenta y ser analizados continuamente para lograr el éxito de la organización.

2.4. Direccionamiento Estratégico

2.4.1. Visión.

Visión Sugerida.

Ser una empresa peruana líder en el mercado nacional con productos que superen las expectativas de nuestros clientes.

2.4.2. Misión.

Misión Sugerida

Fabricar productos para el cuidado personal y medio ambiente con calidad, compromiso y responsabilidad.

2.4.3. Valores.

2.4.3.1. Responsabilidad.

Fabricar cada uno de los productos de la empresa Papelería Panamericana con el mayor cuidado medio ambiental y calidad. Ser conscientes de la

importancia de cada producto, apoyar a los clientes en la venta de cada uno de los productos, ofrecer servicios adicionales (Promociones y publicidad) y estar siempre dispuesto apoyar.

2.4.3.2. Respeto.

Tener el mayor respeto con cada uno de los colaboradores y proveedores, y mantener el mejor comportamiento con los clientes.

2.4.3.3. Honestidad.

Los colaboradores, proveedores y clientes deben trabajar de manera honesta en cada una de sus actividades realizadas dentro y fuera de la empresa, siempre preocuparse que los productos de Papelera Panamericana sean de la mejor calidad.

2.4.3.4. Lealtad.

Los colaboradores de la empresa Papelera Panamericana deben mostrar compromiso hacia el trabajo que realizan, puntualidad en la entrega de productos cumpliendo con los clientes en las fechas pactadas y puntualidad de los colaboradores a su ingreso a la empresa.

2.4.3.5. Adaptabilidad al cambio.

Los colaboradores de la empresa Papelera Panamericana deben mostrar la capacidad al cambio hacia el trabajo ya que estamos en un mundo cambiante donde buscamos crecer y poder amoldarnos a las nuevas necesidades de los clientes.

2.4.4. Establecimiento de Objetivos.

2.4.4.1. Objetivo General.

Aumentar el crecimiento de la empresa Papelera Panamericana mediante la implementación de estrategias que garanticen una mayor competitividad, responsabilidad y calidad de los productos para los años 2021-2023.

2.4.4.2. Objetivos Específicos.

- Incrementar la participación de mercado en Puno y Cusco durante los próximos 3 años (Ver Anexo N°1)
- Ingresar a nuevos mercados de Trujillo y Chiclayo en los próximos 3 años (Ver Anexo N°2).
- Aumentar las ventas en el 2021 en un 2.89%, 2022 en un 3.57% y en el 2023 en un 4.21%. (Ver Anexo N°3)
- Afianzar a los 9 socios comerciales que distribuyen exclusivamente los productos de Papelera Panamericana e incrementar 5 nuevos socios comerciales.
- Incrementar en 889 mil la inversión en publicidad y marketing orientadas a comunicar las ventajas diferenciadoras de ser un producto eco – amigable, suavidad, rendidor y resistente en los próximos tres años.
- Mejorar el tiempo de entrega de la materia prima y productos del área logística para el año 2021.
- Mejorar la calidad y presentación del producto para el año 2021.
- Mejorar el uso de los recursos en los procesos de manera progresiva durante los próximos tres años.
- Incrementar tres campañas de reciclaje y medio ambientales por cada año en todo el sur por los próximos tres años.

2.5. Matriz de Evaluación de factores Externos (EFE)

Los factores externos de Papelera Panamericana es el entorno donde se desempeña y no puede controlarlo, se realizó una lista de las oportunidades y amenazas a las cuales se colocó un peso y se muestra en la tabla de la matriz EFE.

Tabla 14
Matriz EFE.

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
Incremento del consumo de Papel higiénico	0.12	4	0.48
Aumento del Comercio Electronico	0.15	3	0.45
Alto poder de negociacion con los proveedores	0.09	4	0.36
Alto poder de negociación con los clientes	0.09	4	0.36
Incremento del teletrabajo	0.08	3	0.24
SUBTOTAL			1.89
AMENAZAS			
Contracción de la economía	0.12	2	0.24
Aumento del precio de la materia prima	0.06	1	0.06
Aparición de nuevos productos por parte de la competencia	0.08	2	0.16
Existencia de competidores transnacionales	0.1	1	0.10
Cierre de mercados por cuarentena	0.11	2	0.22
SUBTOTAL			0.78
TOTAL	1.00		2.67

Fuete: Elaboración Propia.

Según la matriz de factores externos Papelera Panamericana se encuentra por encima del promedio de 2.5 donde las oportunidades tienen un mayor peso que las amenazas por lo que indica que la empresa está en una posición ventajosa sobre los factores externos.

La oportunidad de mayor peso es el **aumento del comercio electrónico** la cual tiene una calificación de 3 debido a que Papelera Panamericana está realizando acciones para aprovechar dicha oportunidad de manera correcta. La empresa actualmente viene trabajando un catálogo virtual para la venta de sus productos, aparte de un sistema de ingreso de pedidos por parte de los distribuidores.

Otra oportunidad con un peso importante es **incremento del consumo de papel higiénico** en este factor la empresa tiene una calificación alta de 4 debido a que se

está realizando todo el esfuerzo para aumentar la venta de consumo de papel higiénico. La empresa actualmente ha realizado publicidad para los puntos de venta y promociones exclusivas para los clientes.

La amenaza con el peso más alto es la **contracción de la economía** en este factor se le dio la calificación de 2 debido que es una amenaza que puede afectar directamente a la empresa, esto ocurre por la contracción de la economía que está afectando a muchas personas y la alta tasa de desempleo presentada por la pandemia ha generado una reducción del consumo por parte de los clientes y lo que debe buscar la empresa es tratar de evitar esta caída o por lo menos que la caída sea mínima.

Otra amenaza importante ha sido el **cierre de mercados por cuarentena** esto debido a que el principal lugar de venta de papel higiénico para Papelera Panamericana son los mercados tradicionales y mercados mayoristas ya que la empresa no vende en canal moderno a causa de esto el cierre de mercado ha afectado su venta y ahora permite a la empresa buscar nuevas formas de venta.

2.6. Matriz de Perfil competitivo (MPC)

En esta matriz reunimos a los principales competidores de Papelera Panamericana y se evalúa en grupo para poder ver en qué posición se encuentra frente a sus competidores.

Tabla 15
Matriz MPC.

EMPRESA FACTORES	PESO	PAPELERA PANAMERICANA		KIMBERLY - CLARK		PROTISA		PAPELERA REYES	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
CALIDAD DE PRODUCTO	0.21	4	0.84	4	0.84	4	0.84	3	0.63
VARIEDAD DE PRODUCTOS	0.19	3	0.63	4	0.84	4	0.84	3	0.63
VARIEDAD DE PROMOCIONES	0.15	2	0.42	2	0.42	3	0.63	2	0.42
COMERCIO ELECTRONICO	0.17	3	0.63	3	0.63	3	0.63	2	0.42
VENTA AL CREDITO	0.13	3	0.63	3	0.63	3	0.63	3	0.63
PUBLICIDAD	0.15	2	0.42	3	0.63	3	0.63	2	0.42
TOTAL	1		3.57		3.99		4.2		3.15

Fuente: Elaboración Propia.

La matriz de perfil competitivo no me indica que alguna empresa sea más buena que otra, solo muestra aquellos factores donde tienen un mejor desenvolvimiento, en la matriz podemos observar que todas las empresas del mercado tienen muy buenas puntuaciones por encima del promedio por lo que son muy buenos competidores y muy buen desenvolvimiento en el mercado se puede mirar que el factor de mayor puntaje es “**Calidad de Producto**” esto está enfocado también en la percepción de lo que busca el cliente y al ser el Papel Higiénico un producto de higiene personal los clientes siempre buscan un producto de calidad con la hoja blanca, suave, resistente y rendidor.

Papelera Panamericana obtuvo una ponderación de 3.57 quedando en tercer lugar de acuerdo con la ponderación que obtuvo, esto no quiere decir que sea mejor o peor que la competencia, pero si podemos ver que hay factores que debe empezar a trabajar con un alto interés como generar mejores promociones para las distribuidoras y clientes finales. Debe mejorar la publicidad de sus productos para dar a conocer sus beneficios y estar presente en la mente de los consumidores.

2.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Esta matriz se realizó con información obtenida por los trabajadores de la empresa Papelera Panamericana a quienes se les realizó la entrevista a profundidad para conocer mejor la empresa y la manera en la que se desenvuelve.

Tabla 16
Matriz EFI

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
Buena participación de mercado	0.12	4	0.48
Fuerte responsabilidad ambiental	0.11	4	0.44
Marcas reconocidas	0.08	3	0.24
Conocimiento del mercado	0.10	4	0.4
Estabilidad laboral de los colaboradores	0.07	4	0.28
SUBTOTAL			1.84
DEBILIDADES			
Falta de crecimiento ordenado de la empresa	0.10	1	0.10
Falta de sistemas de información	0.12	2	0.24
Falta de un plan de marketing y publicidad	0.10	1	0.10
Falta de control en los gastos de la empresa	0.11	2	0.22
Toma de decisiones empíricas	0.09	1	0.09
SUBTOTAL			0.75
TOTAL	1.00		2.59

Fuente: Elaboración Propia.

La ponderación obtenida en la matriz EFI es de 2.59 esto indica que la empresa se encuentra en una posición favorable en el aspecto externo ya que está por encima del promedio. Comparando con la matriz EFE podemos decir que la empresa se encuentra en mejor posición competitiva con sus factores externos que internos.

La ponderación de las fortalezas es más alta, por lo que las debilidades también son importantes por lo que la empresa debe enfocarse en reducir sus debilidades internas o tratar de mejorarlas.

“**Buena participación de mercado**”, es la fortaleza con mayor peso, y cuenta con una calificación alta esto debido a que la empresa se encuentra muy bien en la zona sur pero a esta fortaleza debe ponerle más interés para mejorarla y aumentarla en las zonas donde se encuentran con una baja participación de mercado.

“**Fuerte responsabilidad ambiental**”, es la segunda fortaleza con un alto peso y la cual cuenta con una calificación alta debido a que la empresa está haciendo un buen uso de esta fortaleza la cual debe explotar mucho más ya que puede ser utilizado como un motivo de venta.

“**Falta de sistemas de información**”, es la debilidad con mayor peso el cual tiene una calificación intermedia debido a que la empresa cuenta con su sistema propio, este tiene muchas carencias, no le permite hacer análisis de ventas o poder cruzar los datos de las distribuidoras es muy empírico y necesita o mejorar su sistema propio o comprar un sistema que permita un mejor análisis para la toma de decisión.

“**Falta de control en los gastos de la empresa**”, es la segunda debilidad con un alto peso y el cual cuenta con una calificación intermedia debido a que se ha podido observar que los gastos están afectando las ganancias que obtiene la empresa por las ventas si bien es cierto que hay muchos gastos que son necesarios se ha visto que hay un exceso en el gasto lo cual debe ser revisado o negociado con los proveedores para una reducción de precios pero que ayude a reducir o eliminar esa debilidad.

2.8. Matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (MFODA).

Para obtener las oportunidades y amenazas de la empresa se realizó un análisis PESTE y las cinco fuerzas de porte y para poder definir sus fortalezas y debilidades se realizó un análisis AMOHIT

De esta matriz podemos obtener estrategias nacidas de la combinación de los factores internos, fortalezas y debilidades con los factores externos, oportunidades y amenazas. Relacionando estos factores obtenemos estrategias FO explotar, DO buscar, FA confrontar y DA evitar. En el siguiente cuadro podemos ver las estrategias que tendría Papelera Panamericana.

Tabla 17
Matriz FODA

Análisis Interno \ Análisis Externo	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O) 1. Incremento del consumo de Papel higiénico 2. Aumento del Comercio Electrónico 3. Alto poder de negociación con los proveedores 4. Alto poder de negociación con los clientes 5. Incremento del teletrabajo	Estrategia FO 1. Iniciar la venta de los productos en otras regiones del país con una buena publicidad y precio. (F1 y O1) 2. Debido al fuerte reconocimiento empezar a ingresar con fuerza al mercado electrónico para incrementar las ventas (F3 Y O2) 3. Aumentar socios comerciales exclusivos y afianzarlos (F1, F3 y O4) 4. Incrementar los días de pago a los proveedores para tener mayor liquidez (O3, F4 y F3) 5. Incrementar el trabajo desde casa con fechas y tiempos límites de cumplimiento (F5 y O5) 6. Establecer alianzas estratégicas con las municipalidades y empresas para campañas proambientales (F2, F3, O1)	Estrategia DO 1. Elaboración de un plan estratégico para la empresa (D1, D5, D4, O1 y O2) 2. Implementar un sistema de información como SAP (D2, D4, O1 y O2) 3. Elaboración de un plan digital y comunicar las ventajas del producto (D3, O1 y O2) 4. Creación de indicadores (D1, D4 y O1)
Amenazas (A) 1. Contracción de la economía 2. Aumento del precio de la materia prima 3. Aparición de nuevos productos por parte de la competencia 4. Existencia de competidores transnacionales 5. Cierre de mercados por cuarentena	Estrategia FA 1. Establecer promociones a los clientes para incentivar la venta. (F1, F3, A1 y A2) 2. Realizar un focus group para conocer las preferencias del cliente y lanzar un nuevo producto. (F1, F4, A1, A3 y A4) 3. Incrementar la venta a través de bodegas con incentivo a la fuerza de ventas (F1, F3, F4 y A5)	Estrategias DA 1. Realizar una reasignación de gastos por áreas (D4, D5, A1 y A2) 2. Evaluar los recursos utilizados en los procesos y conocer los puntos críticos de su utilización (D1, D4, D5, A1, A3 y A4) 3. Realizar un cronograma de campañas por producto y zonificado para el sur de forma anual (D1, D3, A3 y A4) 4. Realizar un Benchmarking de la competencia (D1, D5, A1 y A5)

Fuente: Elaboración Propia.

2.9. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA)

2.9.1. Identificación de las variables.

2.9.1.1. Fortaleza Financiera.

- Rentabilidad en ventas:

Para el cierre del año 2019 la rentabilidad en las ventas fue de 12%

- Apalancamiento:

El apalancamiento financiero del año 2019 es del 10% por lo que el financiamiento de la empresa es bajo y trabajan más con el capital propio y de los Accionistas.

- Solvencia:

La empresa cuenta con una solvencia de 0.43 para el año 2019 lo que indica que por un sol de deuda solo puede pagar 0.43 por lo que su solvencia no es suficiente y como es bajo genera desconfianza de sus posibles acreedores.

- Explotación de los activos fijos:

La empresa genera el 13% de lo que tiene invertido en activos anualmente.

- Capital de trabajo:

La empresa en el año 2019 conto con capital de trabajo en positivo de 5417 soles para cubrir sus deudas en el corto plazo.

- Liquidez:

La empresa maneja una liquidez mayor a uno es de 1.56 por lo que nos indica que la empresa maneja una buena liquidez para hacerse cargo de sus deudas.

2.9.1.2. Ventajas Competitivas.

Las ventajas competitivas de la empresa Papelera Panamericana está relacionada a la participación de mercado, al reconocimiento de marca y la calidad de los productos ofrecidos y esto les ofrece una diferenciación frente a sus competidores.

- Participación de Mercado
- Reconocimiento de marca
- Conocimiento de mercado
- Control sobre sus proveedores
- Control sobre sus clientes
- Responsabilidad ambiental

2.9.1.3. Estabilidad del Entorno.

Las factoras determinantes en el mercado de Papelera Panamericana son:

- La Inflación – poder adquisitivo:

La inflación en el país se contraerá debido a la Pandemia que ha generado la perdida de muchos empleos por lo que se espera que la inflación llegue al 1%.

- Hábitos de consumo de la población:

Se espera un crecimiento en el consumo de papel higiénico en el Perú del 6%.

- Contracción de la economía:

Debido a la pandemia que está ocurriendo en todo el mundo y ha afectado a todos los países económicamente se espera que el PBI caiga en un 12%.

- Presión competitiva:

Debida a que se cuenta con competidores trasnacionales que realizan publicidades y promociones continuamente.

- Barreras de entrada al mercado:

Al ser una industria cara ya que necesita fuerte inversión para la creación de una empresa dedicada al Papel.

- Variabilidad de la demanda:

Afecta a la empresa debido a que muchas veces el consumidor final se lleva por las promociones para la compra del papel higiénico.

2.9.1.4. Fortaleza de la industria.

Las fortalezas de crecimiento para la industria de cuidado e higiene personal son las siguientes:

- Potencial de crecimiento.
- Avances tecnológicos.
- Riesgo involucrado en el negocio.
- Utilización de los recursos.
- Estabilidad financiera.
- Intensidad de capital.

2.9.2. Calificación de las variables.

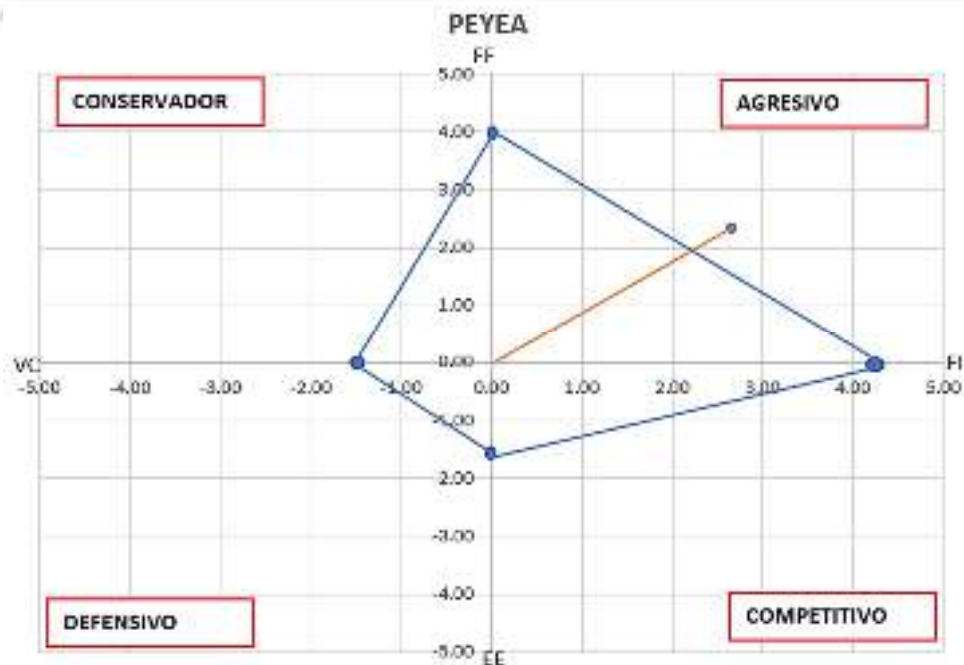
Tabla 18

Factores que integran el eje de la matriz.

Fortalezas financieras (FF)	Valor	Estabilidad del Entorno (EE)	Valor
Rentabilidad en ventas	4	Inflación	-1
Apalancamiento	3	Hábitos de consumo de la población	-1
Solvencia	2	Contracción de la economía	-1
Explotación de activos fijos	4	Presión competitiva	-2
Capital de trabajo	5	Barreras de entrada al mercado	-3
Liquidez	6	Variabilidad de la demanda	-2
Promedio	4.00	Promedio	-1.67
Ventajas Competitivas (VC)	Valor	Fortalezas de la Industria (FI)	Valor
Participación de mercado	-1	Potencial de crecimiento	6
Reconocimiento de marca	-1	Avances tecnológicos	5
Conocimiento de mercado	-1	Riesgo involucrado en el negocio	3
Control sobre sus proveedores	-2	Utilización de los recursos	4
Control sobre sus clientes	-2	Estabilidad financiera	3
Responsabilidad ambiental	-2	Intensidad de capital	4
Promedio	-1.50	Promedio	4.17

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 49 Matriz PEYEA.



