

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico de Trupal 2019 – 2023

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Claudia Carmona Martínez

Estefany Papa Hermoza

Jesús Herrera Mires

Jose Panta Sánchez

Luis Roncayolo Brillembourg

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Surco, agosto de 2018

Agradecimientos

A Trupal por brindarnos la información oportuna para desarrollar este trabajo.

A nuestro asesor y tutor, el profesor Fernando D'Alessio, por su apoyo y supervisión durante y nuestro proyecto educativo.

A nuestros profesores de la maestría y nuestros compañeros de quienes hemos aprendido valiosas lecciones, así como tenido experiencias fructíferas.

Finalmente, queremos agradecer a nuestras familias por su apoyo incondicional y por la confianza que nos han brindado durante todo este tiempo.



Dedicatoria

A Oscar, por la confianza, el apoyo e inagotable paciencia. A mi papá quien, a pesar de no estar físicamente presente, ha sido mi mayor fuente de motivación a lo largo de mi vida y a mi mamá por su ciega confianza en mí y siempre animarme a atreverme a hacer más.

Claudia Carmona

A mis padres, que me han apoyado incondicionalmente durante toda mi vida, que siempre han brindado lo mejor a mi hermano y a mí. A mi hermano, mi compañero de juegos y deportes. A Pamela, por todo el soporte, compañerismo y motivación.

Jesús Herrera

A Dios por haberme acompañado y guiado durante todo este tiempo. A mi madre por apoyarme y ser mi soporte.

Estefany Papa

A mis padres, por sus consejos, sus valores y su constante motivación. Ellos son el pilar fundamental de mi desarrollo personal y mi mayor tesoro en la vida. Gracias por su apoyo y su amor incondicional. A mi hermano, por tu alegría y tu compañía en mi vida. Eres mi gran amigo.

José Miguel Panta

A mis padres por su apoyo incondicional y constante empuje a dar lo mejor de mí, y a mi hermana por haber sido mi fiel compañera en las buenas y en las malas siempre con la mejor de las disposiciones.

Luis Roncayolo

Resumen Ejecutivo

En el presente documento se ha propuesto el Plan Estratégico de Trupal para ser desarrollado en los próximos cinco años, en el cual se pretende posicionar a la empresa como referente en sus distintas áreas de negocios: flexibles, papeles y cajas. Para ello, se ha comenzado por explicar el modelo secuencial creado por D'Alessio (2013). El modelo comienza por definir estratégicamente cuál será la visión, misión, valores y código de ética de Trupal para el periodo ya mencionado. Posteriormente, se hizo una exhaustiva revisión externa sobre los factores que influyen las actividades de la misma, utilizando la modalidad del análisis PESTE considerando al país y sus factores más relevantes, la industria y los competidores. Seguidamente, se hizo el análisis interno tomando en consideración los elementos del análisis AMOFHIT. Del análisis interno y externo junto con los intereses organizacionales se propusieron siete objetivos de largo plazo (OLP) que ayudarán a la empresa a consolidarse como referente en su industria.

Una vez fueron definidos los OLP, se identificaron seis amenazas, siete debilidades, siete fortalezas y 10 oportunidades de la empresa que sirvieron para definir cuáles serán las estrategias que llevarán adelante el cumplimiento de la visión propuesta. 10 estrategias fueron elegidas después de haber pasado por varios filtros de viabilidad y junto a ellas 22 objetivos de corto plazo (OCP) que servirán como acciones concretas y específicas a ser ejecutadas. El planeamiento estratégico desarrollado es una muestra de un plan ambicioso que propone el crecimiento orgánico de Trupal, velando por el interés de las partes interesadas hacia la consecución de un futuro próspero y sostenido por parte de la Organización.