Fuente: Elaboración Propia.

El vector direccional indica la postura estratégica para la empresa y para Papelera Panamericana el vector indica que se encuentra en una postura **agresiva** con fuerte fortaleza de financiamiento y fortaleza industrial, esto nos indica que la empresa se encuentra en un mercado inestable de crecimiento rápido. La empresa se debe enfocar en aumentar su participación de mercado y empezar una búsqueda de nuevo mercados para ingresar y desarrollar campañas de marketing para enfocarse y ayudar a vender más el producto Ideal.

Si analizamos todo el polígono para tomar mejores estrategias podemos ver que tiene una buena fortaleza de la industria y financiera, pero se encuentra en un entorno inestable y con fuertes ventajas competitivas por lo que debe realizar estrategias intensivas buscando nuevas oportunidades de mercado y de lanzamiento de producto enfocándonos más en una estrategia de desarrollo de mercado y una diversificación horizontal.

2.10. Matriz Interna Externa

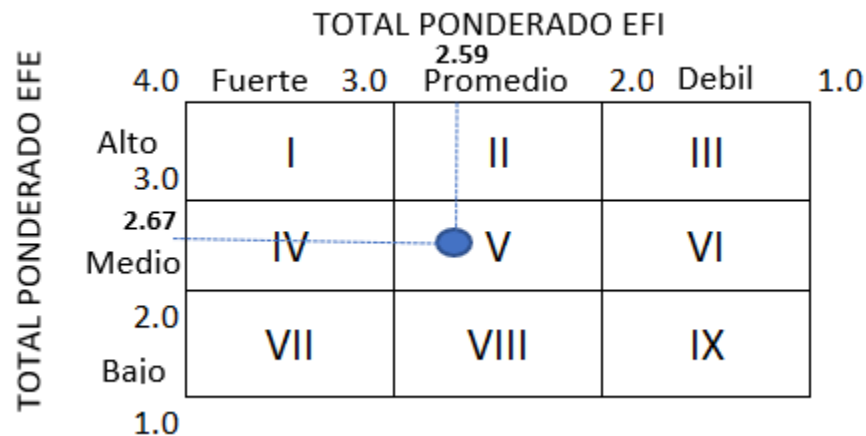
Realizaremos la matriz interna – externa de Papelera Panamericana donde utilizaremos los resultados obtenidos de la matriz EFI y EFE.

Tabla 19
Valores ponderados

Matriz	Total ponderado	Eje
MEFE	2.67	Y
MEFI	2.59	X

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 50 Matriz IE



Fuente: Elaboración Propia.

De los resultados obtenidos de la matriz podemos ver que las coordenadas se encuentran en la celda V, la cual forma parte de la región N° 2, lo que indica que Papelera Panamericana, debe emplear una posición estratégica de desarrollo de producto y penetración de mercado y para lo cual debe desarrollarse selectivamente para mejorar.

Papelera Panamericana es una empresa con muchos años en la ciudad de Arequipa pero tiene bastantes deficiencias en otras zonas como Puno y Cusco por ese motivo necesita realizar estrategias para mejorar el reconocimiento de marca y tener una mayor oportunidad contra la competencia y puede ser a través de estrategias de penetración de mercado que permita desarrollar un plan de marketing y un plan de comunicación acompañado de Focus group para entender las necesidades de la población, invertir en publicidad en las zonas más afectadas para generar un mayor conocimiento de marca. Buscar un cambio interno estableciendo procedimientos en el área de logística y producción para mantener siempre un stock, invertir en el mejoramiento de los procesos de calidad de los productos.

2.11. Matriz de la gran Estrategia (MGE)

Esta matriz se obtiene con respaldo de las matrices FODA, PEYEA y IE realizadas con anterioridad para formular alternativas estratégicas y se basa en dos dimensiones: crecimiento del mercado y posición competitiva de la empresa.

A través del análisis interno y externo realizado anteriormente se puede concluir que hay incremento en el consumo de papel higiénico, aparición de nuevos productos por parte de la competencia, pero la empresa tiene una buena participación de mercado y un reconocimiento por parte de los clientes.

Gráfico 51 Matriz de la gran estrategia,



Fuente: Elaboración Propia.

La ubicación de Papelera Panamericana es en el cuadrante I donde tiene una fuerte posición competitiva y un rápido crecimiento de mercado.

El mercado de papel higiénico es un mercado de crecimiento rápido debido a la variación en las categorías de papel higiénico las cuales no son tan diferenciadas ya que su mayor diferenciación es el metraje y el aroma y esas características son el plus que genera la venta, Papelera Panamericana tiene alta posición competitiva debido a

reconocimiento de la marca y su alta participación de mercado en la Ciudad de Arequipa y en el Sur.

Por lo que se formula la siguiente estrategia:

Mantener una posición competitiva en el mercado mediante el **desarrollo de mercado, penetración de mercado y diversificación concéntrica.**

Para esta estrategia Papelera Panamericana debe desarrollar mercado en las zonas donde vende actualmente como Puno y Cusco a través de campañas de marketing y incentivos a la fuerza de ventas, debe pensar en la posibilidad de ingresar a nuevos mercados que tengan un buen gasto en papel higiénico y finalmente puede sacar una línea de papeles higiénico económicos que permita darle una opción más económica al cliente, pero siempre manteniendo la calidad esta línea tendría un nombre totalmente diferente a su producto estrella para mantener la diferenciación, necesitara una campaña de marketing para generar el interés de un sector de la población y así obtener ventajas y ganar mayor parte del mercado frente a sus competidores.

2.12. Matriz de decisión.

A través de esta matriz nos va a permitir escoger las estrategias repetidas desarrolladas en las matrices FODA, PEYEA, IE y GE. Estas estrategias deben ser detalladas y explícitas para luego poder usarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.

Tabla 20
Matriz de Decisión.

Estrategias	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL	ESTRATEGIA
1. Iniciar la venta de los productos en otras regiones del país con una buena publicidad y precio. (F1 y O1)	X	X	X	X	4	RETENIDA
2. Debido al fuerte reconocimiento empezar a ingresar con fuerza al mercado electrónico para incrementar las ventas (F3 y O2)	X		X	X	3	RETENIDA
3. Aumentar socios comerciales exclusivos y afianzarlos (F1, F3 y O4)	X	X	X	X	4	RETENIDA
4. Incrementar los días de pago a los proveedores para tener mayor liquidez (O3, F4 y F3)	X				1	CONTINGENCIA
5. Incrementar el trabajo desde casa con fechas y tiempos límites de cumplimiento (F5 y O5)	X				1	CONTINGENCIA
6. Establecer alianzas estratégicas con las municipalidades y empresas para campañas proambientales (F2, F3, O1)	X	X		X	3	RETENIDA
7. Elaboración de un plan estratégico para la empresa (D1, D5, D4, O1 y O2)	X	X	X		3	RETENIDA
8. Implementar un sistema de información como SAP (D2, D4, O1 y O2)	X				1	CONTINGENCIA
9. Elaboración de un plan digital y comunicar las ventajas del producto (D3, O1 y O2)	X	X	X	X	4	RETENIDA
10. Creación de indicadores (D1, D4 y O1)	X				1	CONTINGENCIA
11. Establecer promociones a los clientes para incentivar la venta. (F1, F3, A1 y A2)	X	X	X	X	4	RETENIDA
12. Realizar un focus group para conocer las preferencias del cliente y lanzar un nuevo producto. (F1, F4, A1, A3 y A4)	X	X	X	X	4	RETENIDA
13. Incrementar la venta a través de bodegas con incentivo a la fuerza de ventas (F1, F3, F4 y A5)	X		X	X	3	RETENIDA
14. Realizar una reasignación de gastos por áreas (D4, D5, A1 y A2)	X	X			2	CONTINGENCIA
15. Evaluar los recursos utilizados en los procesos y conocer los puntos crítico de su utilización (D1, D4, D5, A1, A3 y A4)	X	X			2	CONTINGENCIA
16. Realizar un cronograma de campañas por producto y zonificado para el sur de forma anual (D1, D3, A3 y A4)	X	X	X	X	4	RETENIDA
17. Realizar un Benchmarking de la competencia (D1, D5, A1 y A5)	X		X		2	CONTINGENCIA

Fuente: Elaboración Propia.

Para la retención de las estrategias se escogió aquellas que se repiten de 3 a más veces, dejando a las otras como estrategias de contingencia.

2.13. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Se emplea esta matriz para determinar el atractivo de las estrategias y ver cuál es más viable, esta matriz necesita de un buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia con relación a la fortaleza, oportunidad, amenaza y debilidad.

Tabla 21

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

FACTOR	PESO	E1		E2		E3		E6		E7		E9		E11		E12		E13		E16	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
OPORTUNIDADES																					
Incremento del consumo de Papel higiénico	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Aumento del Comercio Electrónico	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45	1	0.15	3	0.45
Alto poder de negociación con los proveedores	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27
Alto poder de negociación con los clientes	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	1	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	1	0.09	3	0.27	3	0.27
Incremento del teletrabajo	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
AMENAZAS																					
Contracción de la economía	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	1	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Aumento del precio de la materia prima	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
Aparición de nuevos productos por parte de la competencia	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16
Existencia de competidores transnacionales	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Cierre de mercados por cuarentena	0.11	2	0.22	4	0.44	2	0.22	1	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33	1	0.11	1	0.11	1	0.11
FORTALEZAS																					
Buena participación de mercado	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
Fuerte responsabilidad ambiental	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22	4	0.44	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33
Marcas reconocidas	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Conocimiento del mercado	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Estabilidad laboral de los colaboradores	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14
DEBILIDADES																					
Falta de crecimiento ordenado de la empresa	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Falta de sistemas de información	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	1	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36	1	0.12	3	0.36
Falta de un plan de marketing y publicidad	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Falta de control en los gastos de la empresa	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33
Toma de decisiones empíricas	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36
	2.00		5.86		5.81		5.16		3.73		5.78		5.43		5.05		5.56		4.95		5.78

Fuente: Elaboración Propia.

Según la matriz y sabiendo que el promedio de ponderación es cinco, entonces todas las estrategias mayores a 5 son aceptables y menores de 5 son no aceptables o menos aceptable y queda en criterio de cada uno si se acepta o no.

Es por ese motivo que se retiene las siguientes estrategias, aceptando la estrategia N°13 ya que es una estrategia que incentiva el incremento de ventas, permite ingresar a un mercado con mejor llegada y fidelización de la marca.

Estrategias Retenidas.

- **Estrategia E1:** Iniciar la venta de los productos en otras regiones del país con una buena publicidad y precio.
- **Estrategia E2:** Debido al fuerte reconocimiento empezar a ingresar con fuerza al mercado electrónico para incrementar las ventas.
- **Estrategia E3:** Aumentar socios comerciales exclusivos y afianzarlos.
- **Estrategia E7:** Elaboración de un plan estratégico para la empresa.
- **Estrategia E9:** Elaboración de un plan digital y comunicar las ventajas del producto.
- **Estrategia E11:** Establecer promociones a los clientes para incentivar la venta.
- **Estrategia E12:** Realizar un focus group para conocer las preferencias del cliente y lanzar un nuevo producto.
- **Estrategia E13:** Incrementar la venta a través de bodegas con incentivo a la fuerza de ventas.
- **Estrategia E16:** Realizar un cronograma de campañas por producto y zonificado para el sur de forma anual.

Estrategias de Contingencia (Segundo Grupo)

- **Estrategia E6:** Establecer alianzas estratégicas con las municipalidades y empresas para campañas proambientales.

2.14. Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz nos permitirá escoger las estrategias que pasen todas las pruebas.

Tabla 22
Matriz Rumelt (MR)

ESTRATEGIAS	CONSISTENCIA	CONSONANCIA	VENTAJA	FACTIBILIDAD	¿SE ACEPTA?
1.Iniciar la venta de los productos en otras regiones del país con una buena publicidad y precio.	SI	SI	SI	SI	SI
2.Debido al fuerte reconocimiento empezar a ingresar con fuerza al mercado electrónico para incrementar las ventas.	SI	SI	SI	SI	SI
3.Aumentar socios comerciales exclusivos y afianzarlos.	SI	SI	SI	SI	SI
7.Elaboración de un plan estratégico para la empresa.	SI	SI	SI	SI	SI
9.Elaboración de un plan digital y comunicar las ventajas del producto.	SI	SI	SI	SI	SI
11.Establecer promociones a los clientes para incentivar la venta.	SI	SI	SI	SI	SI
12.Realizar un focus group para conocer las preferencias del cliente y lanzar un nuevo producto.	SI	SI	SI	SI	SI
13.Incrementar la venta a través de bodegas con incentivo a la fuerza de ventas.	SI	SI	SI	NO	NO
16.Realizar un cronograma de campañas por producto y zonificado para el sur de forma anual.	SI	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración Propia.

Según la matriz utilizada la estrategia N° 13 “Incrementar la venta a través de bodegas con incentivo a la fuerza de ventas” no sería seleccionada debido a que

genera un sobre costo de la empresa ya que aumentar las ventas excede el presupuesto ya entregado a el área comercial, pero como estrategia ayuda al incremento de ventas y fidelización del producto.

Nuevas Estrategias Retenidas.

- **Estrategia E1:** Iniciar la venta de los productos en otras regiones del país con una buena publicidad y precio.
- **Estrategia E2:** Debido al fuerte reconocimiento empezar a ingresar con fuerza al mercado electrónico para incrementar las ventas.
- **Estrategia E3:** Aumentar socios comerciales exclusivos y afianzarlos.
- **Estrategia E7:** Elaboración de un plan estratégico para la empresa.
- **Estrategia E9:** Elaboración de un plan digital y comunicar las ventajas del producto.
- **Estrategia E11:** Establecer promociones a los clientes para incentivar la venta.
- **Estrategia E12:** Realizar un focus group para conocer las preferencias del cliente y lanzar un nuevo producto.
- **Estrategia E16:** Realizar un cronograma de campañas por producto y zonificado para el sur de forma anual.

2.15. Implementación estratégica.

Después de culminar la etapa de formulación del planeamiento estratégico entramos a la etapa de implementación de las estrategias donde ponemos en marcha cada una de las estrategias retenidas.

Para la implementación estratégica es fundamental la toma de decisiones y poder asumir riesgos para poder designar los recursos humanos y financieros.

2.15.1. Objetivos de corto plazo.

Estos objetivos son el camino para lograr los objetivos de largo plazo y poder llegar a la visión deseada por la organización.



Tabla 23
Objetivos de corto plazo.

Visión	" Ser una empresa peruana líder en el mercado nacional con productos que superen las expectativas de nuestros clientes "								
OBJETIVO DE LARGO PLAZO (OLP)	(OLP 1) Crecer en ventas en Puno y Cusco buscando que en 3 años se dupliquen las ventas.	(OLP 2) Aumentar las ventas en el 2021 en un 2.89%, 2022 en un 3.57% y en el 2023 en un 4.21%.	(OLP 3) Ingresar a nuevos mercados, Trujillo y Chiclayo en los próximos 3 años	(OLP 4) Afianzar a los 9 socios comerciales principales que distribuyen exclusivamente los productos de Papelera Panamericana e incrementar 5 nuevos socios comerciales en los próximos tres años.	(OLP 5) Incrementar en 893 mil la inversión en publicidad y marketing orientadas a comunicar las ventajas diferenciadoras de ser un producto eco – amigable, suavidad, rendidor y resistente en los próximos tres años.	(OLP 6) Mejorar el tiempo de entrega de la materia prima y productos del área logística para el año 2021.	(OLP 7) Mejorar la calidad y presentación del producto para el año 2021.	(OLP 8) Mejorar el uso de los recursos en los procesos de manera progresiva durante los próximos tres años.	(OLP 9) Incrementar tres campañas de reciclaje y medio ambientales por cada año en todo el sur por los próximos tres años.
OBJETIVOS A CORTO PLAZO (OCP)	Realizar un estudio sobre las preferencias del consumidor y el potencial del producto en el primer trimestre del año 2021 en Puno y Cusco	Incrementar las promociones e incentivos en los diferentes puntos de venta el primer trimestre del 2021 Mercados y el segundo trimestre del 2021 Bodegas	Realizar un estudio de mercado sobre las preferias del consumidor y precios en los que oscilan los productos de la competencia	Implementar las premiaciones a los distribuidores que cumplen su cuota de venta anual en el cuarto trimestre del 2021	Realizar el plan de marketing para el año 2022	Mejorar los sistemas de generación de pedido y de entrega de material para el año 2022	Analizar las preferencias del consumidor en el año 2021	Crear indicadores para la medición de estos recursos en el año 2021	Realizar convenios mínimo con dos municipalidades en el año 2021
	Realizar una campaña de marketing en las Ciudades de Puno y Cusco de acuerdo con los resultados del estudio realizado	Ingresar a Hipermercados de la Ciudad de Arequipa en el año 2022	Buscar distribuidores que quieran ofrecer la línea de papel higiénico	Incrementar su línea de crédito para el segundo trimestre del año 2021	Evaluar la utilización del incremento del gasto de publicidad y marketing en el año 2023	Optimizar los procesos logísticos para la entrega de material en el año 2021	Mejorar la eficiencia productiva en un 10% en el año 2022	Implementar la evaluación trimestral del uso de los recursos asignados por área	Realizar eventos con las distribuidoras en temas de reciclaje en el año 2022
	Impulsar una campaña de capacitaciones e incentivos para la fuerza de ventas	Mejorar el plan de incentivos a la fuerza de ventas e implementarlo en toda la región sur en el año 2021	Ingreso a Trujillo en el año 2021 con buenos incentivos para la fuerza de ventas	Mejorar los márgenes de ganancia de los productos Ideal para el primer trimestre del 2022		Evaluar el tiempo de entrega de los materiales en el año 2021			Implementar el plan anual de campañas en el primer trimestre en el año 2021
	Mantener y ampliar la cobertura del mercado de papel higiénico en Puno y Cusco	Posicionar los beneficios y calidad del producto en la región sur para en el año 2023	Realizar una campaña de marketing de BTL para los puntos de venta en Trujillo y Chiclayo	Brindar capacitaciones y material relacionado a los productos a los nuevos distribuidores para el primer trimestre del 2021					
			Ingreso a Chiclayo en el año 2021 con buenos incentivos para la fuerza de venta	Realizar promociones exclusivas a sus 5 mejores clientes que compren el producto Ideal para el cuarto trimestre del 2022					

Fuente: Elaboración propia

2.16. Recursos asignados para los objetivos de corto plazo.

Estos recursos permitirán realizar las estrategias seleccionadas, es importante la asignación de los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos para tener éxito en la implementación.

En Papelera Panamericana los recursos asignados son de la misma empresa ya que los objetivos son de interés propio, en el siguiente cuadro se muestra los recursos asignados de cada objetivo de corto plazo.



Tabla 24
Recursos para los objetivos de corto plazo

OBJETIVO DE LARGO PLAZO (OLP)	OBJETIVO DE CORTO PLAZO (OCP)	RECURSO			
		FINANCIERO	FÍSICO	HUMANO	TECNOLÓGICO
(OLP 1) Crecer en ventas en Puno y Cusco buscando que en 3 años se dupliquen las ventas.	Realizar un estudio sobre las preferencias del consumidor y el potencial del producto en el primer trimestre del año 2021 en Puno y Cusco	Fondos propios	Oficina, transporte, material de escritorio	Personal de empresa consultora	Sistemas de información, computadoras e internet
	Realizar una campaña de marketing en las Ciudades de Puno y Cusco de acuerdo a los resultados del estudio realizado	Fondos propios	Oficina, transporte, material escritorio, material publicitario y material digital	Personal del área de marketing, comercial y administrativo	Sistema de información, internet y sistemas de comunicación
	Impulsar una campaña de capacitaciones e incentivos para la fuerza de ventas	Fondos propios	Transporte, material de escritorio, productos consumibles	Personal del área de marketing y comercial	Sistemas de información, internet y computadoras
	Mantener y ampliar la cobertura del mercado de papel higiénico en Puno y Cusco	Fondos propios	Transporte, material promocional.	Personal de área comercial y personal de la distribuidora	Sistemas de información y comunicación
(OLP 2) Aumentar las ventas en el 2021 en un 2.89%, 2022 en un 3.57% y en el 2023 en un 4.21%.	Incrementar las promociones e incentivos en los diferentes puntos de venta el primer trimestre del 2021 Mercados y el segundo trimestre del 2021 Bodegas	Fondos propios	Transporte, material publicitario y material promocional	Personal de área comercial y personal de la distribuidora	Sistemas de información, internet y computadoras
	Ingresar a Hipermercados de la Ciudad de Arequipa en el año 2022	Fondos propios	Oficina de ventas, material de escritorios y transporte	Personal del área comercial y administrativa	Sistemas de información
	Mejorar el plan de incentivos a la fuerza de ventas e implementarlo en toda la región sur en el año 2021	Fondos propios	Oficina de ventas, material de escritorios.	Personal del área comercial	Sistemas de información y sistemas de comunicación
	Posicionar los beneficios y calidad del producto en la región sur para en el año 2023	Fondos propios	Laboratorio de calidad, Oficina de ventas, material publicitario y digital	Personal de calidad, comercial y marketing	Sistemas de información y de comunicación
(OLP 3) Ingresar a nuevos mercados, Trujillo y Chiclayo en los próximos 3 años	Realizar un estudio de mercado sobre las preferencias del consumidor y precios en los que oscilan los productos de la competencia	Fondos propios	Oficina, transporte, material de escritorio	Personal de empresa consultora	Sistemas de información, computadoras e internet
	Buscar distribuidores que quieran ofrecer la línea de papel higiénico	Fondos propios	Oficina de ventas, transporte y activos de producción	Personal del área comercial	Sistemas de información
	Ingreso a Trujillo en el año 2021 con buenos incentivos para la fuerza de ventas	Fondos propios	Oficina de ventas, material de escritorio	Personal del área comercial, administrativo y marketing	Sistemas de información y de comunicación
	Realizar una campaña de marketing de BTL para los puntos de venta en Trujillo y Chiclayo	Fondos propios	Oficina, transporte, material escritorio, material publicitario y material digital	Personal del área de marketing	Sistemas de comunicación
	Ingreso a Chiclayo en el año 2021 con buenos incentivos para la fuerza de venta	Fondos propios	Oficina de ventas, material de escritorio	Personal del área comercial y marketing	Sistemas de información y de comunicación
(OLP 4) Afianzar a los 9 socios comerciales principales que distribuyen exclusivamente los productos de Papelera Panamericana e incrementar 5 nuevos socios comerciales en los próximos tres años.	Implementar las premiaciones a los distribuidores que cumplen su cuota de venta anual en el cuarto trimestre del 2021	Fondos propios	Auditorio, material de invitación, transporte y productos comestibles y regalos	Personal del área comercial y marketing	Sistemas de información y de comunicación
	Incrementar su línea de crédito para el segundo trimestre del año 2021	Fondos propios	Cartas fianzas	Personal del área comercial	Sistema de información
	Mejorar los márgenes de ganancia de los productos Ideal para el primer trimestre del 2022	Fondos propios	Formularios con producción y ventas	Personal del área comercial y producción	Sistema de información
	Brindar capacitaciones y material relacionado a los productos a los nuevos distribuidores para el primer trimestre del 2021	Fondos propios	Transporte, material de escritorio, productos consumibles	Personal del área comercial y marketing	Sistemas de información y de comunicación
(OLP 5) Incrementar en 893 mil la inversión en publicidad y marketing orientadas a comunicar las ventajas diferenciadoras de ser un producto eco – amigable, suavidad, rendidor y resistente en los próximos tres años.	Realizar el plan de marketing para el año 2022	Fondos propios	Oficina de Marketing, Oficina de venta y material de escritorio	Personal del área de marketing	Sistemas de comunicación y de información
	Evaluar la utilización del incremento del gasto de publicidad y marketing en el año 2023	Fondos propios	Formularios y Oficina de marketing y de ventas	Personal del área de marketing	Sistemas de información y computadoras
(OLP 6) Mejorar el tiempo de entrega de la materia prima y productos del área logística para el año 2021.	Mejorar los sistemas de generación de pedido y de entrega de material para el año 2022	Fondos propios	Oficina de gerencia y de sistemas	Personal administrativo y de sistemas	Sistemas de información y computadoras
	Optimizar los procesos logísticos para la entrega de material en el año 2021	Fondos propios	Formularios y oficina de logística	Personal administrativo y de logística	Sistemas de información y computadoras
	Evaluar el tiempo de entrega de los materiales en el año 2021	Fondos propios	Almacén	Personal administrativo y de logística	Sistemas de información y computadoras
(OLP 7) Mejorar la calidad y presentación del producto para el año 2021.	Analizar las preferencias del consumidor en el año 2021	Fondos propios	Oficina, transporte, material de escritorio	Personal de empresa consultora	Sistemas de información, computadoras e internet
	Mejorar la eficiencia productiva en un 10% en el año 2022	Fondos propios	Repuestos y activos de producción	Personal de producción	Sistemas de información y computadoras
(OLP 8) Mejorar el uso de los recursos en los procesos de manera progresiva durante los próximos tres años.	Crear indicadores para la medición de estos recursos en el año 2021	Fondos propios	formularios, oficina de finanzas	Personal de finanzas	Sistemas de información
	Implementar la evaluación trimestral del uso de los recursos asignados por área	Fondos propios	Oficinas de distintas áreas	Personal de finanzas y administrativo	Sistemas de información
(OLP 9) Incrementar tres campañas de reciclaje y medio ambientales por cada año en todo el sur por los próximos tres años.	Realizar convenios mínimos con dos municipalidades en el año 2021	Fondos propios	Transporte, material de escritorio	Personal de marketing y bienestar social	Sistemas de información y comunicación
	Realizar eventos con las distribuidoras en temas de reciclaje en el año 2022	Fondos propios	Transporte, oficina de marketing y material de escritorio	Personal de marketing y bienestar social	Sistemas de comunicación
	Implementar el plan anual de campañas en el primer trimestre en el año 2021	Fondos propios	Oficina de Marketing, Oficina de bienestar social y material de escritorio	Personal de marketing y bienestar social	Sistemas de comunicación

Fuente: Elaboración propia

2.17. Políticas para cada estrategia.

Las políticas de Papelera Panamericana son los métodos, procedimientos, normas reglas y prácticas administrativas que apoyan a la implementación de las estrategias, apoyando a la resolución de problemas y sirva como guía.

A continuación, se expone las políticas propuestas de acuerdo con cada tipo de estrategia retenida:

- Iniciar la venta de los productos en otras regiones del país con una buena publicidad y precio.
 - Brindar capacitaciones al personal de ventas y administrativo
 - Promover la comunicación de las marcas
 - Alentar el desempeño del personal
 - Compromiso de las áreas encargadas
 - Promover nuevas ventas
- Debido al fuerte reconocimiento empezar a ingresar con fuerza al mercado electrónico para incrementar las ventas.
 - Capacitación al personal de ventas y administrativo.
 - Compromiso de las áreas encargadas
 - Realizar promociones.
 - Alentar el desempeño del personal.
 - Promover nuevas ventas.
- Aumentar socios comerciales exclusivos y afianzarlos.
 - Capacitaciones para la fuerza de venta de los distribuidores
 - Crear buenos planes de incentivo
 - Promover la comunicación de las marcas

- Promover nuevas ventas.
- Elaboración de un plan estratégico para la empresa.
 - Capacitación al personal de ventas y administrativo.
 - Alentar el desempeño del personal.
 - Compromiso de todas las áreas encargadas
 - Establecer una comunicación libre
- Elaboración de un plan digital y comunicar las ventajas del producto.
 - Alentar el desempeño del personal
 - Capacitación al personal de marketing.
 - Promover la comunicación de las marcas
 - Comunicar información de los productos.
- Establecer promociones a los clientes para incentivar la venta.
 - Comunicar información de los productos.
 - Establecer una comunicación libre
 - Alentar el desempeño del personal
 - Promover la comunicación de las marcas
- Realizar un focus group para conocer las preferencias del cliente y lanzar un nuevo producto.
 - Alentar el desempeño del personal
 - Establecer una comunicación libre
- Realizar un cronograma de campañas por producto y zonificado para el sur de forma anual.
 - Establecer una comunicación libre
 - Promover la comunicación de las marcas
 - Promover nuevas ventas

2.18. Estructura Organizacional.

Con el objetivo de implementar las estrategias es necesario evaluar la estructura organizacional de Papelera Panamericana y se puede indicar que la empresa esta adecuada para ejecutar las estrategias elegidas ya que es una empresa netamente operativa y funcional y para el tipo de unidad que representa.

2.19. Recursos humanos y motivación.

Papelera Panamericana es una empresa que ha sabido posicionarse en el sur del país logrando posicionarse como una empresa reconocida y prestigiosa ya que cumple con las necesidades de su grupo de interés, ofreciendo al mercado de cuidado e higiene personal productos de calidad siendo estos reconocidos y preferidos por los clientes. Esta preferencia y gran participación en los mercados del Sur se debe a su capital humano, el cual es un personal profesional, calificado y comprometido con el crecimiento de la empresa. Por ese motivo el personal tiene una gran motivación por cada una de las actividades que realiza.

La implementación de las estrategias elegidas para la empresa es un proceso de aprendizaje y de adaptación por parte del capital humano el cual lo realizaran con responsabilidad y compromiso ya que están acostumbrados a cumplir los objetivos propuestos por la empresa.

2.20. Responsabilidad Social y Medio Ambiental.

La empresa Papelera Panamericana es responsable con el Medio Ambiente debido a que cuenta con un programa de reciclaje en Instituciones Educativas y Empresas llamado “Yo quiero a mi planeta”, este compromiso por la preservación y conservación del medio ambiente a través del reciclaje de papel brindando un beneficio económico, social y ambiental respaldando campañas y proyectos

internos de instituciones con concursos de reciclaje. Las personas que cumplen con el reciclaje de papel y lo entregan a la empresa reciben un beneficio económico. Debido a que este papel reciclado es reutilizado por la empresa mediante un proceso productivo para la realización del papel higiénico.

También realiza campañas sociales para las épocas de friaje, visitas a planta y chocolatadas con apoyo de los colaboradores logrando generar un beneficio para la comunidad.

La empresa maneja convenios empresariales que otorga beneficios a los colaboradores como descuentos en productos y otros beneficios de compra, promueve la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores.

2.21. Análisis Sustentatorio de las estrategias retenidas

En este análisis se expondrá la propuesta de implementación de cada estrategia retenida.

- **Estrategia E1: Iniciar la venta de los productos en otras regiones del país con una buena publicidad y precio.**

De acuerdo con el análisis expuesto Papelera Panamericana es una empresa de papel higiénico que fabrica y lo distribuye en todo el sur, pero ha llegado a un momento donde el mercado actual se estanca o no se encuentra una nueva oportunidad de crecimiento por lo que una estrategia de generar más ventas es poder ingresar a nuevos mercados y poder ampliar el horizonte de Papelera Panamericana.

Papelera Panamericana al realizar el estudio y análisis de las ciudades con mayor población se identificó que las ciudades más grandes son Lima, Arequipa, Callao, Trujillo y Chiclayo. Tomo la decisión de no ingresar al mercado de Lima y Callao porque la inversión de distribución y fabricación para esas zonas requiere de una

mayor inversión. Por eso se decidió por las ciudades de Trujillo y Chiclayo y empezar un crecimiento en el Norte. Se decidió por esas dos ciudades no solo por ser las de mayor población, sino que también manejan un mayor gasto en el consumo de papel higiénico aparte que muchas de las Distribuidoras de la zona manejan una misma distribución para las dos zonas por lo que logísticamente es más viable.

Tabla 25
Ventas estimadas en miles de soles para Trujillo y Chiclayo

MERCADO	2021	2022	2023
Trujillo	831	856	882
Chiclayo	734	756	779

Fuente: Elaboración Propia

*Mayor información ver el Anexo N° 3

Gráfico 52 *Publicidad y promoción para Puno y Chiclayo*



Fuente: Papelera Panamericana.

- **Estrategia E2: Debido al fuerte reconocimiento empezar a ingresar con fuerza al mercado electrónico para incrementar las ventas.**

Papelera Panamericana es una empresa que vende productos de consumo masivo y de acuerdo con estudios realizados se sabe que el comercio electrónico está creciendo rápidamente y se ha desarrollado con mayor velocidad debido a la pandemia de Covid 19 donde muchos comercios se han encontrado cerrados.

La empresa vio una posibilidad de poder mantener sus ventas dentro del comercio electrónico siendo ella la que entregue el producto al cliente final dándole esa facilidad al cliente de no salir de su casa y obtener el producto requerido aparte de realizar una negociación directa con el cliente. Esto permite tener otro canal venta de sus productos. Se empezará primero como piloto en la ciudad de Arequipa para ver cómo funciona y de ahí se buscaría poder implementar una distribución directa en todo el sur a través de la venta electrónica y utilizando el medio de comunicación masivo que es el WhatsApp que ahora es usado por muchas empresas hasta para su atención de reclamos.

Gráfico 53 *Publicidad venta electrónica*



Fuente: Papelera Panamericana.

- **Estrategia E3: Aumentar socios comerciales exclusivos y afianzarlos.**

La empresa cuenta con socios estratégicos (Distribuidores) que apoyan en la distribución de los productos en todo el sur por lo que es importante mantener afianzados a estos clientes como J Morán debido a la competencia que siempre está detrás de estos socios estratégicos ya que le permitirían un ingreso a todas las zonas más importantes del sur del País por lo que es importante incrementar socios comerciales porque muchas veces no se sabe cuándo un cliente te dejará por la competencia y te deja sin territorio en alguna zona. Afianzarlos es súper importante para que se sientan respaldados por la empresa y que hay un compromiso con ellos es por eso que se les otorga una línea de crédito, una priorización en la entrega de productos para que mantengan siempre un stock, visitas continuas para apoyarlos en las ventas, entrega de materiales y merchandising para la fuerza de venta de cada distribuidora. Otra acción mapeada es la realización de fiestas de fin de año donde se quiere premiar a los clientes que cumplan con sus cuotas ventas y donde se les reconocerá como grandes aliados de Papelera Panamericana.

Para esto se requiere lo siguiente:

Tabla 26
Requerimientos de fidelización de clientes.

Descripción	Costo
Merchandising para la fuerza de ventas (polos, lapiceros, libretas, etc.)	S/ 15000
Material publicitario	S/ 15000
Presupuesto para fiesta de fin de año	S/ 65000

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 54 Merchandising para la fuerza de ventas



Fuente: Papelera Panamericana.

- **Estrategia E7: Elaboración de un plan estratégico para la empresa.**

De acuerdo con el análisis expuesto de Papelera Panamericana se observó que la empresa necesitaba la elaboración de un plan estratégico para poder definir las estrategias y el camino de crecimiento que necesita para los próximos años y poder ver si la empresa necesita una reestructuración o algún cambio en el manejo de cada una de las áreas, aparte que siempre es necesaria una evaluación interna y externa para ver cómo se encuentra la empresa frente a sus competidores.

Según el plan estratégico se busca desarrollar el área de marketing para generar una mayor participación de mercado, reestructurar el portafolio de productos no en el sentido de cambiar, pero si renovarlos y darle una imagen más fresca que genere un interés y sentimiento en el cliente, se tiene que desarrollar nuevos mercados para tener un crecimiento enfocado y poder tener una dirección donde se pueda dar una respuesta rápida y vender y dar a conocer los atributos de los productos.

Gráfico 55 Plan Estratégico



Fuente: Elaboración Propia

- **Estrategia E9: Elaboración de un plan digital y comunicar las ventajas del producto.**

Debido al cambio de comunicación debido a la pandemia aparte que actualmente las empresas se comunican con sus clientes más por medios digitales y redes sociales hay una necesidad de generar e incrementar la comunicación digital ya que permite estar de una manera más presente en la cabeza del consumidor aparte te permite tener una comunicación más cercana con las amas de casa y jefes de hogar. Es necesario la realización del plan digital que abarque redes sociales como Facebook donde permita cierta cantidad de posteos al mes y con anuncios dirigidos de acuerdo al mercado objetivo y que establezca un cronograma para que esté relacionado con las campañas que realice la empresa, la realización de una página web que permita la interacción con el cliente y una posible búsqueda de mayor información.

Tabla 27
Presupuesto Plan digital.

Descripción	Costo
Plan digital de redes sociales Facebook	S/ 10000
Realización de Página Web Ideal	S/ 10000

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 56 *Plan Digital*



Fuente: Papelera Panamericana

- **Estrategia E11: Establecer promociones a los clientes para incentivar la venta.**

Actualmente se ha visto que en el mercado de consumo masivo la competencia ha incrementado teniendo que defender su producto el doble tiempo para no perder un espacio ni la compra es por eso que es muy importante realizar promociones al cliente para que pueda ver rentable la compra de papel higiénico ideal y pueda aumentar su margen de utilidad ya que actualmente los clientes con papel higiénico ideal tienen un margen de ganancia de 0.10 céntimos por la venta de un paquete de papel de 6x1 mientras que con la competencia tienen un margen de 0.30 céntimos hasta 0.50 céntimos por lo que esa diferencia hace menos atractivo la venta de papel higiénico Ideal.

Por lo que se pensó realizar la siguiente promoción que es por la compra de 6 rumas de papel higiénico ideal 1x20 se les regala una plancha completa lo que permitiría incrementar el margen del cliente hasta en 0.22 céntimos si bien es cierto no es mucho el incremento, pero lo vuelve más atractivo aparte que al ser una marca reconocida y requerida por el jefe de hogar los clientes lo comprarán, pero se sentirán más incentivados al hacerlo. Igual la idea no es solo realizar una promoción perenne sino ir la cambiando o mejorando de acuerdo a la demanda, pero si se empezaría con una promoción no tan agresiva.

Tabla 28
Presupuesto Promoción Punto de venta.

Descripción	Costo
Promoción 20 + 1	S/ 4000
Promoción 6 + 1	S/ 4000

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 57 *Entrega de Promoción.*



Fuente: Papelera Panamericana

- **Estrategia E12: Realizar un focus group para conocer las preferencias del cliente y lanzar un nuevo producto.**

Parte fundamental para el crecimiento de Papelera Panamericana es conocer que es lo que quiere el cliente o si le gusta lo que se le ofrece ya que esto nos permitirá poder definir correctamente todas las estrategias de marketing o aquel cambio o renovación que necesite el producto. Realizar un estudio de mercado como un focus group es imprescindible para la empresa ya que más de 5 años no realiza un estudio para conocer las percepciones y necesidades del cliente por lo que la empresa a estado trabajando a ciegas y dando algo que no sabe si es bueno o malo para el cliente quien al final es el decisorio de la compra por lo que se necesita que tanto el área comercial como marketing tomen con mucha importancia la realización de un estudio porque permitirá tener una orientación hacia donde se tiene que ir cuales son las acciones que se deben realizar.