Abstract

The present document proposes the Strategic Planning of Trupal to be developed in the next five years. The intention is to put the company as a reference in its different business areas: flexible, paper and cardboard. For that matter, the strategic plan starts by defining which are going to be the vision, mission, values and code of ethics for the already mentioned period. Thereupon, an exhaustive review was conducted considering the factors that influence the activities of the company, using the PESTE analysis, which considers the most critical factors of a country, the industry and competitors. Subsequently, the internal analysis was conducted using the AMOFHIT analysis. From the external and internal analysis together with the organizational interests, seven long-term objectives (LTO) were proposed to assist the company to consolidate as a reference in its industry.

With the LTO defined, it was possible to identify six threats, seven weaknesses, seven strengths and 10 opportunities that helped determine the necessary strategies to carry forward the fulfillment of the proposed vision. 10 strategies were chosen after thorough filters to prove their viability, and with them 22 short-term objectives (STO) that will serve as concrete and specific actions to be enforced. The strategic planning developed is an example of an ambitious plan that aims for the organic growth of Trupal, ensuring the interest of the stakeholders towards the achievement of a successful and sustained future of the organization.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de Trupal.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1. Antecedentes	7
2.2. Visión.....	8
2.3. Misión.....	8
2.4. Valores	8
2.5. Código de Ética	9
2.6. Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	10
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	10
3.1.2. Potencial nacional.....	12
3.1.3. Principios cardinales.....	25
3.1.4. Influencia del análisis en Trupal.....	29
3.2. Análisis Competitivo del País	30
3.2.1. Condiciones de los factores	30

3.2.2. Condiciones de la demanda	31
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	32
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	34
3.2.5. Influencia del análisis en Trupal.....	35
3.3. Análisis del Entorno PESTE	36
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	36
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	37
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	40
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	42
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	44
3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	47
3.5. Trupal y sus Competidores.....	48
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	49
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	50
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	51
3.5.4. Amenaza de los entrantes	52
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	54
3.6. Trupal y sus Referentes	55
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MRP).....	58
3.8. Conclusiones	61
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	62

4.1. Análisis Interno AMOFHIT	62
4.1.1 Administración y gerencia (A)	62
4.1.2. Marketing y ventas (M)	63
4.1.3. Operaciones, Logística e Infraestructura (O)	67
4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)	77
4.1.5. Recursos Humanos (H).....	79
4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	81
4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	86
4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	88
4.3. Conclusiones	89
Capítulo V: Intereses de Trupal y Objetivos de Largo Plazo.....	91
5.1. Intereses de Trupal	91
5.2. Potencial de Trupal.....	92
5.3. Principios Cardinales de Trupal	94
5.4. Matriz de Intereses de Trupal (MIO)	96
5.5. Objetivos de Largo Plazo	97
5.6. Conclusiones	99
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	100
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	100
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	101
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	106

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	107
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	108
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	110
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	110
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	114
6.9 Matriz de Ética (ME).....	115
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	116
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	116
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	118
6.13 Conclusiones	118
Capítulo VII: Implementación Estratégica	121
7.1 Objetivos de Corto Plazo	121
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	124
7.3 Políticas de cada Estrategia	124
7.4 Estructura de la Organización	129
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	130
7.6 Recursos Humanos y Motivación	131
7.7 Gestión del Cambio.....	131
7.8 Conclusiones	133
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	135
8.1 Perspectivas de Control.....	135

8.1.1 Aprendizaje interno	136
8.1.2 Procesos	136
8.1.3 Clientes	137
8.1.4 Financiera	138
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	139
8.3 Conclusiones	139
Capítulo IX: Competitividad de Trupal	142
9.1 Análisis Competitivo de Trupal	142
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Trupal.....	143
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Trupal.....	144
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	144
9.5 Conclusiones	145
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	147
10.1 Plan Estratégico Integral	147
10.2 Conclusiones Finales.....	149
10.3 Recomendaciones Finales	150
10.4 Futuro de Trupal.....	152
Referencias.....	154