Tabla 29
Presupuesto de Focus Group para marca Ideal.

Descripción	Costo
Presupuesto de Focus group para marca Ideal.	S/ 15000

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 58 Preguntas de Focus group.

IDEAL CLÁSICO

Preferencias:



Fuente: Elaboración Propia

- **Estrategia E16: Realizar un cronograma de campañas por producto y zonificado para el sur de forma anual.**

La empresa no ha manejado de manera ordenada las campañas lanzadas para sus productos siempre se ha realizado de manera desordenada y sin previa anticipación solo lo hacían cuando de repente no se vendía lo esperado pero lo que se necesita es poder realizar un cronograma de campañas por producto no solo para el incremento de ventas sino por búsqueda de generar valor a la marca y recordación en la cabeza de los consumidores ya es este no sabe lo que quiere y siempre se puede dejar llevar por emociones. Es importante generar valor a la marca y tener presencia en el mercado por ese motivo es necesario la realización de un cronograma por producto, fecha y ciudad.

Tabla 30

Cronograma de actividades.

PLAN DE ACTIVIDADES DE MARKETING

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
"MI VERANO IDEAL"	"MI VERANO IDEAL"	"DE VUELTA A MI COLE IDEAL"	22 DE ABRIL "MI TIERRA ES IDEAL"	"MI MAMA ES IDEAL"	01 de junio "RECICLAR ES IDEAL"	"YO JUEGO UN BUEN PAPEL POR MÍ PAÍS"	"AREQUIPA ES IDEAL"	"EL MANDIL IDEAL"	"CANJE DE ROLLITOS"	"TOMATODO IDEAL"	"UNA NAVIDAD IDEAL"
	" UN SOLSITO IDEAL"	"UN CARNAVAL IDEAL"					"SORTEO IDEAL"	"TACNA ES IDEAL"	"MI COLEGIOS ES IDEAL"	"LO NUESTRO ES IDEAL"	
<p>* "Mi Verano Ideal" Activaciones de la marca en las Playas de Mollendo, Camana y Mejía</p> <p>1 promotora de apoyo S/. 100.00 1 persona con disfraz de rollito S/. 100.00 1 promotores encargados las publicaciones S/. 100.00 300 entrega de pulseras de goma publicitarias (opcional) S/. 420.00 TOTAL S/. 720.00</p>	<p>* "La Mujer Siempre es Ideal" Activación fotográfica junto con un sorteo de Facebook con la foto que obtenga (más me gusta)</p> <p>Promotora de apoyo para la marca Ideal S/. 100.00 1 marco por el día de la mujer S/. 80.00 300 Recetarios S/. 63.00 TOTAL S/. 243.00</p>	<p>*"Mi Mamá es Ideal" Activación saludando a todas las mamás por su día en Arequipa, Cusco en colegios, plazas o eventos relacionados</p> <p>1 Persona disfrazada de rollito S/. 100.00 un promotor y promotora de la marca Ideal S/. 200.00 2 Marca Ideal S/. 200.00 500 Separadores de libros Ideal S/. 80.00 TOTAL S/. 380.00</p>	<p>*"Yo Juego Un Buen Papel Por Mi País" Realizar una interacción con la gente en la cual todos comenten qué papel juegan por su País y entre todas estas personas se realizará un sorteo para 3 canastas de papel higiénico Ideal.</p> <p>3 canastas de Productos Ideal S/. 94.60 Realizar una activación "Yo Juego Un Buen Papel Por Mi País" en la cual busquemos hacer sentir orgullosa a toda la persona porque hasta lo mínimo que hagan apoyan al crecimiento del País, esta activación la realizaríamos en mercados principales Arequipa, Cusco, Tacna y Juliaca donde se le haría distintas preguntas a las personas y se ganarían premios como canastas de papel.</p> <p>1 modulo en mercado S/. 80.00 (pago de permiso) 10 canastas de Productos Ideal S/. 190.00 1 micrófono más Parlante S/. 120.00 1 Promotor de apoyo S/. 100.00 TOTAL S/. 490.00</p>	<p>*"El Mandil Ideal" Regalaríamos mandiles a todas nuestras caseras fieles a Ideal que realicen compras de más de 60 paquetes para que se pueda identificar con nuestra marca "Ideal"</p> <p>50 mandiles S/. 650.00 TOTAL S/. 650.00</p>	<p>*"Toma todo Ideal" Aprovechando este mes y que e acerca el verano podemos regalar o realizar un canje de una toma todo ideal ya pueda ser para nuestros clientes mayoristas o consumidores finales.</p> <p>1 Toma todo S/. 6.00 TOTAL S/. 6.00</p>						
<p>"Mi Verano Ideal" Participación en el pasacalle de Mollendo y Mejía por su aniversario</p> <p>4 Promotores de Apoyo persona con disfraz de rollito S/. 400.00 1 rollito S/. 100.00 1 Banda S/. 850.00 2 Cabezones S/. 400.00 TOTAL S/. 1,750.00</p>	<p>* "De Vuelta a Mi Cole Ideal" Sorteo en la página de Facebook de 10 "PACK ESCOLARES" constan:</p> <p>Dinámica: Escribir en su muro porque su cole es Ideal utilizando el # Mi Cole es Ideal y los 10 niños o Jóvenes que obtengan (más Me Gusta) ganan. En almacén se cuenta con 77 packs</p> <p>1 Mochila Ideal S/15.00 3 Cuadernos Ideal S/7.50 1 Lápiz, borrador y regla S/ 5.00 TOTAL S/. 27.50</p>	<p>*"El Vaso Ideal de Mamá" Un canje de vasos para el hogar para completar su juego de 4 vasos</p> <p>Dinámica: Comprar 3 paquetes del papel higiene Ideal dúo en cualquiera de sus presentaciones o un six pack de papel higiénico en cualquiera de sus presentaciones más S/1.00. Y si compran por paquete completo se llevan gratis el vaso.</p> <p>200 Vasos S/. 300.00 4 pago de permisos para participar en Mercados S/. 200.00 10000 Folletos para canje S/. 600.00 TOTAL S/. 1,100.00</p>	<p>*"Sorteo Ideal" Por Fiestas Patrias realizar un sorteo con nuestros clientes mayoristas que más nos compran para sortearles:</p> <p>1 Televisor Led de 48 pulgadas S/. 1,500.00 1 Equipo de sonido S/. 600.00 1 Celular Última Generación S/. 800.00 TOTAL S/. 2,900.00</p>	<p>*"Mi Colegio es Ideal" Se realiza distintas activaciones en diversos colegios por el día del estudiante y se participa en sus fiestas familiares.</p> <p>1 promotora de apoyo en marca "Ideal" S/. 100.00 Total S/. 100.00</p>	<p>*"Una Navidad Ideal" Por esta fecha tan especial podemos realizar una activación en el Centro Comercial Real Plaza de Arequipa y Cusco, la cual constaría de un marco de navidad gigante, las personas se podrían llevar la foto en un marquito "Ideal" para que la guarden en su casa y esto sería totalmente gratis además colocaríamos un módulo donde mostraremos nuestros productos y así las personas conozcan más sobre nuestras presentaciones.</p> <p>1 alquiler del lugar en el Real Plaza S/. 2,000.00 4 promotores de apoyo S/. 400.00 2500 marcos S/. 1,250.00 1 impresión de fotos S/. 500.00 TOTAL S/. 4,150.00</p>						
<p>* Canje "Un solcito Ideal" Un canje por verano solo con S/1.00 (Escoger el souvenir que jale a más clientes)</p> <p>Canje de carteras de tela playeras S/. 7.50 1 canje de toallas Ideal S/. 15.00 1 Canje de sombrillas Ideal S/. 15.00 Canje de Cobertor de parabrissas S/. 7.50 TOTAL S/. 45.00</p>	<p>* "Un Carnaval Ideal" Activación Fotográfica y sampling de producto en La Candelaria</p> <p>Promotoras de apoyo vestidas de chinas (traje de baile de la morenada) S/. 200.00 2 baile de la morenada S/. 200.00 persona con disfraz de rollito Ideal S/. 100.00 2 trajes de chinas S/. 180.00 40 rollitos Superior 1x20 S/. 33.00 TOTAL S/. 513.00</p>	<p>*"Reciclar es Ideal" Es una activación interna de la empresa donde le entregaremos un Certificado de Reconocimiento más un premio a todos los recicladores de traen papeles y cartón a Papelera Panamericana S.A. y les tomaremos fotos y lo subiremos a la página de Facebook y así dar a conocer a las personas la conciencia ecológica y ambiental de la empresa Papelera Panamericana S.A.</p> <p>80 Certificados de reconocimiento S/. 300.00 80 Canastas de papel S/. 1,000.00 TOTAL, S/. 1,300.00</p>	<p>*"Arequipa es Ideal" Se realiza distintas activaciones por las Fiestas de Arequipa en la bajada de Ccapo, en la Fia y en el curso de Arequipa.</p> <p>1 Promotor de apoyo para la marca "Ideal" S/. 200.00 4 Apoyos para la marca Ideal S/. 300.00 5000 reglitas por fiestas de Arequipa S/. 600.00 TOTAL S/. 600.00</p>	<p>* "Lo Nuestro es Ideal" En el mes de octubre se celebra el día de la canción criolla por lo cual se tiene pensado realizar activaciones en la plaza de Armas de Arequipa y Cusco</p> <p>1 promotora de apoyo en marca "Ideal" S/. 100.00 1 disfraz de bailes típicos S/. 80.00 500 llaveros Ideal S/. 500.00 TOTA S/. 680.00</p>							
<p>* "Mi Amor es Ideal" Sorteo en la página de Facebook 03 Canastas de Productos Ideal. Dinámica: subir una foto con un Amigo/a, Esposo/a, Novio/a ganaran las tres fotos que tengan más (me gusta). Una activación fotografía en la Plaza de Armas de Arequipa y Cusco</p> <p>3 Canastas de Productos Ideal S/. 94.60 1 Marco de fotos" S/. 60.00 "Mi Amor es Ideal" 1 Promotora de apoyo de la marca "Ideal" S/. 100.00 TOTAL S/. 254.60</p>	<p>*"Mi Tierra es Ideal" Activación fotográfica en la plaza de Armas de Arequipa, Cusco, Juliaca y Tacna con un marco referido al día de la tierra</p> <p>1 Promotora de apoyo marca Ideal S/. 100.00 1 marco de fotos S/. 80.00 300 pulseras de goma Publicitarias S/. 420.00 TOTAL S/. 600.00</p>	<p>*"Mi Papá es Ideal" Activación fotografía, saludando a todos los Papás de Arequipa y Cusco</p> <p>1 Promotora de la Marca Ideal S/. 100.00 300 llaveros destapados S/. 450.00 1 Marco de fotos S/. 80.00 TOTAL S/.630.00</p>	<p>*"Tacna es Ideal" Participación en el curso de Tacna por su aniversario</p> <p>1 Apoyo para la marca Ideal S/. 150.00 5000 reglitas la marca de Tacna S/. 300.00 TOTAL S/. 450.00</p>	<p>*"Lo Nuestro es Ideal" Por celebración del día de la canción criolla se lanzaría un concurso en Facebook de los mejores trajes típicos del Perú y ganaría el que tenga (más me gusta).</p> <p>El premio podría ser un celular última generación con su canasta de productos Ideal</p> <p>1 celular última generación S/. 800.00 1 canasta de productos Ideal S/. 94.60 TOTAL S/. 894.60</p>							

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31
Análisis de costo de las estrategias

Costo de Implementación de Estrategias Retenidas		
Estrategia E1		
Materiales		S/93,000.00
Implementación de puntos de venta	S/60,000.00	
Activación y canjes	S/10,000.00	
Afiches para bodegas y mercados	S/5,000.00	
Contratar dos mercaderistas	S/10,000.00	
Campaña de volanteo	S/8,000.00	
Estrategia E2		
Escritorio	S/200.00	S/3,200.00
Asesor	S/1,500.00	
Diseñador digital	S/1,500.00	
Estrategia E3		
Merchaidising para fuerza de ventas	S/15,000.00	S/95,000.00
Material Publicitario	S/15,000.00	
Fiesta de Distribuidores	S/65,000.00	
Estrategia E7		
Escritorio	S/200.00	S/400.00
Silla	S/100.00	
Computadora	S/0.00	
Telefono	S/100.00	
Impresora	S/0.00	
Estrategia E9		
Plan digital Redes Socilaes Facebook	S/10,000.00	S/20,000.00
Realización de la página web Ideal	S/10,000.00	
Estrategia E11		
Promociones para el punto de venta	S/8,000.00	S/8,000.00
Estrategia E12		
Estudio de mercado preferencias del consumidor	S/15,000.00	S/15,000.00
Estrategia E16		
Escritorio	S/200.00	S/400.00
Silla	S/100.00	
Computadora	S/0.00	
Telefono	S/100.00	
Impresora	S/0.00	

Fuente: Elaboración Propia.

Los puntos críticos de este análisis son coberturar nuevas ciudades para incrementar las ventas de la empresa, mejorar el ingreso al comercio electrónico generando un nuevo canal de ventas más directa, mejorar las relaciones contractuales con los clientes actuales, mejorar las estrategias de crecimiento para la empresa, realizar un plan de comunicación digital, mejorar las promociones e incentivos para

los clientes y la fuerza de venta, realizar estudios de mercado para conocer la percepción del cliente, manejar un cronograma de campañas publicitarias y de responsabilidad social.



CAPÍTULO III

3. Evaluación estratégica

Después de desarrollar la etapa de formulación y la de implementación del planeamiento estratégico, llega la tercera etapa la cual se conoce como Evaluación y Control.

La evaluación y el control es un proceso que se presenta permanentemente, por la frecuencia de los cambios del entorno.

En esta parte es necesario aplicar herramientas de evaluación estratégica para lograr una retroalimentación exitosa. Se desarrollará dos herramientas Tablero de Control y Plan estratégico integral.

3.1 Tablero de control balanceado.

Es una herramienta de control que permite establecer metas cuantificables y medibles entre los objetivos y las acciones que se realizarán. De acuerdo con la metodología se desarrolló en base a las cuatro perspectivas de control.

3.1.1. Perspectiva Financiera.

Se desarrolla para conocer los resultados tangibles de la estrategia y que reflejen el comportamiento operativo.

Para Papelera Panamericana los indicadores de perspectiva financiera desarrollados son: Porcentaje de incremento de ventas, porcentaje de gasto y porcentaje de incremento de margen de ganancias.

3.1.2. Perspectiva del cliente.

Analiza la percepción del cliente y para Papelera Panamericana los indicadores desarrollados son: Porcentaje de preferencia del consumidor, Cantidad de promociones e

incentivos entregados, Porcentaje de participación de mercado, Porcentaje de impacto en las ventas, cumplimiento de cuota de los clientes y cantidad de eventos realizados.

3.1.3. Perspectiva de procesos internos.

Perspectiva que busca como satisfacer a los clientes y cumplir las expectativas de los mismos. Para Papelera Panamericana los indicadores desarrollados son: Porcentaje de mejora de los incentivos, Cantidad de nuevos distribuidores, Cumplimiento de Cuota, Porcentaje de incremento de línea de crédito, Porcentaje de cumplimiento del plan de marketing, Porcentaje de mejora de generación de pedidos, Porcentaje de optimización de procesos logísticos, Porcentaje de tiempo de entrega, Porcentaje de tiempo de producción, porcentaje de cumplimiento de indicadores.

3.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Analiza como la organización puede aprender y mejorar y para Papelera Panamericana se desarrolló los siguientes indicadores: Cantidad de capacitaciones e incentivos entregados.

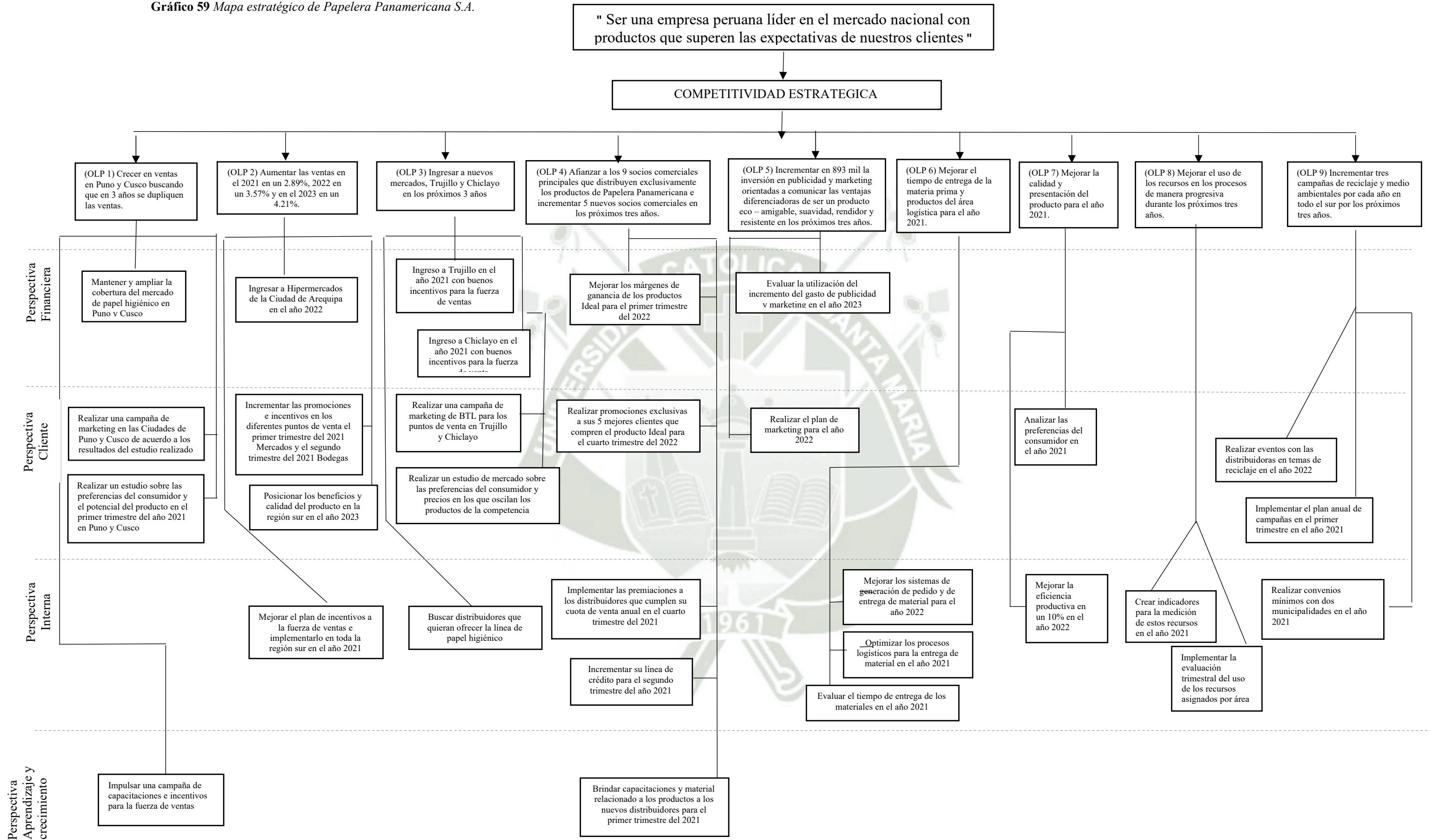
De esta manera se realizó el tablero de control balanceado donde se encuentran los indicadores de cada perspectiva.