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Valores de Trupal S.A</i>	8
Tabla 2. <i>Código de Ética</i>	9
Tabla 3. <i>Lineamientos Estratégicos del Plan Bicentenario 2021</i>	11
Tabla 4. <i>Matriz de Intereses Nacionales del Estado Peruano</i>	12
Tabla 5. <i>Superficie del Territorio Nacional y Población según Región Natural al 2015</i>	14
Tabla 6. <i>Ranking de Países según Superficie</i>	15
Tabla 7. <i>Producto Bruto Interno por Sectores Productivos</i>	17
Tabla 8. <i>Principales Indicadores de la Economía Peruana</i>	19
Tabla 9. <i>Crecimiento anual - Variación porcentual del PBI</i>	39
Tabla 10. <i>Crecimiento por Sector de la Economía - Variación del PBI</i>	40
Tabla 11. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	47
Tabla 12. <i>Estructura de la Industria de Empaques</i>	48
Tabla 13. <i>Principales Proveedores de Trupal 2017</i>	50
Tabla 14. <i>Demanda de los Principales Clientes 2016. (Toneladas/año)</i>	51
Tabla 15. <i>Principales Productos por Unidad de Negocio CMPC</i>	53
Tabla 16. <i>Principales Competidores de Trupal 2017</i>	55
Tabla 17. <i>Principales Entradas y Salidas de Mondi en el 2017</i>	57
Tabla 18. <i>Matriz de Perfil Competitivo de Trupal</i>	59
Tabla 19. <i>Matriz de Perfil Referencial de Trupal</i>	60
Tabla 20. <i>Diagrama de Actividades de Proceso de cartones</i>	71
Tabla 21. <i>Maquinaria y Especificaciones Básicas para Cartones</i>	72
Tabla 22. <i>Maquinaria y Especificaciones Básicas para Cajas</i>	72
Tabla 23. <i>Diagrama de Actividades de Proceso de Cajas</i>	73
Tabla 15. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos de Trupal</i>	89

Tabla 25. <i>Potencial de Trupal</i>	93
Tabla 26. <i>Matriz de Intereses de Trupal</i>	97
Tabla 27. <i>Matriz FODA</i>	102
Tabla 28. <i>Factores Determinantes de la Estabilidad Económica</i>	103
Tabla 29. <i>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria</i>	103
Tabla 30. <i>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva</i>	104
Tabla 31. <i>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera</i>	104
Tabla 32. <i>Matriz de la Decisión Estratégica (MDE)</i>	111
Tabla 33. <i>Matriz CPE de Trupal</i>	112
Tabla 34. <i>Matriz de Rumelt de Trupal</i>	114
Tabla 35. <i>Matriz de Ética</i>	115
Tabla 36. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo</i>	117
Tabla 37. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de Trupal</i>	120
Tabla 38. <i>Objetivos de Corto Plazo de Trupal</i>	122
Tabla 39. <i>Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo</i>	126
Tabla 40. <i>Políticas por cada Estrategia</i>	128
Tabla 41. <i>Acciones para Transformar la Organización</i>	132
Tabla 42. <i>Balanced Scorecard</i>	140
Tabla 43. <i>Plan Estratégico Integral de Trupal</i>	147