Tabla 32
Tablero de Control Balanceado (BSC) de Papelera Panamericana S.A

OBJETIVO DE LARGO PLAZO (OLP)	OBJETIVO DE CORTO PLAZO (OCP)	PERSPECTIVAS	INDICADORES	UNIDAD	META		Estrategias	PERIODO		RESPONSABLE
					Periodo	%		INICIO	FIN	
(OLP 1) Crecer en ventas en Puno y Cusco buscando que en 3 años se dupliquen las ventas.	(OCP 1.2) Realizar un estudio sobre las preferencias del consumidor y el potencial del producto en el primer trimestre del año 2021 en Puno y Cusco	CLIENTE	Porcentaje de preferencia del consumidor	%	único	100%	E1, E7, E12	1/01/2021	31/03/2021	Área de marketing
	(OCP 1.3) Realizar una campaña de marketing en las Ciudades de Puno y Cusco de acuerdo con los resultados del estudio realizado	CLIENTE	Porcentaje de participación de mercado	%	Semestral	20%	E1, E7, E9	1/04/2021	31/12/2023	Área de marketing y Área comercial
	(OCP 1.4) Impulsar una campaña de capacitaciones e incentivos para la fuerza de ventas	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Cantidad de capacitaciones e incentivos entregados	cantidad	trimestral	100%	E1, E3, E7, E11	1/01/2021	31/12/2023	Área de marketing y Área comercial
	(OCP 1.1) Mantener y ampliar la cobertura del mercado de papel higiénico en Puno y Cusco	FINANCIERA	Porcentaje de incremento de ventas	%	anual	26%	E1, E2, E3, E7	1/01/2021	31/12/2023	Área de marketing y Área comercial
(OLP 2) Aumentar las ventas en el 2021 en un 2.89%, 2022 en un 3.57% y en el 2023 en un 4.21%.	(OCP 2.2) Incrementar las promociones e incentivos en los diferentes puntos de venta el primer trimestre del 2021 Mercados y el segundo trimestre del 2021 Bodegas	CLIENTE	Cantidad de promociones e incentivos entregados	cantidad	anual	20%	E3, E11	1/01/2021	31/12/2021	Área de marketing y Área comercial
	(OCP 2.1) Ingresar a Hipermercados de la Ciudad de Arequipa en el año 2022	FINANCIERA	Porcentaje de incremento de ventas en Hipermercados	%	anual	1.5%	E7, E11, E16	1/01/2022	31/12/2022	Área de marketing, Área comercial y Área de operaciones
	(OCP 2.4) Mejorar el plan de incentivos a la fuerza de ventas e implementarlo en toda la región sur en el año 2021	INTERNA	Porcentaje de mejora de los incentivos	%	trimestral	100%	E3, E11	1/01/2021	31/12/2021	Área de marketing y Área comercial
	(OCP 2.3) Posicionar los beneficios y calidad del producto en la región sur en el año 2023	CLIENTE	Porcentaje de participación mercado	%	trimestral	100%	E7, E9, E12, E16	1/01/2021	31/12/2023	Área de marketing y Área comercial
(OLP 3) Ingresar a nuevos mercados, Trujillo y Chiclayo en los próximos 3 años	(OCP 3.3) Realizar un estudio de mercado sobre las preferencias del consumidor y precios en los que oscilan los productos de la competencia	CLIENTE	Porcentaje de preferencia del consumidor	%	único	100%	E1, E12	1/01/2021	31/03/2021	Área de marketing
	(OCP 3.5) Buscar distribuidores que quieran ofrecer la línea de papel higiénico	INTERNA	Cantidad de nuevos distribuidores	cantidad	trimestral	80%	E1, E3	1/01/2021	31/03/2021	Área Comercial
	(OCP 3.1) Ingreso a Trujillo en el año 2021 con buenos incentivos para la fuerza de ventas	FINANCIERA	Porcentaje de ventas	%	anual	4%	E1, E3, E11	1/01/2021	31/12/2023	Área de marketing, Área comercial y Área de operaciones
	(OCP 3.4) Realizar una campaña de marketing de BTL para los puntos de venta en Trujillo y Chiclayo	CLIENTE	Porcentaje de impacto de las ventas	%	trimestral	2%	E9, E11, E16	1/01/2021	31/12/2023	Área de marketing y Área comercial
	(OCP 3.2) Ingreso a Chiclayo en el año 2021 con buenos incentivos para la fuerza de venta	FINANCIERA	Porcentaje de ventas	%	anual	4%	E1, E3, E11	1/01/2021	31/12/2023	Área de marketing, Área comercial y Área de operaciones
(OLP 4) Afianzar a los 9 socios comerciales principales que distribuyen exclusivamente los productos de Papelera Panamericana e incrementar 5 nuevos socios comerciales en los próximos tres años.	(OCP 4.3) Implementar las premiaciones a los distribuidores que cumplen su cuota de venta anual en el cuarto trimestre del 2021	INTERNA	Cantidad de distribuidores que cumplen la cuota	cantidad	anual	100%	E3	1/10/2021	31/12/2021	Área de marketing y Área comercial
	(OCP 4.4) Incrementar su línea de crédito para el segundo trimestre del año 2021	INTERNA	Porcentaje de incremento de línea de crédito	%	trimestral	100%	E3	1/04/2021	30/06/2021	Área Comercial y Área Financiera
	(OCP 4.1) Mejorar los márgenes de ganancia de los productos Ideal para el primer trimestre del 2022	FINANCIERA	Porcentaje de incremento de margen de ganancia	%	trimestral	100%	E3, E7	1/01/2022	31/03/2022	Área Comercial y Área Financiera
	(OCP 4.5) Brindar capacitaciones y material relacionado a los productos a los nuevos distribuidores para el primer trimestre del 2021	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Cantidad de capacitaciones y entrega de material a los nuevos distribuidores	cantidad	trimestral	100%	E3	1/01/2021	31/03/2021	Área de marketing y Área comercial
	(OCP 4.2) Realizar promociones exclusivas a sus 5 mejores clientes que compren el producto Ideal para el cuarto trimestre del 2022	CLIENTE	Cantidad de clientes que cumplieron la cuota	cantidad	trimestral	20%	E3, E11	1/10/2022	31/12/2022	Área de marketing y Área comercial
(OLP 5) Incrementar en 893 mil la inversión en publicidad y marketing orientadas a comunicar las ventajas diferenciadoras de ser un producto eco – amigable, suavidad, rendidor y resistente en los próximos tres años.	(OCP 5.1) Realizar el plan de marketing para el año 2022	INTERNA	Porcentaje de cumplimiento del plan de marketing	%	anual	80%	E2, E9, E16	1/01/2021	31/12/2021	Área de marketing
	(OCP 5.1) Evaluar la utilización del incremento del gasto de publicidad y marketing en el año 2023	FINANCIERA	Porcentaje de Gasto	%	trimestral	100%	E7	1/01/2021	31/12/2023	Área de marketing y Área financiera
(OLP 6) Mejorar el tiempo de entrega de la materia prima y productos del área logística para el año 2021.	(OCP 6.1) Mejorar los sistemas de generación de pedido y de entrega de material para el año 2022	INTERNA	Porcentaje de Mejora de generación de pedidos	%	mensual	100%	E7	1/01/2022	31/12/2022	Área de operaciones y Área de Logística
	(OCP 6.2) Optimizar los procesos logísticos para la entrega de material en el año 2021	INTERNA	Porcentaje de Optimización	%	mensual	100%	E7	1/01/2021	31/12/2023	Área de operaciones y Área de Logística
	(OCP 6.3) Evaluar el tiempo de entrega de los materiales en el año 2021	INTERNA	Porcentaje de tiempo de entrega	%	por pedido	-10%	E7	1/01/2021	31/12/2023	Área de operaciones y Área de Logística
(OLP 7) Mejorar la calidad y presentación del producto para el año 2021.	(OCP 7.1) Analizar las preferencias del consumidor en el año 2021	CLIENTE	Porcentaje de preferencia del consumidor	%	único	100%	E1, E12	1/06/2021	31/11/2021	Área de marketing
	(OCP 7.2) Mejorar la eficiencia productiva en un 10% en el año 2022	INTERNA	Porcentaje de tiempo de producción	%	por producción	-10%	E1, E12	1/01/2022	31/12/2023	Área de operaciones y Área de producción
(OLP 8) Mejorar el uso de los recursos en los procesos de manera progresiva durante los próximos tres años.	(OCP 8.1) Crear indicadores para la medición de estos recursos en el año 2021	INTERNA	Porcentaje de cumplimiento de indicadores	%	anual	100%	E7	1/01/2021	31/12/2023	Área financiera
	(OCP 8.2) Implementar la evaluación trimestral del uso de los recursos asignados por área	INTERNA	Porcentaje de utilización de recursos	%	trimestral	100%	E7	1/01/2021	31/12/2023	Área financiera
(OLP 9) Incrementar tres campañas de reciclaje y medio ambientales por cada año en todo el sur por los próximos tres años.	(OCP 9.3) Realizar convenios mínimos con dos municipalidades en el año 2021	INTERNA	Cantidad de convenios con municipalidades	cantidad	Semestral	100%	E3, E9, E16	1/01/2021	31/12/2023	Área de marketing y Área de recursos humanos
	(OCP 9.1) Realizar eventos con las distribuidoras en temas de reciclaje en el año 2022	CLIENTE	Cantidad de eventos realizados	cantidad	anual	100%	E3, E9, E16	1/01/2022	31/12/2023	Área de marketing, Área comercial y Área de recursos humanos
	(OCP 9.2) Implementar el plan anual de campañas en el primer trimestre en el año 2021	CLIENTE	Porcentaje de implementación del plan	%	anual	100%	E3, E9, E16	1/01/2021	31/03/2021	Área de marketing y Área de recursos humanos

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 59 Mapa estratégico de Papelera Panamericana S.A.



Fuente: Elaboración Propia

3.2. Plan Estratégico Integral.

Es una herramienta que nos permite visualizar el plan estratégico y nos va a permitir tener un control del proceso estratégico y nos da la opción de realizar ajustes si fueran necesarios.



Tabla 33
Plan Estratégico Integral de Papelera Panamericana S.A

VISIÓN										
"Fabricar productos para el cuidado personal y medio ambiente con calidad, compromiso y responsabilidad"										
Intereses Organizacionales	Objetivos de Largo Plazo									Principios Cardinales
1. Incrementar la participación de mercado 2. Crecimiento del mercado. 3. Mejoramiento del posicionamiento de marca 4. Incremento en las ventas 5. Generación de utilidades	(OLP 1) Crecer en ventas en Puno y Cusco buscando que en 3 años se dupliquen las ventas.	(OLP 2) Aumentar las ventas en el 2021 en un 2.89%, 2022 en un 3.57% y en el 2023 en un 4.21%.	(OLP 3) Ingresar a nuevos mercados, Trujillo y Chiclayo en los próximos 3 años	(OLP 4) Afianzar a los 9 socios comerciales principales que distribuyen exclusivamente los productos de Papelera Panamericana e incrementar 5 nuevos socios comerciales en los próximos tres años.	(OLP 5) Incrementar en 893 mil la inversión en publicidad y marketing orientadas a comunicar las ventajas diferenciadoras de ser un producto eco – amigable, suavidad, rendidor y resistente en los próximos tres años.	(OLP 6) Mejorar el tiempo de entrega de la materia prima y productos del área logística para el año 2021.	(OLP 7) Mejorar la calidad y presentación del producto para el año 2021.	(OLP 8) Mejorar el uso de los recursos en los procesos de manera progresiva durante los próximos tres años.	(OLP 9) Incrementar tres campañas de reciclaje y medio ambientales por cada año en todo el sur por los próximos tres años.	Influencia de terceras partes: Grandes empresas de cuidado e higiene personal en EE. UU.. Lazos pasados y presentes: Perú y Chile por el crecimiento de la industria Contrabalance de intereses: Por comunes Perú y Chile Conservación de los enemigos: Por cercanía geográfica Perú.
Estrategias										Políticas
1. Iniciar la venta de los productos en otras regiones del país con una buena publicidad y precio.		X	X	X	X	X	X	X		P10: Establecer una comunicación libre
2. Debido al fuerte reconocimiento empezar a ingresar con fuerza al mercado electrónico para incrementar las ventas.		X			X		X	X		P9: Comunicar información de los productos.
3. Aumentar socios comerciales exclusivos y afianzarlos.	X	X		X						P7: Crear buenos planes de incentivo
7. Elaboración de un plan estratégico para la empresa.					X			X		P6: Realizar promociones.
9. Elaboración de un plan digital y comunicar las ventajas de los productos.					X			X		P5: Promover nuevas ventas
11. Establecer promociones a los clientes para incentivar la venta.	X	X		X						P4: Compromiso de las áreas encargadas
12. Realizar un focus group para conocer las preferencias del cliente y lanzar un nuevo producto.	X		X		X		X			P3: Alentar el desempeño del personal
13. Incrementar la venta a través de bodegas con incentivo a la fuerza de ventas.		X				X	X			P2: Promover la comunicación de las marcas
16. Realizar un cronograma de campañas por producto y zonificado para el sur de forma anual.					X			X	X	P1: Brindar capacitaciones al personal de ventas y administrativo
Tablero de Control Balanceado (BSC)	Objetivos de Corto Plazo									Tablero de Control Balanceado (BSC)
Perspectiva Financiera	(OCP 1.1) Mantener y ampliar la cobertura del mercado de papel higiénico en Puno y Cusco	(OCP 2.1) Ingresar a Hipermercados de la Ciudad de Arequipa en el año 2022	(OCP 3.1) Ingreso a Trujillo en el año 2021 con buenos incentivos para la fuerza de ventas	(OCP 4.1) Mejorar los márgenes de ganancia de los productos Ideal para el primer trimestre del 2022	(OCP 5.1) Evaluar la utilización del incremento del gasto de publicidad y marketing en el año 2023					Perspectiva Financiera
			(OCP 3.2) Ingreso a Chiclayo en el año 2021 con buenos incentivos para la fuerza de venta							
Perspectiva Cliente	(OCP 1.2) Realizar un estudio sobre las preferencias del consumidor y el potencial del producto en el primer trimestre del año 2021 en Puno y Cusco	(OCP 2.2) Incrementar las promociones e incentivos en los diferentes puntos de venta el primer trimestre del 2021 Mercados y el segundo trimestre del 2021 Bodegas	(OCP 3.3) Realizar un estudio de mercado sobre las preferencias del consumidor y precios en los que oscilan los productos de la competencia	(OCP 4.2) Realizar promociones exclusivas a sus 5 mejores clientes que compren el producto Ideal para el cuarto trimestre del 2022			(OCP 7.1) Analizar las preferencias del consumidor en el año 2021		(OCP 9.1) Realizar eventos con las distribuidoras en temas de reciclaje en el año 2022	Perspectiva Cliente
	(OCP 1.3) Realizar una campaña de marketing en las Ciudades de Puno y Cusco de acuerdo con los resultados del estudio realizado	(OCP 2.3) Posicionar los beneficios y calidad del producto en la región sur en el año 2023	(OCP 3.4) Realizar una campaña de marketing de BTL para los puntos de venta en Trujillo y Chiclayo						(OCP 9.2) Implementar el plan anual de campañas en el primer trimestre en el año 2021	
Perspectiva Interna		(OCP 2.4) Mejorar el plan de incentivos a la fuerza de ventas e implementarlo en toda la región sur en el año 2021	(OCP 3.5) Buscar distribuidores que quieran ofrecer la línea de papel higiénico	(OCP 4.3) Implementar las premiaciones a los distribuidores que cumplen su cuota de venta anual en el cuarto trimestre del 2021	(OCP 5.2) Realizar el plan de marketing para el año 2022	(OCP 6.1) Mejorar los sistemas de generación de pedido y de entrega de material para el año 2022	(OCP 7.2) Mejorar la eficiencia productiva en un 10% en el año 2022	(OCP 8.1) Crear indicadores para la medición de estos recursos en el año 2021	(OCP 9.3) Realizar convenios mínimo con dos municipalidades en el año 2021	Perspectiva Interna
				(OCP 4.4) Incrementar su línea de crédito para el segundo trimestre del año 2021		(OCP 6.2) Optimizar los procesos logísticos para la entrega de material en el año 2021		(OCP 8.2) Implementar la evaluación trimestral del uso de los recursos asignados por área		
						(OCP 6.3) Evaluar el tiempo de entrega de los materiales en el año 2021				
Aprendizaje y crecimiento	(OCP 1.4) Impulsar una campaña de capacitaciones e incentivos para la fuerza de ventas			(OCP 4.5) Brindar capacitaciones y material relacionado a los productos a los nuevos distribuidores para el primer trimestre del 2021						Aprendizaje y crecimiento
Recursos										
Estructura Organizacional										
Planes Operacionales										

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES

1. Se cumplió con el objetivo general y principal de la tesis ya que se desarrolló un plan estratégico para Papelera Panamericana desarrollando las tres etapas del plan (Formulación, Implementación y Evaluación), implementando las 8 estrategias retenidas: Iniciar las ventas en otras regiones del país con una buena publicidad y precio, ingresar con fuerza al mercado electrónico para incrementar las ventas, aumentar socios comerciales exclusivos y afianzarlos, elaboración de un plan estratégico para la empresa, elaboración de un plan digital y comunicar las ventajas de los productos, establecer promociones a los clientes para incentivar la venta, realizar un focus group para conocer las preferencias del cliente y realizar un cronograma de campañas por producto y zonificado para el sur de forma anual. Esto permitirá el ingreso de la empresa a nuevas ciudades incrementando su venta de 3% por año y realizará nuevos canales de venta para poder llegar al consumidor final, realizará programas de fidelización y se desarrollará mejor el área de marketing.
2. En el plan se pudo realizar un análisis del entorno donde se desarrolla Papelera Panamericana, a través de un análisis AMOFHIT donde se encontró 5 fortalezas y 5 debilidades y el análisis PESTEC donde se encontró 5 oportunidades y 5 amenazas.
3. Lo principal en este plan estratégico es que se pudo definir la visión y misión de adonde quiere llegar Papelera Panamericana.
4. En este plan estratégico se desarrolló 9 objetivos a largo plazo y 30 objetivos a corto plazo que serán el camino y el paso a paso para poder alcanzar junto con las estrategias los objetivos de largo plazo.
5. En el trabajo se realizó las matrices FODA, PEYEA, MIE Y MGE que ayudaron a poder establecer las 17 estrategias que realizará la organización y con apoyo de las

matrices MD, MCPE Y MR se pudo filtrar obteniendo 8 estrategias retenidas y 9 estrategias de contingencia.

6. Se trabajó un Tablero de control balanceado (BSC) para que Papelera Panamericana pueda controlar y vigilar que las estrategias y objetivos planteados cumplan con la visión deseada.



RECOMENDACIONES

1. Se aconseja a Papelera Panamericana que implemente el plan estratégico realizado para mejore y consolide su participación y competitividad en el mercado y así alcance los objetivos propuestos.
2. Es importante entender que el entorno interno y externo analizado en el plan estratégico es un entorno totalmente cambiante por lo que Papelera Panamericana debe tener en cuenta las fechas donde se propone aplicarlos y que existe una posibilidad que el entorno cambie en la situación actual de la empresa y debe ver la forma de adecuarlo.
3. No olvidar que la misión y visión establecida están en base al análisis realizado a la organización y se basa en donde quiere estar la organización y se espera que esta visión y misión tenga un periodo de tiempo para su cumplimiento.
4. Se espera que los objetivos se planteen en base a la misión y visión de la empresa, para que se logre ejecutar estos a través de las estrategias de corto y largo plazo.
5. Es importante tomar en cuenta que el plan estratégico es punto de acción para cumplir los objetivos deseados, pero no hay que olvidar que los mercados son cambiantes puede cambiar alguna estrategia u objetivo en base a la nueva necesidad del mercado.
6. Se quiere que Papelera Panamericana utilice todos los instrumentos realizados en el plan estratégico, fundamentalmente el tablero de control balanceado para que pueda tener un control del cumplimiento de los objetivos para poder alcanzar las metas propuestas.

REFERENCIAS

- Altair Consultores. (2013). *La Elaboración Del Plan Estratégico*. Obtenido de <http://hsjd.org/seminariogestion2013/docs/01-Dia4-PrimerModeloPlanificacion.pdf>
- América Latina y el Caribe. (Junio de 2020). *Perspectivas Económicas Mundiales*. Obtenido de <http://pubdocs.worldbank.org/en/657071588788309322/Global-Economic-Prospects-June-2020-Regional-Overview-LAC-SP.pdf>
- Andina. (14 de Febrero de 2020). *Andina*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-poblacion-ocupada-aumento-356600-personas-2019-785085.aspx>
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de file:///C:/Users/peetaob/Downloads/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Banco Mundial. (8 de Junio de 2020). *La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- BlackSip. (2019). *BlackSIP*. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Reporte-de-industria-del-eCommerce-Peru-2019-eBook.pdf>

- Bravo Tejada, F. (29 de Abril de 2020). *Ecommerce News*. Obtenido de <https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html>
- Cabero Rojas, A. M., Arrieta Clavijo, M. J., & Quinto Tapia, D. F. (2015). *Repositorio Universidad del Pacífico*. Obtenido de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1062/Mar%c3%ada_Tesis_maestria_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cáceres Neyra, J. (11 de Mayo de 2020). *Seguridad y Salud En El Trabajo: Por Jorge Luis Cáceres Neyra*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/seguridadysaludocupacionalenelperu/2020/05/11/el-decreto-legislativo-1499-modificaciones-en-materia-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo-en-el-marco-del-covid-19/>
- CEDEC. (21 de NOVIEMBRE de 2019). *CEDEC*. Obtenido de <http://cedecpymes.org/como-hacer-un-buen-diagnostico-empresarial/>
- Chavez Quispe, L. (11 de Marzo de 2020). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/coronavirus-en-peru-vacaciones-teletrabajo-y-mas-que-recomienda-el-mtpe-a-las-empresas-para-evitar-expansion-del-covid-19-mtpe-noticia/?ref=ecr>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Comunidad Ism. (16 de abril de 2014). *Comunidad Ism*. Obtenido de <http://www.comunidadism.es/actualidad/nuevas-tecnologias-para-fabricar-papel-y-celulosa-sin-agua-y-a-bajas-temperaturas>

- Conexión Esan. (24 de Abril de 2020). *Conexión Esan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/24/impacto-del-covid-19-en-el-empleo-en-el-peru/>
- Conexiónesan*. (19 de Julio de 2017). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc/>
- Cuevas Amaya, W. (11 de Mayo de 2020). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-vision/>
- D' Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson Educación de Mexico.
- D' Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- Diccionario en internet de las ciencias económicas y sociales* . (s.f.). Obtenido de Diccionario en internet de las ciencias económicas y sociales : <https://www.eumed.net/diccionario/>
- Espinoza, R. (s.f.). *Roberto espinoza*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>
- Fernández Barreda, A., & Polar Belón, J. (2017). *Plan Estratégico para la empresa Kalitex S.A.C*, Arequipa 2017. Arequipa.
- Fuentes, G. (9 de Mayo de 2019). *BRING*. Obtenido de <https://bringconnections.es/estrategias-de-crecimiento/>

Gestión. (21 de Abril de 2020). *Gestión*. Obtenido de

<https://gestion.pe/economia/latinfocus-economia-peruana-caera-24-en-el-2020-noticia/>

González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Díaz de Santos.

Hernández Pérez, J. A. (01 de marzo de 2011). *Gestio Polis*. Obtenido de

https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/54488638/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_-_8.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FU.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAI4478V4852644294%2F20190301%2Fus-east-1%2Faws%2Fiam%2Faws4_credentials

Llacsahuanga Adrianzen, M. A., & Mego Vásquez, L. F. (2014). *Repositorio USS*.

Obtenido de

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/790/ADRIANZEN%20%20%20MEGO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Martín, J. (15 de Mayo de 2017). *Cerem*. Obtenido de

<https://www.cerem.pe/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Mercado Negro. (23 de Noviembre de 2018). *La República*. Obtenido de

<https://larepublica.pe/marketing/1362912-conoce-tendencias-activaran-consumo-2019/>

- Montalvo, O. G. (julio de 2010). *Diagnostico empresarial*. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/7322/124365.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Noceda, W. (12 de Abril de 2020). *Semanaeconómica*. Obtenido de <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/consumo-masivo/covid-19-obliga-a-la-empresa-a-reforzar-canal-de-venta-directa-y-e-commerce>
- OCCMundial. (27 de Junio de 2020). *OCCMundial*. Obtenido de <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>
- Ossorio, A. (Agosto de 2003). *Planeamiento estratégico*. Obtenido de file:///C:/Users/peetaob/Downloads/pdf_318.pdf
- Papelera Panamericana . (2020). *Papelera Panamericana S.A*. Obtenido de <http://www.panam.com.pe/panam/>
- Paredes Guillen, D. F. (2019). *Repositorio de tesis UCSM*. Obtenido de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/8570/44.0613.II.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pásara, L. (3 de enero de 2019). *Política Exterior*. Obtenido de <https://www.politicaexterior.com/ano-martin-vizcarra-peru/>
- Pérez, A. (1 de octubre de 2018). *Estrategia competitiva: definición, tipos y planteamiento*. Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/mba/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>
- Ponce Talacón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la economía*.

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Patria.

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*.

Harvard Business Scholl.

ProInversión. (2016). *ProInversión*. Obtenido de

<http://www.proinversion.gob.pe/apec/pdf/4%20Regimen%20Laboral.pdf>

Ramírez, J. (2019 de octubre de 2019). *Made for minds*. Obtenido de

<https://www.dw.com/es/per%C3%BA-un-rompecabezas-pol%C3%ADtico/a-50653035>

Ramos Rivera, Y. K. (2019). *Repositorio de tesis UCSM*. Obtenido de

<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/9439/44.0642.II.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rios Barrientos , M. (02 de abril de 2020). *Conexión Vida*. Obtenido de

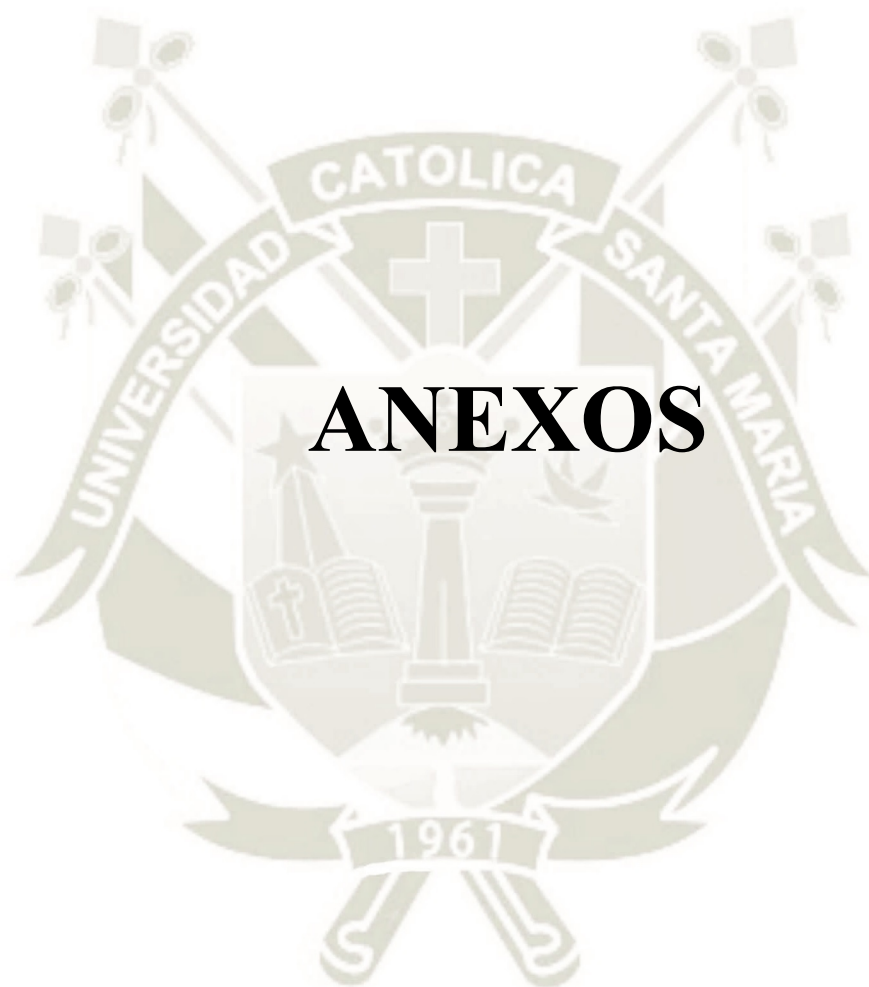
<https://conexionvida.net.pe/2020/04/02/el-covid-19-un-balance-en-medio-de-la-profundidad-de-la-crisis-de-regimen-politico-economico/>

Roncancio, G. (31 de Mayo de 2018). *Pensem*. Obtenido de

<https://gestion.pensem.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>

Velayos Morales, V. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/mision-de-una-empresa.html>



ANEXOS

ANEXO N° 1 Crecimiento en Puno y Cusco.

Al analizar los mercados de la empresa, con respecto a la población por cada lugar se ve que existen un conjunto de ciudades que puede crecer en ventas. Para saber en qué ciudades la organización puede crecer, se hará una comparación entre las ventas por ciudad y la población en cada una de ellas.

La empresa se encuentra en Arequipa, Cuzco, Tacna, Moquegua, Puno y Madre de Dios, las poblaciones en estas ciudades según el INEI son las siguientes:

Población de ciudades donde se encuentra PANAM, 2017

MERCADO	Población
Arequipa	969,284
Cuzco	450,095
Tacna	316,964
Moquegua	180,477
Puno	141,064
Madre de Dios	137,316

Fuente: INEI, 2017

Sin embargo, el orden del porcentaje de Ventas de la empresa en cada una de estas regiones es el siguiente:

Porcentaje del total de ventas de Papelera Panamericana.

MERCADO	PORCENTAJE DE VENTAS
Arequipa	76.50%
Tacna	17.10%
Puno	1.50%
Cuzco	1.30%
Moquegua	3.40%
Madre de Dios	0.20%

Si se establece una relación entre el % de ventas y la población en cada una de estas ciudades se puede identificar un orden de las ciudades en las que la empresa puede crecer.

Ratios de crecimiento por mercado de Papelera Panamericana.

MERCADO	% Ventas	Población	Ratio de % venta/población
Madre de Dios	0.00200	137,316	0.00000014565
Cuzco	0.01300	450,095	0.00000028883
Puno	0.01500	141,064	0.00000106335
Moquegua	0.03400	180,477	0.00000188390
Tacna	0.17100	316,964	0.00000539493
Arequipa	0.76500	969,284	0.00000789242

De la relación, llama la atención que en la ciudad de Cuzco y Puno las ventas no tengan la misma proporción de crecimiento de la población. Por tanto, se establece una primera estrategia de *Crecer en ventas en la ciudad de Cusco y Puno*. En una meta objetiva, esperando que, dentro de 03 años, se dupliquen las ventas de la empresa en Cusco y Puno.

Cusco

. Meta de ventas en Cusco 2020 – 2023 (miles soles)

VENTAS MERCADO	MEJORA			
	2020	2021	2022	2023
Cuzco	801	1068	1335	1602
		33%	25%	20%

Puno

Meta de ventas en Puno 2020 – 2023 (miles soles)

VENTAS MERCADO	MEJORA			
	2020	2021	2022	2023
Puno	924	1233	1541	1849
		33%	25%	20%
		33%	25%	20%

ANEXO N° 2 Crecimiento Trujillo y Chiclayo.

El siguiente objetivo es expandirse a otras ciudades del Perú, por ser un producto de consumo masivo, busca establecerse en ciudades grandes dentro del Perú.

10 primeros departamentos del Perú con mayor población.

Puesto	Ciudad	Departamento	N.º de distritos ³	Censo 2017
1	Lima	Lima	43	10 865 423
2	Arequipa	Arequipa	14	1 452 290
3	Callao	Callao	7	1 129 494
4	Trujillo	La Libertad	9	1 057 899
5	Chiclayo	Lambayeque	4	678 498
6	Piura	Piura	2	578 465
7	Cuzco	Cuzco	5	428 450
8	Iquitos	Loreto	4	377 609
9	Chimbote	Ancash	2	381 513
10	Huancayo	Junín	3	456 250

Fuente: XII Censo de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, INEI 2017

La empresa aún no desea incursionar a Lima y Callao, debido a que para ingresar en ese mercado requiere una inversión mucho mayor para abastecer dicho mercado. Sin embargo, está interesado en el norte del país, por tanto, se ha propuesto introducir la marca en las siguientes ciudades grandes, la cual es Trujillo (La Libertad). Al revisar los contactos de distribución, se ha determinado que las empresas que operan en Trujillo comúnmente lo hacen también para Chiclayo (Lambayeque). Por tanto, la siguiente estrategia es Ingresar en los mercados de Trujillo y Chiclayo.

Con las experiencias de introducción de mercados nuevos, se sabe que el primer año se puede pedir 5% de la población total de la ciudad de ventas e incrementando las ventas en 3% año tras año.

Así mismo la empresa ha encargado estudios de marketing con respecto al consumo promedio per-cápita en el Perú, estableciendo que el consumo en estas zonas del país el consumo es de 16.37 soles para Chiclayo y 16.51 para Trujillo.

Estudio Per-cápita Trujillo y Chiclayo.



Para conocer el potencial de crecimiento de la organización en estas zonas, se proyectó el crecimiento de la población en cada una de ellas. Obteniendo el siguiente resultado.

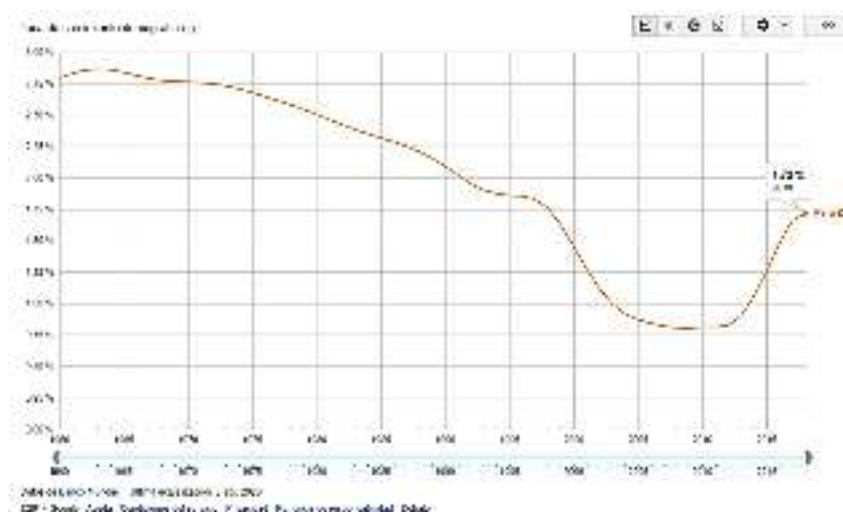
Crecimiento poblacional en Perú

El crecimiento poblacional en el Perú ha ido en crecimiento en los últimos años, teniendo un incremento de la tasa promedio de crecimiento poblacional de 3.61%.

Tasa de crecimiento poblacional del Perú

2017	2018
1.66	1.72
3.61%	

Tasa de crecimiento poblacional en Perú, 2018



Fuente: Banco Mundial, 2020

Por tanto, este ajuste de crecimiento debe ser aplicado a las poblaciones analizadas para tener un dato más preciso.

Chiclayo

Oficialmente se tiene registrada la tasa poblacional de la zona urbana hasta el 2015, así mismo se tiene la tasa de crecimiento poblacional hasta el 2017 y con el último ajuste de crecimiento nacional se puede establecer el índice de crecimiento para los siguientes años.

Tasa de crecimiento de Lambayeque

Departamento	Tasa de Crecimiento Promedio Anual (%)						
	1940-1961	1961-1972	1972-1981	1981-1993	1993-2007	2007-2017	Última actualización
Lambayeque	2.8	3.8	3.0	2.6	1.3	0.7	0.76

Fuente: INEI, 2017

Tasa de crecimiento de Chiclayo

	2013	2014	2015
CHICLAYO	843,445	850,484	857,405

Fuente: INEI, 2017

Por tanto, el crecimiento poblacional estimado para la ciudad de Chiclayo, considerando el crecimiento anual de 0.76% anual es el siguiente:

Proyección de crecimiento poblacional en Chiclayo

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CHICLAYO	863,921	870,486	877,101	883,767	890,483	897,250	904,068	910,939

Por tanto, considerando que el primer año se llegará al 5% de la población, con una compra promedio de 16.37 soles anuales por persona, así mismo que cada año se espera crecer en 3% en ventas. Los resultados esperados del crecimiento en Chiclayo es el siguiente.

Ventas anuales esperadas (en miles de soles) en Chiclayo

2021	2022	2023
734	756	779

Trujillo

Oficialmente se tiene registrada la tasa poblacional de la zona urbana hasta el 2015, así mismo se tiene la tasa de crecimiento poblacional hasta el 2017 y con el último ajuste de crecimiento nacional se puede establecer el índice de crecimiento para los siguientes años.

Tasa de crecimiento de La Libertad

Departamento	Tasa de Crecimiento Promedio Anual (%)						
	1940-1961	1961-1972	1972-1981	1981-1993	1993-2007	2007-2017	Última actualización
La Libertad	2.0	2.8	2.5	2.2	1.7	1.0	1.0

Fuente: INEI, 2017

Tabla 44. Tasa de crecimiento de Trujillo

	2013	2014	2015
TRUJILLO	928,388	942,729	957,010

Fuente: INEI, 2017

Por tanto, el crecimiento poblacional estimado para la ciudad de Trujillo, considerando el crecimiento anual de 1% anual es el siguiente

Proyección de crecimiento poblacional en Trujillo

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
TRUJILLO	966,466	976,015	985,658	995,396	1,005,231	1,015,163	1,025,193	1,035,323

Por tanto, considerando que el primer año se llegará al 5% de la población, con una compra promedio de 16.37 soles anuales por persona, así mismo que cada año se espera crecer en 3% en ventas. Los resultados esperados del crecimiento en Trujillo es el siguiente:

Ventas anuales esperadas (en miles de soles) en Trujillo

2021	2022	2023
831	856	882

ANEXO N°3 Incremento de Ventas.

Papelera Panamericana espera incrementar las ventas debido a las acciones y las ventas esperadas en Puno, Cusco, Chiclayo y Trujillo, este crecimiento de la empresa sería en total de 15,191 miles de soles adicionales a las ventas proyectadas.

Ventas proyectadas totales 2020 – 2023 (en miles de soles)

VENTAS MERCADO	MEJORA			
	2020	2021	2022	2023
Arequipa	47149	51989	53887	55785
Tacna	10539	11621	12045	12470
Puno	924	1233	1541	1849
Cuzco	801	1068	1335	1602
Moquegua	2095	2311	2395	2479
Madre de Dios	123	136	141	146
Trujillo	0	831	856	882
Chiclayo	0	734	756	779
	61632	69923	72956	75991
		2.89%	3.57%	4.21%

ANEXO N°4 Inversión para las acciones de Plan Estratégico.