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> El modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 2.</i> Organigrama de Trupal.....	3
<i>Figura 3.</i> Ventas por unidad de negocio de Trupal 2017.....	5
<i>Figura 4.</i> Crecimiento de la población peruana 1950 – 2050.....	13
<i>Figura 5.</i> Evolución del PBI 2007-2018.....	16
<i>Figura 6.</i> Índice de precios al consumidor en variaciones porcentuales.....	18
<i>Figura 7.</i> Tasa de desempleo.....	18
<i>Figura 8.</i> Indicadores de Competitividad Globales de Perú y Latinoamérica.....	21
<i>Figura 9.</i> Organigrama general del Estado Peruano.....	24
<i>Figura 10.</i> Composición del PBI del Perú en 2016.....	31
<i>Figura 11.</i> Exportaciones del Perú por socio comercial, primeros diez socios 2016.....	32
<i>Figura 12.</i> Infrascope Febrero 2018.....	33
<i>Figura 13.</i> Variación del Índice de humedad en la Sierra.....	45
<i>Figura 14.</i> Temperatura a nivel nacional.....	46
<i>Figura 15.</i> Impulsores del valor estratégico de Mondi.....	56
<i>Figura 16.</i> Diagrama básico entrada-proceso-salida de Papeles.....	68
<i>Figura 17.</i> Proceso de producción de papel de bagazo de caña.....	69
<i>Figura 18.</i> Layout de la planta Huachipa – Cajas.....	70
<i>Figura 19.</i> Diagrama básico entrada-proceso-salida Unidad Flexibles Trupal.....	74
<i>Figura 20.</i> Distribución del área de sistemas en Trupal.....	81
<i>Figura 21.</i> Sistemas utilizados por cada área en Trupal.....	83
<i>Figura 22.</i> Página web de Trupal.....	85
<i>Figura 23.</i> Matriz PEYEA.....	105
<i>Figura 24.</i> Matriz BCG de la Empresa Trupal.....	106

Figura 25. Matriz MIE de Trupal.....108

Figura 26. Matriz GE de Trupal.....109

Figura 27. Estructura organizacional propuesta para Trupal.....130

Figura 28. Las fuerzas competitivas desarrolladas.....142



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

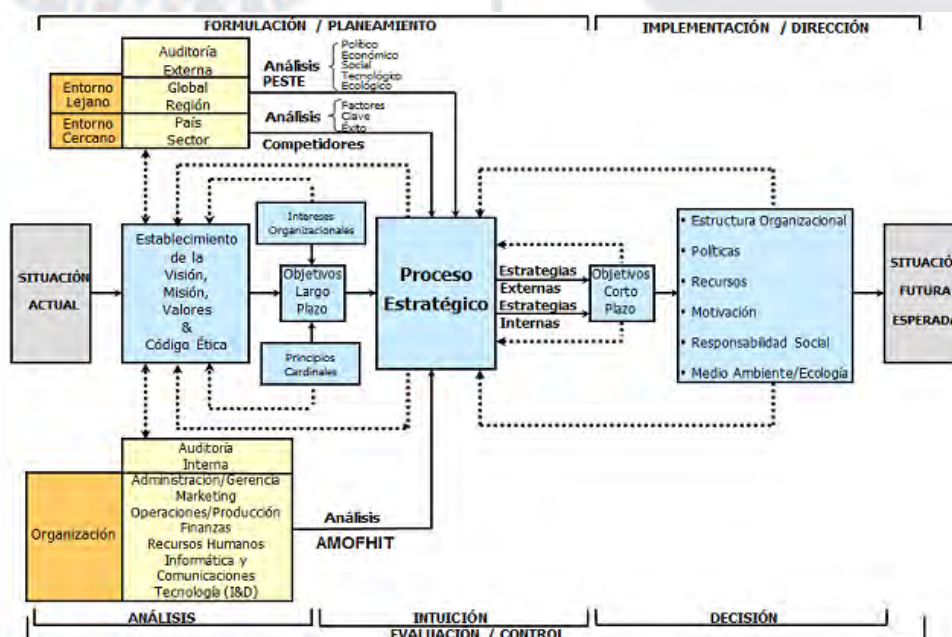


Figura 1. El modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3^{era} Ed., p.11), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

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

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

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

Nota. Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de Trupal

En este primer capítulo, se muestra un análisis de la situación general actual de la compañía. Esta investigación sirve como punto de partida para conocer brevemente su historia, antecedentes, datos financieros, datos del mercado, datos de producción, entre otros aspectos. Conocer cómo se encuentra Trupal actualmente es la base para poder diseñar estrategias que llevarán a la empresa a alcanzar su visión.