Acción	Total (miles de soles)
Implementación de 60 puntos de ventas, todo o algún letrero.	S/480.00
Activaciones o canjes en el mercado los días Miércoles y sábados.	S/40.00
Afiche masivo en bodegas y mercados.	S/60.00
Contratar a dos mercaderistas para afiche y arreglo de exhibición.	S/20.00
Sacar oferta del 6+1 en papel higiénico o 20+1	S/32.00
Realizar volanteo masivo y alquilar publímochilas los fines de semana de los primeros tres meses	S/16.00
Realizar Publicidad en radios locales	S/72.00
Colocar 2 a 3 vallas locales	S/54.00
Realizar merchandaising para los bodegueros y fuerza de ventas entre lapiceros, mandiles, polos, casacas, etc.	S/80.00
Estudio de mercado de preferencias del consumidor	S/15.00
Agencia de Marketing & Publicidad para plan digital	S/20.00
	S/889.00

Anexo N° 5 Estado de Flujo de Efectivo proyectado de Papelera Panamericana con el Ingreso a Chiclayo y Trujillo (en miles de soles).

PERÍODOS	2020	2021	2022	2023	Total
1. INVERSIÓN					
Papelera Panamericana	-S/889.00				-S/889.00
2. BENEFICIOS					
Ventas Actuales	S/61,632.12	S/67,959.96	S/70,442.12	S/72,924.21	S/272,958.41
Ventas con Propuesta	S/61,632.12	S/69,923.04	S/72,955.96	S/75,991.45	S/280,502.57
Beneficios Totales	\$0.00	\$1,963.07	\$2,513.84	\$3,067.24	\$7,544.16
3. COSTOS					
Costo Total (Venta + Producción) Actual	-S/35,272.70	-S/38,479.30	-S/39,280.96	-S/40,563.60	-S/153,596.56
Costo Total (Venta + Producción) con Propuesta	-S/35,272.70	-S/39,590.81	-S/40,682.76	-S/42,269.73	-S/157,816.00
Costo Total Adicional	S/0.00	-S/1,111.50	-S/1,401.81	-S/1,706.13	-S/4,219.44
Fletes de camiones	S/0.00	-S/48.00	-S/48.00	-S/48.00	-S/144.00
Salario base de personal	S/0.00	-S/11.16	-S/11.16	-S/11.16	-S/33.48
Salario variable (comisiones)	S/0.00	-S/6.00	-S/6.00	-S/6.00	-S/18.00
Costos Totales Esperado	S/0.00	-S/1,176.66	-S/1,466.97	-S/1,771.29	-S/4,414.92
Flujos Generados	-S/889.00	S/786.41	S/1,046.88	S/1,295.95	S/3,129.24
Flujo Acumulado (FA)	-S/889.00	-S/102.59	S/944.29	S/2,240.24	

INDICADORES ECONÓMICOS	
COK (base comparativa)	22.65%
VAN	S/ 1,150.51
TIR	52.12%
B/C	1.71
PRI o Payback	2

ANEXO N°6 Cotización de avisos publicitarios para radios en Trujillo y Chiclayo.

EMISORAS	tarifa por segundos	segundos	costo por aviso	avisos diarios	total avisos	precio sin igv	precio con igv	Observaciones
EXITOSA	S/. 1.90	20	S/. 38.00	6	180	S/. 6,840.00	S/. 8,071.20	Se puede realizar un contrato de 20 segundos y en el primer mes colocar avisos de 30 segundos reduciendo los avisos diarios de 6 a 4 avisos diarios.
	S/. 1.90	30	S/. 57.00	6	180	S/. 10,260.00	S/. 12,106.80	
MELODÍA	S/. 1.27	20	S/. 25.42	5+1	150	S/. 3,813.60	S/. 4,500.05	
	S/. 1.27	30	S/. 38.14	5+1	150	S/. 5,720.40	S/. 6,750.07	
						30 aviso de bonificación		
RPP	S/. 1.36	20	S/. 27.14	6	210	S/. 5,699.40	S/. 6,725.29	Se puede realizar un contrato de 20 segundos y en el primer mes colocar avisos de 30 segundos reduciendo los avisos diarios de 6 a 4 avisos diarios.
	S/. 1.13	30	S/. 33.93	6	210	S/. 7,125.30	S/. 8,407.85	
karibeña	S/. 0.90	20	S/. 18.00	6+1	180	S/. 3,240.00	S/. 3,823.20	Se puede realizar un contrato de 20 segundos y en el primer mes colocar avisos de 30 segundos reduciendo los avisos diarios de 6 a 4 avisos diarios.
	S/. 0.90	30	S/. 27.00	6+1	180	S/. 4,860.00	S/. 874.80	
						30 avisos de bonificación, y activaciones en cabina		
PANAMERICANA	S/. 0.80	20	S/. 16.00	6	180	S/. 2,880.00	S/. 3,398.40	Se puede realizar un contrato de 20 segundos y en el primer mes colocar avisos de 30 segundos reduciendo los avisos diarios de 6 a 4 avisos diarios.
	S/. 0.80	30	S/. 24.00	6	180	S/. 4,320.00	S/. 5,097.60	
FELICIDAD	S/. 0.29	20	S/. 5.70	6	150	S/. 855.00	S/. 1,008.90	Se puede realizar un contrato de 20 segundos y en el primer mes colocar avisos de 30 segundos reduciendo los avisos diarios de 6 a 4 avisos diarios.
	S/. 0.34	30	S/. 10.26	6	150	S/. 1,538.55	S/. 1,815.49	

ANEXO N°7 Estado de Ganancias y pérdidas proyectado.

Estado de Resultados

S/. Miles	2021	2022	2023
Beneficios Totales	1,963.07	2,513.84	3,067.24
Costo de ventas	-670.70	-836.17	-1,009.64
Utilidad bruta	1,292.38	1,677.67	2,057.60
Gastos de Ventas	-329.47	-410.75	-495.96
Gastos de Administración	-58.83	-73.35	-88.56
Utilidad de Operación	904.07	1,193.58	1,473.08
Otros neto	-117.67	-146.70	-177.13
Utilidad	786.41	1,046.88	1,295.95

Se realizó el estado de ganancias y pérdidas proyectado en base al flujo de caja y solo con los beneficios que se obtendrían de la venta mejorada para poder ver exactamente cual es la utilidad que podría obtener Papepelería Panamericana por realizar las propuestas indicadas en el plan estratégico por lo que vemos que si obtendría una ganancia que en el 2023 sería el 42% de los beneficios obtenidos de las ventas. Esta utilidad corresponde a la parte de la inversión.

ANEXO N°8 Fotos del producto Ideal en punto de venta.



ANEXO N°9 Material publicitario para punto de venta

Polipasacalle



Colgante Triangular



Preciadores Mayoristas



Cinta Fronterizadora



Rompe tráfico



Preciadores de Mercado



ANEXO N°10 Producto Ideal vs la competencia

	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3	COMPETIDOR 4
				
1. Peso  = 77 gr/m ² . = 89.14 gr. Diferencia de:	 = 22 gr/m ² . = 74.68 gr. Gr/m ² : 5 gr ó 23% Peso total : 24.46 gr ó 19%	 = 16 gr/m ² . = 62.07 gr. Gr/m ² : 11 gr ó 69% Peso total : 27.07 gr ó 44%	 = 15 gr/m ² . = 58.81 gr. Gr/m ² : 12 gr ó 80% Peso total : 30.33 gr ó 57%	 = 15 gr/m ² . = 58.03 gr. Gr/m ² : 12 gr ó 80% Peso total : 31.22 gr ó 54%
2. 36 m... ✓ Más Absorbente ✓ Más Resistente ✓ Más Duración	36 m... ✗ Más delgado. ✗ Menos resistente. ✗ Poca Duración.	22 m... ✗ Más delgado. ✗ Menos resistente. ✗ Poca Duración.	22 m... ✗ Más delgado. ✗ Menos resistente. ✗ Poca Duración.	20.58 m... ✗ Más delgado. ✗ Menos resistente. ✗ Poca Duración.
3. Origen  • Hecho en Arequipa. • Capitales Peruanas.	• Capitales EXTRANJEROS	• Capitales EXTRANJEROS	• Capitales EXTRANJEROS	• Capitales EXTRANJEROS
4. Fragancia Sin fragancia	Con fragancia	Con fragancia	Con fragancia	Con fragancia

	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3	COMPETIDOR 4
				
<p>1. Peso  = 19 gr/m². = 78.91gr.</p> <p>Diferencia de:</p>	<p> = 16 gr/m². = 62.07 gr.</p> <p>Gr/m² : 3 gr ó 19% Peso total : 16.84 gr ó 16%</p>	<p> = 15 gr/m². = 58.81 gr.</p> <p>Gr/m² : 4 gr ó 27% Peso total : 20.10 gr ó 34%</p>	<p> = 15 gr/m². = 58.03 gr.</p> <p>Gr/m² : 4 gr ó 27% Peso total : 20.88 gr ó 36%</p>	<p> = 16 gr/m². = 73.33 gr.</p> <p>Gr/m² : 3 gr ó 19% Peso total : 5.58 gr ó 8%</p>
<p>2. 23 m...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Más Absorbante ✓ Más Resistente ✓ Más Duración 	<p>22 m...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ Más delgado. ✗ Menos resistente. ✗ Poca Duración. 	<p>22 m...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ Más delgado. ✗ Menos resistente. ✗ Poca Duración. 	<p>20.58 m...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ Más delgado. ✗ Menos resistente. ✗ Poca Duración. 	<p>25 m...</p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ Más delgado. ✗ Menos resistente. ✗ Poca Duración.
<p>3. Origen</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Hecho en Arequipa. • Capitales Peruanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitales EXTRANJEROS 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitales EXTRANJEROS 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitales EXTRANJEROS 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitales EXTRANJEROS
<p>4. Fragancia</p> <p>Sin fragancia</p>	<p>Con fragancia</p>	<p>Con fragancia</p>	<p>Con fragancia</p>	<p>Con fragancia</p>



	COMPETIDOR 1	COMPETIDOR 2	COMPETIDOR 3	COMPETIDOR 4
				
1. Peso  18 gr/m ² . = 62.44 gr. Diferencia de:	 25 gr/m ² . = 50.46 gr. Gr/m ² : 3 gr ó 20% Peso total : 11.98 gr ó 24%	 25 gr/m ² . = 48.32 gr. Gr/m ² : 3 gr ó 20% Peso total : 14.22 gr ó 29%	 26 gr/m ² . = 48.85 gr. Gr/m ² : 2 gr ó 13% Peso total : 21.59 gr ó 28%	 26 gr/m ² . = 48.96 gr. Gr/m ² : 2 gr ó 13% Peso total : 23.48 gr ó 28%
2. 18 m... <input checked="" type="checkbox"/> Más Absorbente <input checked="" type="checkbox"/> Más Resistente <input checked="" type="checkbox"/> Más Duración	17.86 m... <input checked="" type="checkbox"/> Más delgado. <input checked="" type="checkbox"/> Menos resistente. <input checked="" type="checkbox"/> Poca Duración.	16.70 m... <input checked="" type="checkbox"/> Más delgado. <input checked="" type="checkbox"/> Menos resistente. <input checked="" type="checkbox"/> Poca Duración.	16.63 m... <input checked="" type="checkbox"/> Más delgado. <input checked="" type="checkbox"/> Menos resistente. <input checked="" type="checkbox"/> Poca Duración.	16.69 m... <input checked="" type="checkbox"/> Más delgado. <input checked="" type="checkbox"/> Menos resistente. <input checked="" type="checkbox"/> Poca Duración.
3. Origen   <ul style="list-style-type: none"> • Hecho en Arequipa. • Capitales Peruanas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitales EXTRANJEROS 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitales EXTRANJEROS 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitales EXTRANJEROS 	<ul style="list-style-type: none"> • Capitales EXTRANJEROS
4. Fragancia Sin fragancia	Con fragancia	Con fragancia	Con fragancia	Sin fragancia



ANEXO N°11 Plan de Tesis

PLANTEAMIENTO TEORICO

1.1. Problema

Propuesta de un plan estratégico para la empresa Papelera Panamericana S.A. Arequipa, 2020.

1.2. Descripción del problema.

Síntomas:

Papelera Panamericana S.A. (PANAM) es una empresa individual arequipeña que inició operaciones en 1983 y se dedica a la fabricación y comercialización de papeles absorbentes de cuidado e higiene personal, mantuvo un crecimiento constante durante varios años con su papel higiénico (IDEAL) en la ciudad de Arequipa pasando hacer una marca reconocida y posicionada, manteniendo más del 50 % del mercado Arequipeño.

Anteriormente la empresa no necesitaba realizar gastos fuertes en campañas, lanzamientos e incentivos para la fuerza de ventas y clientes finales ya que la competencia y variedad de productos era reducida.

Pronostico:

Dada la situación de la empresa la cual presenta una preocupación por los últimos resultados sobre sus ventas y participación de mercado, ya que este último año tuvo una caída del 4 % en la participación de mercado con respecto a los últimos años y por algún motivo no se está cumpliendo con las ventas que la empresa desearía.

Además, hay un incremento de productos lanzados por la competencia los cuales se diferencian por el tipo de hoja, aroma y suavidad y realizan competencias entre campañas, promociones e incentivos que entregan en sus productos.

Control de Pronósticos:

Papelera Panamericana S.A. tendrá que encontrar las falencias internas y externas que están afectando a la empresa por lo que se propone formular un Plan Estratégico para este año 2020 y tener una visión completa y clara sobre el entorno en el que se desenvuelve e idear y aplicar estrategias para llegar a los rumbos que la empresa quiere.

Campo, Área y Línea

- **Campo:** Facultad de Ciencias Económicas Administrativas.
- **Área:** Ingeniería Comercial
- **Línea:** Plan Estratégico

Tipo de problema

Tipo:

El problema por analizar es No experimental, transversal, explicativa es una investigación cualitativa que reúne información de la micro y macro ambiente de la empresa con el fin de aplicar un plan.

Variables

Variable independiente:

Plan Estratégico.

Variable dependiente:

Competitividad Estratégica.

Operacionalización de Variables

VARIABLES	INDICADORES	SUBINDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
VARIABLE INDEPENDIENTE: Plan estratégico	Misión y Visión	Objetivos y Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) • Matriz de perfil competitivo (MPC) • Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) • Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA) • Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA) • Matriz de factores Internos – Externos (IE). • Matriz de la estrategia principal (MEP) • Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE). • Matriz de Rumelt (MR). • Documentación de procedimientos
	Análisis Externo	Análisis de las Oportunidades y Amenazas. Análisis PESTEC (Políticas, Económicas, Social, Tecnológica y Ecológica) Análisis de las 5 fuerzas de Porter (Proveedores, Competidores, Nuevos Competidores, Sustitutos y Clientes)	
	Análisis Interno	Análisis de las Fortalezas y Debilidades. Estatus de: Administración / Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones y Logística, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos, Sistemas de información y comunicación y Tecnología / Investigación y Desarrollo.	
VARIABLE DEPENDIENTE: Competitividad estratégica	Estrategias	Estrategias Implementadas que busquen generar valor	Tablero de control Balanceado (BSC)

Fuente: Elaboración: Propia.

Interrogantes básicas

Interrogante General

- ¿Cuál es el plan estratégico requerido por Papelera Panamericana S.A. para mejorar su competitividad estratégica?

Interrogantes Específicas

- ¿Cuál es la situación interna y externa de Papelera Panamericana S.A.?
- ¿Cuál debe ser la visión y misión de Papelera Panamericana S.A.?
- ¿Cuáles son los objetivos de corto y largo plazo para Papelera Panamericana S.A.?
- ¿Qué estrategias se utilizarán para lograr los objetivos de corto y largo plazo de Papelera Panamericana S.A.?
- ¿Cómo se puede verificar que las estrategias y objetivos planteados están logrando los resultados esperados de Papelera Panamericana S.A.?

Justificación

Justificación Social

Al conocer el plan estratégico de Papelera Panamericana será capaz de brindar una mayor eficiencia en la gestión de la empresa a largo plazo, lo que permitirá trabajar con productos de mayor calidad con material reciclado para apoyar al medio ambiente y reducir la contaminación, permitirá mayores plazas de trabajo en diferentes áreas y se considere como una fuente de trabajo segura y apoye a más familias.

Justificación económica.

Realizar el plan estratégico para Papelera Panamericana permite analizar el entorno interno y externo en el que se desarrolla, fijando las oportunidades y contrarrestando las amenazas que se encuentren en el mercado, poder encontrar y utilizar las fortalezas para generar competencias y tratar de reducir las debilidades que se encuentren en su entorno interno, de tal manera que las estrategias que se apliquen generen un crecimiento productivo y económico.

1.3. Objetivos

Objetivo general

- Formular un plan estratégico que mejore la competitividad estratégica de Papelera Panamericana S.A.

Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico situacional a través de un análisis interno y externo para Papelera Panamericana S.A.
- Definir la misión y visión de Papelera Panamericana S.A.
- Establecer los objetivos de corto y largo plazo para Papelera Panamericana S.A.
- Formular las estrategias que se deben aplicar en Papelera Panamericana S.A.
- Realizar un Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) para vincular las estrategias y los objetivos y poder medir el desempeño y los resultados a alcanzar por Papelera Panamericana S.A.

Esquema estructural

El esquema estructural preliminar que tendrá el contenido del borrador es:

- I. Marco Teórico
- II. Propuesta de Plan estratégico
- III. Evaluación estratégica
- IV. Conclusiones
- V. Recomendaciones

Bibliografía Básica

Plan Estratégico.

Según D'Alessio (2008) el proceso estratégico es un conjunto de actividades que se desarrollan dentro de la empresa para alcanzar la visión establecida proyectándose a futuro. Se realiza un análisis interno y externo con el fin de obtener como resultado la formulación de estrategias que encaminen a la organización a largo plazo.

Se requiere la participación de todo el personal clave de la empresa que tenga conocimiento de la organización y de la industria. La actividad más importante para el gerente es el Plan estratégico (D'Alessio Ipinza, 2008).

Esquema del proceso estratégico.

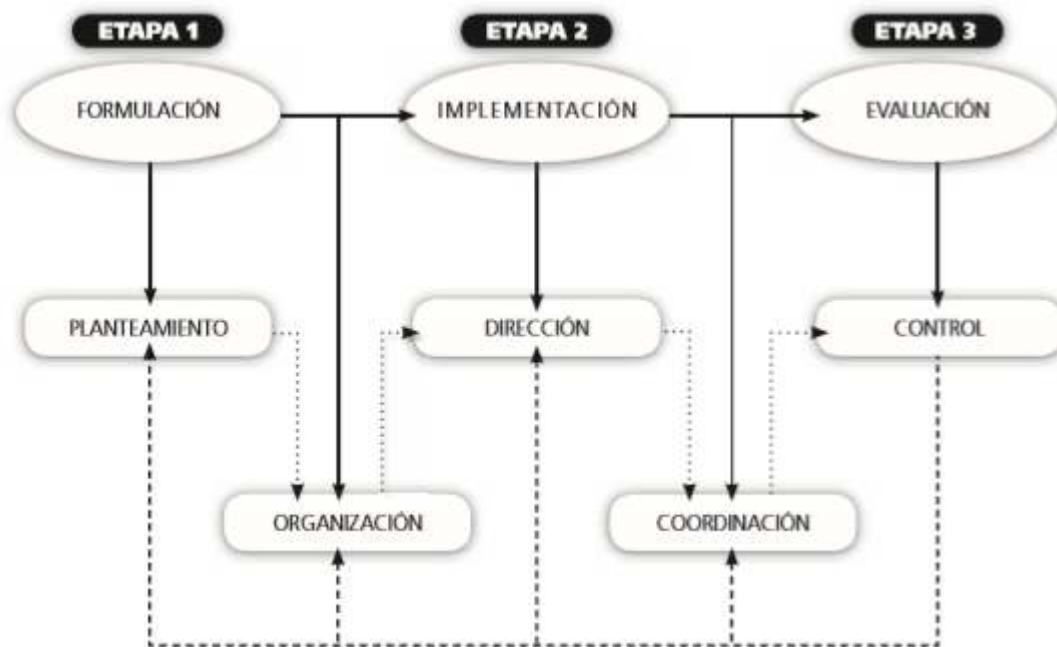


Fuente: Elaboración: Fernando D' Alessio Ipinza, Editorial Pearson.