1.1. Situación General

Trupal fue fundada en el año 1968 en Santiago de Cao, Trujillo, dedicándose desde sus inicios a la fabricación de papeles en base al bagazo de caña de azúcar. En el año 1991, el Grupo Gloria adquiere la empresa Centro Papelero que se especializa en producir cajas en base a cartón corrugado y que años después incursiona en el mundo de los empaques flexibles. Para el 2006, Trupal se fusiona con Centro Papelero y se convierten en parte de la Unidad de Negocio de Empaques del Grupo Gloria. Actualmente, Trupal es líder en la fabricación de soluciones de empaque con líneas de producción en papel, corrugado y conversión, y flexibles.

Trupal tiene tres unidades de negocio: (a) papeles, (b) cajas, (c) flexibles. Cuenta con cuatro plantas de producción distribuidas estratégicamente por todo el Perú. La primera planta de producción se encuentra en Santiago de Cao, Trujillo y produce papel virgen en base al bagazo de la caña de azúcar. La segunda planta de producción está en Sullana y se encarga de la producción de cajas de cartón. También, tienen dos plantas en Lima, una en Evitamiento encargada de producir papel con 100% de material reciclado, así como también producir convertidos que son cintas, tucos y esquineros. Por último, la planta de Huachipa que tiene la mayor concentración de producción ya que es ahí donde se elaboran los cartones, cajas y empaques flexibles.

La empresa analizada participa en el mercado de empaques en Perú, siendo líder en el área de cajas y el tercero proveedor del mercado en el negocio de empaques flexibles. La industria de empaque en Latinoamérica ha mostrado una tendencia creciente en los últimos años, la cual continuará en los años venideros debido a que la región cuenta con una ampliación del mercado ocasionada por la clase media emergente. Aun cuando países en desarrollo como Perú, cuentan con ciertas limitaciones para favorecer el desarrollo de la industria, las empresas participantes en el sector, deben asegurarse de encontrar maneras de responder de forma efectiva a la necesidad de automatización de la industria así como la educación y capacitación del personal técnico, en pro de mejorar la productividad y alcanzar mayor eficiencia en los procesos, y así lograr mantenerse competitivo en la industria no solo en la región, sino a nivel mundial.

La oportunidad es altamente significativa para Trupal ya que cuenta con muchos años en el mercado, además de gozar de amplio reconocimiento como una empresa confiable y garante de calidad, sobretodo en el área de cajas y papeles. En lo que se refiere a flexibles existe todavía campo para explorar puesto que es un tipo de empaque cuya demanda en América Latina se incrementará en aproximadamente 9% en los tres próximos años (Asociación de Empaques Flexibles, 2017), gracias a varias características que lo hacen atractivo como una opción de empaque visible en anaqueles, con menor peso por lo tanto más económico de transportar, además de servir como barrera y protección a los productos. De igual manera, este tipo de empaque, con el tiempo, se ha expandido a otras industrias más allá de la alimenticia debido a su conveniencia, siendo utilizado actualmente en productos de belleza e higiene personal, limpieza, entre otros, además de ser sostenible, al tener el gran beneficio de poder ser reciclado.

La empresa tiene una organización vertical por unidad de negocio apoyada por gerencias integradas de gestión humana, logística, desarrollo de negocios, reciclables, administración y finanzas. Julio Gaige, lidera la organización de más de 1200 empleados desde el año 2015, logrando resultados en ventas de más de \$200 millones. La misión institucional actual de Trupal es: “Brindar un servicio extraordinario e innovador a nuestros clientes”. La visión institucional actual es: “En el 2021, seremos una corporación con un EBITDA igual a 200 millones de soles”.

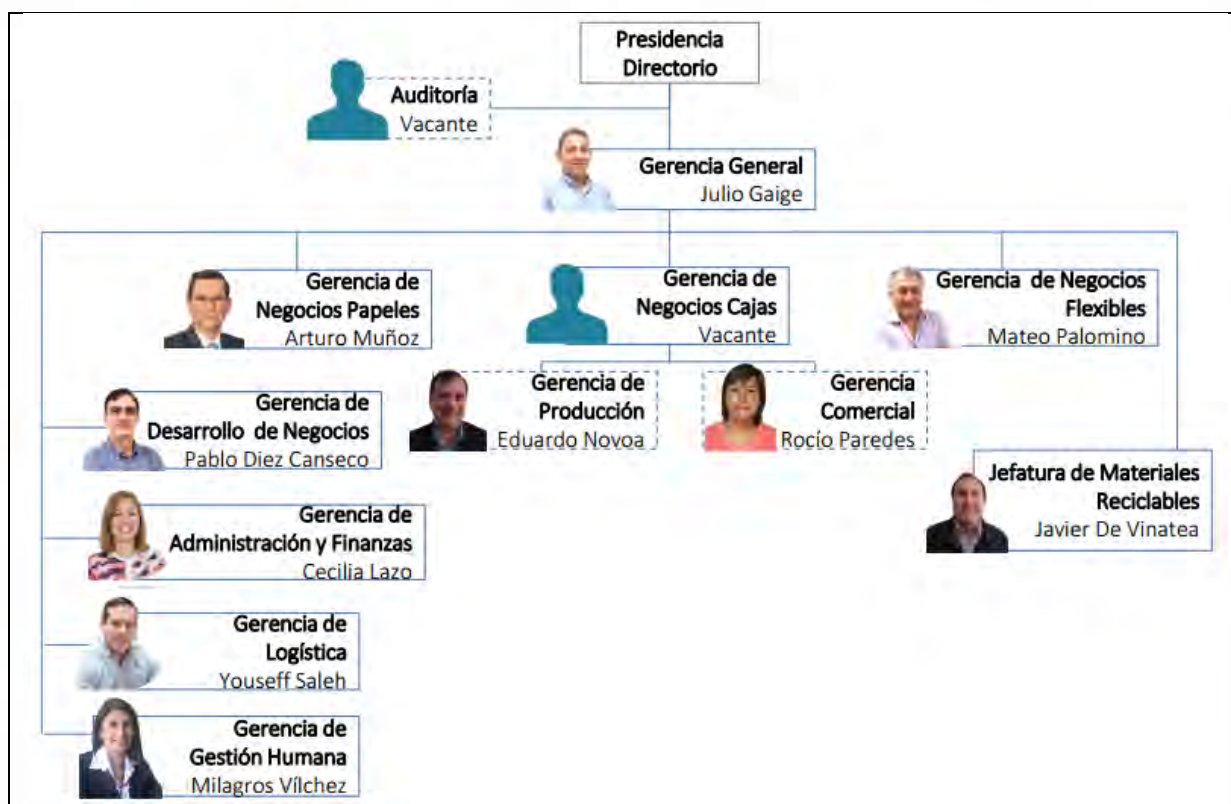


Figura 2. Organigrama de Trupal.

Tomado de *Organigrama funcional de Trupal 2017*.

Trupal se caracteriza principalmente por tres factores. Primero, la calidad de sus productos sustentada por un proceso de producción con controles automatizados y el empleo de materia prima de calidad tanto para clientes industriales y clientes del sector agroindustrial. Segundo, por la flexibilidad que ofrecen sus modernas máquinas de producción en la línea de cajas y flexibles que le permite ofrecer a cada uno de sus clientes las especificaciones que ellos requieran. Tercero, su servicio al cliente al brindar a la mayoría

de ellos el servicio de armado de cajas in-house, ofreciendo un valor agregado a su producto final. (Corrales, Huiza, Rentería, & Vidal, 2017).