Según D' Alessio (2008) el proceso estratégico se divide en tres etapas:

- Etapa de Formulación: Es el proceso de planeamiento hacia donde quiere llegar la organización, identificando y seleccionando las estrategias específicas.
- Etapa de Implementación: Es el proceso de dirección y coordinación donde se aplican las estrategias.
- Etapa de Evaluación: Es el proceso de control y supervisión de las estrategias implementadas.

Etapas del proceso estratégico



Fuente: Elaboración: Fernando D' Alessio Ipinza, Editorial Pearson.

Competitividad Estratégica.

Según el Diccionario electrónico Eumed, la competitividad estratégica es la fase de la administración de empresas resultante de la formulación e implementación de estrategias orientadas a generar valor a la organización. (Diccionario en internet de las ciencias económicas y sociales , s.f.)

D' Alessió (2008) Como se citó en Marcilla (2017) competitividad estratégica “es el éxito de formular e implementar estrategias que crean valor” (p.11).

Visión.

Según D' Alessio (2008) la visión es lo que desea a futuro una organización y responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, la visión se obtiene a través de un análisis situacional, la visión debe ser conocida por todos los trabajadores de la

empresa ya que todos deben estar comprometidos a que se cumpla la visión a largo plazo.

Según D' Alessio (2008) La visión debe ser:

- Simple, clara y comprensible.
- Ambiciosa, convincente y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo.
- Proyectada a un alcance geográfico.
- Conocida por todos.
- Expresada con un sentido de urgencia.
- Idea clara indicando hacia dónde quiere ir la organización.

Según el portal Gestipolis, la visión es la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio, es lo que pretende alcanzar la empresa y representa la máxima aspiración de la organización y motiva a los miembros de la empresa a mirar hacia el futuro de forma positiva (Cuevas, 2020).

Misión.

Según D' Alessio, (2008) la misión es el impulsor de la organización hacia una situación futura deseada y responde a la interrogante ¿Cuál es nuestro negocio?, debe especificar los mercados y productos con lo que la organización piensa servirlos. Una buena misión debe hacer concordar con las áreas de interés y servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer.

Una buena declaración de la misión debe hacer concordar con las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, para D' Alessio (2008) la misión debe tener las siguientes características:

- Definir lo que es la organización.
- Definir como aspira servir a la comunidad.
- Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Diferenciar a la organización de las demás.
- Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.
- Generar credibilidad de la organización.
- Clara en definir que es la organización y que aspira ser.

Según el portal Economipedia, la misión es la respuesta a la pregunta ¿Quiénes Somos? y ¿Qué hacemos? Y es lo que diferencia a la empresa de la competencia y mostrar su valor y su hacer único en el mercado, tiende estar estable en el tiempo, aunque puede evolucionar de acuerdo con el entorno. Debe ser definida por los propietarios de la empresa y de manera clara y sencilla para ser fácilmente interpretable por los miembros de la organización (Velayos, s.f.).

Análisis Externo.

Según D' Alessio (2008) el análisis externo es una exploración del entorno y análisis de la industria donde se busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control de la organización, el análisis debe concluir con un listado de las oportunidades que ofrece el entorno y que se deben aprovechar y un listado de amenazas que se debe reducir o neutralizar.

El propósito del análisis externo es obtener información importante para los gerentes para iniciar el proceso de formulación de estrategias que permita sacar ventaja de las oportunidades y reduzca el impacto de las amenazas.

Análisis externo



Fuente: Elaboración: Fernando D' Alessio Ipinza, Editorial Pearson.

○ **Análisis PESTEC.**

Según D' Alessio (2008) para realizar el análisis o auditoría externa con un enfoque integral se debe realizar un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas conocido como el análisis PESTEC.

- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Según D' Alessio (2008) son fuerzas que determinan las reglas formales e informales en las que se rige una organización, se encuentran asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados con el propósito de la organización, así como la pugna de los agentes involucrados.

Algunas de las principales variables son:

- Estabilidad Política.
- Política Monetaria.

- Regulaciones Gubernamentales.
- Legislación Laboral.
- Corrupción.
- Fuerzas Económicas y Financieras (E)

Según D' Alessio (2008) Son fuerzas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y decisiones de inversión las cuales tienden hacer volátiles, tiene una relación directa con el poder adquisitivo de los clientes de la organización.

Algunas de las principales variables son:

- Evolución del PBI nacional y el PBI per cápita.
- Evolución del poder adquisitivo del consumidor.
- Tasas de Inflación y de devaluación.
- Costo de mano de obra.
- Riesgo País.
- Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).

Según D' Alessio (2008) Son fuerzas que involucran valores, creencias, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, religiosas y étnicas que existen en el entorno de la organización y definen el perfil del consumidor y sus hábitos de compra.

Algunas de las variables principales son:

- Tasa de desempleo.
- Tasa de crecimiento poblacional.
- Incidencia de pobreza.

- Estilos de vida de la población.
- Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

D' Alessio (2008) Son fuerzas que se basan en la velocidad del cambio, la innovación científica, la aceleración tecnológica y la amplia difusión de conocimiento, su impacto es amplio pudiendo generar una ventaja competitiva, pero se modifican constantemente quedando otras obsoletas.

Algunas de las variables principales son:

- Velocidad de transferencia tecnológica.
- Inversión en I+D.
- Desarrollo de las comunicaciones.
- Uso de internet.
- Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según D' Alessio (2008) Son fuerzas buscan una conciencia ecológica y conservación del medio ambiente como preocupación primordial de la humanidad, son impulsadas por instituciones organizaciones que luchan por preservar el ecosistema del planeta y afectan a las decisiones de las organizaciones.

Algunas de las variables principales son:

- Protección del medio ambiente.
- Amenaza de desastres naturales.
- Cultura de reciclaje.
- Manejo de desperdicios y desechos.

○ **Las cinco fuerzas de Porter.**

Según el documento de Hernández (2011) Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta que se utiliza para medir el entorno competitivo de la organización y lograr ventajas competitivas y estrategias.

Está conformado por 5 puntos clave:

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

Según el documento de José Angel Hernández, En un sector con rendimiento de capital existe la amenaza de ingreso de nuevos competidores los cuales deben enfrentar barreras de entrada pero existe la posibilidad de que los competidores ingresen fácilmente si tienen productos superiores o precios bajos.

Las barreras de entrada más comunes son:

- Economía a escala.
- Diferenciación de producto.
- Canales de distribución.
- Capital.
- Amenaza de posibles productos sustitutos.

Según el documento de Hernández (2011) Son productos que realizan las mismas funciones que el producto en estudio y pueden representar una alternativa para satisfacer la demanda, representa una amenaza si estos productos cubren la necesidad a un precio menor, pero con mayor calidad.

El impacto de la amenaza de los productos sustitutos depende de factores como:

- Disponibilidad de sustitutos.
- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido.
- Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y el producto sustituto.
- Costos de Cambio para el cliente.
- Poder de Negociación de los proveedores.

Según el documento Hernández (2011) el poder de negociación de los proveedores define en parte el posicionamiento de la empresa y en el mercado, tener la capacidad de negociación con los proveedores permite tener mejores precios, mejores plazos de entrega y mejores formas de pago.

Algunas variables significativas:

- Concentración de proveedores.
- Importancia de volumen para proveedores.
- Diferenciación de insumos.
- Disponibilidad de insumos sustitutos.
- Poder de negociación de los clientes.

Según el documento Hernández (2011) el poder de negociación de los clientes se refiere a la influencia que tienen en la empresa debido a la sensibilidad al precio y poder de negociación.

Algunos factores que definen el poder de negociación son:

- Concentración de clientes
- Volumen de compras.
- Diferenciación

- Volumen de compras.
- Rivalidad entre competidores existentes.

Según el documento Hernández (2011) es el centro de las fuerzas y el elemento determinante del modelo de Porter, es la fuerza en la que los competidores toman acciones para fortalecer y proteger su posición en el mercado.

Hay que considerar algunos factores:

- Concentración.
- Diversidad de competidores.
- Condiciones de los costos.
- Diferenciación del producto.

Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración: José Angel Hernández, Editorial Gestio Polis.

Análisis Interno.

Según D' Alessio (2008) el análisis o auditoría interna está enfocada a encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades se requiere

mucha honestidad para descubrir lo bueno, lo malo y lo feo de la organización por parte de todos los miembros involucrados en este proceso sin encubrir ningún aspecto negativo de la organización.

Las principales áreas funcionales para auditar son:

- Administración y gerencia (A)
- Marketing/ventas investigación de mercado (M)
- Operaciones & logística e infraestructura (O)
- Finanzas y contabilidad (F)
- Recursos humanos (H)
- Sistemas de información & comunicaciones (I)
- Tecnología & investigación y desarrollo (T)

Ciclo operativo de la organización



Fuente: Elaboración: Fernando D' Alessio Ipinza, Editorial Pearson.

Estrategia.

Según el portal Conexión Esan (2017) la estrategia es la manera en la que una organización crea valor, nada garantiza su éxito ya que hay un constante cambio.

Se deben considerar los siguientes aspectos:

- Comunicación Interna: Las estrategias deben ser comunicadas de manera clara a los miembros de la organización.
- Adaptación a los cambios el entorno: Las estrategias deben contar con planes de contingencia para afrontar cambios del entorno.
- El Balanced Scorecard

Según D'Alessio (2008) el tablero de control permite la medición en el corto plazo de la estrategia y permite ver hacia donde se está yendo y corregir si es necesario.

Tableros de control balanceado



Fuente: Elaboración: Fernando D' Alessio Ipinza, Editorial Pearson.

Implementación Estratégica.

Según D' Alessio (2008) implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados, "La implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos".

Los objetivos de corto plazo son hitos mediante los cuales se alcanza con cada estrategia los objetivos de largo plazo, deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización (D' Alessio, 2008).

Papelera Panamericana S.A.

Papelera Panamericana S.A. es una empresa industrial Arequipeña, que inició operaciones en el año 1983, están dedicados a la fabricación y comercialización de papeles absorbentes orientados al cuidado e higiene personal.

Resumen de Papelera Panamericana

Razón social	PAPELERA PANAMERICANA S.A.
Marca	IDEAL
RUC	20100189942
Dirección	Eduardo López de Romaña R-4 Parque Industrial
Gerente general	Pedro Carlos Alberto Muñoz Najar Frederich
Competidores directos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ PROTISA – PAPEL HIGIÉNICO ELITE ✓ PROTISA – PAPEL HIGIENICO NOBLE ✓ KIMBERLY CLARK – PAPEL HIGIÉNICO SUAVE ✓ PARACAS – PAPEL HIGIÉNICO PARACAS
Página web	http://www.panam.com.pe
Número de trabajadores	130
Teléfono	054 – 204548
Rubro	Cuidado e Higiene Personal
Horario de atención:	8:00 am – 5:50 pm

Fuente: Elaboración Propia.

○ **Antecedentes**

1. “Desarrollo de un plan estratégico para una curtiembre en la Región Arequipa”

Autor:

- **Paredes Guillen, Diego Fernando.**

El objetivo de su investigación fue elaborar un plan estratégico para desarrollar y mejorar la competitividad de la empresa ABC SAC. Realizaron un análisis interno y externo donde identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Los resultados obtenidos fueron la reformulación de la visión, misión y valores, se implementaron todas las estrategias elegidas, objetivos de corto plazo en base a los objetivos de largo plazo los cuales son: Incrementar las ventas anuales en un 5%, Incrementar en 10% la capacitación de los clientes, disminuir los gastos de operación en un 5% y mejorar la productividad en un 5%, finalmente se realizó la evaluación a través del cuadro de mando integral permitiendo a la empresa a usar de forma óptima los recursos (Paredes, 2019).

2. “Elaboración de un plan estratégico para mejorar la atención al cliente en el hotel Imperial Palace Jaén, Región Cajamarca - 2014”

Autor:

- **Llacsahuanga Adrianzen, Miguel Angel.**
- **Mego Vásquez, Luis Fernando.**

El objetivo de esta investigación era formular un plan estratégico para el Hotel Imperial Palace S.A.C. empresa que se desenvuelve en el mercado hotelero con 7 años de experiencia no contaban con un plan estratégico que describiera los lineamientos de su política empresarial, se realizó un cuestionario para el gerente y una encuesta para los

clientes. Con el plan estratégico se buscaba mejorar la atención y validar el plan estratégico mediante la técnica Delph (Llacsahuanga y Mego, 2014).

3. “Propuesta para la implementación de un plan estratégico de gestión para el periodo 2018 – 2019 en la Alianza Francesa”

Autor:

- **Ramos Rivera, Yenifer Kimberly Dhoris.**

El objetivo de esta investigación era proponer un plan estratégico de gestión que permita el control sistemático de metas y objetivos en la Alianza Francesa sede Arequipa, en esta investigación se realizó un análisis interno y externo para poder formular estrategias que fueron evaluadas en un cuadro de mando integral.

Los resultados fueron que con el plan estratégico se pudo plantear estrategias de desarrollo de mercado, producto y protección de la ventaja competitiva para la Alianza Francesa, estas estrategias tuvieron un sistema de seguimiento y control a través de un cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) logrando mejorar la gestión de objetivos y metas de la organización y se planteó una visión, misión y valores (Ramos, 2019).

4. “Plan estratégico para Toyota USA 2011-2013”

Autor:

- **Arrieta Clavijo, María Luisa Jesús.**
- **Cabero Rojas, Augusto Mauricio.**
- **Quinto Tapia, Daniel Federico.**

La investigación tuvo como objetivo realizar un plan estratégico para Toyota USA para mejorar su imagen de marca debido a una serie de accidentes ocasionados por fallas

en los pedales de aceleración y frenado, lo cual los puso en una situación en la que tuvieron que retirar varios vehículos del mercado y soportar la opinión pública, realizaron el plan estratégico a través del uso de herramientas propias del análisis interno y externo, identificando sus ventajas competitivas y buscaron establecer sus planes a través del marketing, operaciones y recursos humanos.

Los resultados que obtuvieron es que la mayor ventaja competitiva de Toyota son el liderazgo, innovación, sistema de producción propio y la búsqueda de nuevas tendencias de mercado lo que les permite implementar estrategias de largo y corto plazo, los efectos ocasionados por la mala calidad de los vehículos fue neutralizado por la marca de la empresa ya que los americanos miran a Toyota como vehículos seguros y de gran confiabilidad por lo que el crecimiento de Toyota dependerá a la adecuada explotación de ese activo intangible (Cabero, Arrieta y Quinto, 2015).

○ **Hipótesis**

La competitividad estratégica de la empresa Papelera Panamericana S.A. mejorará si se aplica un plan estratégico.

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. Técnicas e Instrumentos

- Variable Independiente: Plan Estratégico.

Para esta variable se va a utilizar información primaria de Papelera Panamericana S.A. mediante la experiencia laboral del autor que ha tenido una interrelación con los temas que se estudia, se realizará una Guía de Entrevista con preguntas estructuradas, la cual está dirigida al gerente de la empresa y colaboradores principales.

- Variable Dependiente: Competitividad Estratégica.

Para esta variable se utilizará el análisis documental para implementar un tablero de control que permita medir el desempeño de las estrategias y objetivos obtenidos en el corto y mediano plazo.

2.2. Estructura de los Instrumentos

Técnica	Instrumentos
Investigación interna (Guía de entrevista)	<ul style="list-style-type: none"> - Ficha de preguntas. - Grabador de audio. - Cuaderno de apuntes. - Bolígrafos.
Análisis Documental (Información teórica)	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategias y objetivos obtenidos en el plan. - Fichas bibliográficas.

Fuente: Elaboración propia

2.3. Campo de verificación

Ámbito

La presente investigación se llevará a cabo en la ciudad de Arequipa en el Departamento de Arequipa.

Temporalidad

El análisis de la investigación se realizará en el año 2019.

Unidades de estudio

Como unidad de estudio se tiene a la empresa Papelera Panamericana S.A. a la cual se le realizará un análisis interno de la empresa y un análisis externo de sus competidores y el mercado para poder desarrollar un plan estratégico.

○ Estrategia de recolección de datos

La estrategia para la recolección de información se desarrollará en 3 fases de acuerdo con los objetivos formulados en el presente plan de tesis.

1. Fase de levantamiento de información

Para el levantamiento de la información primaria se realiza un proceso de recopilación de data de cada área de la empresa, su proceso de producción y comercialización de sus productos, se emplearán técnicas de investigación. Estas técnicas permitirán considerar la información relevante, los hechos y acontecimientos que resulta importantes para la problemática de la investigación.

2. Fase de aplicación de Guía de Entrevista.

Las guías de entrevista serán realizadas por el gerente de la empresa y los colaboradores principales de la empresa, estas guías contendrán interrogatorios precisos

que aclaren el cuestionario de acuerdo con las expectativas y percepciones. Esto para entender que conocimientos tienen los colaboradores sobre la empresa, las actividades que realizan, que encuentran de positivo y que buscan potenciar; para el gerente, entender cuáles son sus ventajas competitivas, cuál es su plan de acción y sus dificultades internas y externas.

3. Fase de Coordinaciones.

Después de obtener la información se desarrollará el plan estratégico en tres etapas: la formulación donde se realiza el diagnóstico situacional, la implementación donde se desarrollará las estrategias y objetivos y como última etapa la evaluación que se realizará a través de un tablero de control (Balanced Scorecard) para medir el desempeño de las estrategias y objetivos de corto y mediano plazo.

○ **Criterios para el manejo de resultados.**

De acuerdo con el análisis situacional del entorno interno y externo de la Papelera Panamericana S.A. mediante las matrices EFE, EFI, FODA, etc. Se realizarán las estrategias y objetivos para mejorar la competitividad estratégica de la empresa.

○ **Recursos necesarios.**

Recursos Humanos

- Investigadora:

Almendra Oblitas Loayza.

- Asesor.

Profesional experto en el tema.

Recursos Materiales

- 1 millares de papel bond.
- 10 bolígrafos.
- 47 copias de la guía de preguntas.
- 1 libreta de apuntes.
- 1 escritorio.
- 7 empastes.
- 5 anillados.

Equipos

- 1 laptop
- 1 impresora
- 1 grabador de audio
- 1 cámara digital

Financieros

Esta investigación es autofinanciada por la tesista.

Material de escritorio		
- Papel bond A-4	1 millar	20.00
- Bolígrafos	10	10.00
- Libretas apuntes.	1	7.00
-Escritorio	1	-
Material para almacenar datos		
- Memorias USB	1	20.00
- Servicios		
- Búsqueda en internet	-	100.00
- Consultoría	-	500.00
- Copias	47	4.70
Impresos		
- Plan y avance	2	150.00
-Empastes	7	70.00
-Anillados	5	125.00
- Otros	-	500.00
Total,		S/. 1,506.70

Fuente: Elaboración propia