Los productos que ofrece Trupal se subdividen en sus tres unidades de negocio. La unidad de papeles, que es el 10% del total de ventas, produce papel virgen y papel de material reciclado y se comercializa como resmas, bobinas, cintas, tucos y esquineros. Cabe resaltar que Trupal tiene una logística inversa ya que toda la merma y producto no conforme que resulta de su proceso de producción pasa por un reproceso con maquinaria propia de la empresa y finalmente es reutilizado en la producción de papel. En la unidad de cajas, que es el 78% del total de ventas, produce el cartón corrugado y las cajas clasificadas por sector industrial o agroindustrial, o por tipo de impresión: flexográficas, offset y digitales. Por último está la unidad de flexibles, que es el 12% del total de ventas, que produce laminados, etiquetas, entre otros.

En la unidad de cajas el proceso de producción es intermitente y por lotes de trabajo. Tienen un aproximado de 150 cambios de formatos diarios por máquina debido a la flexibilidad de producción de acuerdo a las especificaciones de los clientes. En la unidad de flexibles el proceso de producción es intermitente, por serie y se enfoca en producir productos de alta performance con personal técnico altamente calificado en un mercado altamente competitivo. En la unidad de papeles el proceso de producción es continuo y es la empresa más grande en producción de papel a nivel nacional con una capacidad de 160,000 TN de producción de papel al año.

Con respecto a las ventas de Trupal, estas se manejan también por unidad de negocio. En la unidad de cajas se manejan con ejecutivos de venta por tipo de cuenta clave. Clasifican sus cuentas por clientes agroindustriales, exportaciones, cuentas claves, cuentas junior y cuentas especiales que son las empresas del Grupo Gloria. En la unidad de flexibles, el mayor cliente es el Grupo Gloria, seguido por Alicorp, se busca lograr ingresar al mercado de agro

por medio de los ejecutivos de ventas de la unidad de cajas por lo que se está dando capacitación técnica para integrar ambos equipos de ventas. En la unidad de papeles las ventas son 90% internas para la unidad de cajas y el 10% restante se comercializa bajo dos cuentas: el mercado local y el de exportación a Bolivia, Ecuador y México.

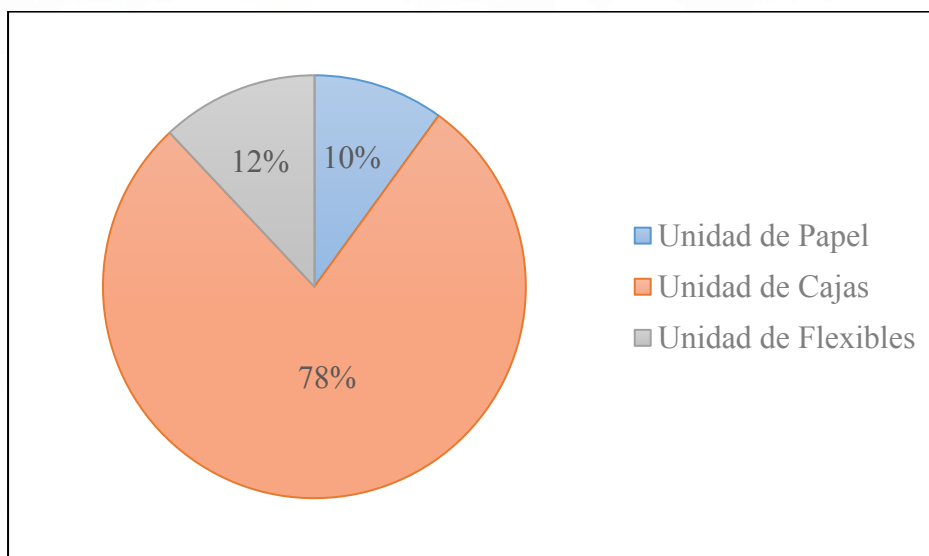


Figura 3. Ventas por unidad de negocio de Trupal 2017.

Adaptado de *Entrevista con Pablo Diez Canseco (Gerente de Desarrollo de Negocios)*, Mayo del 2018.

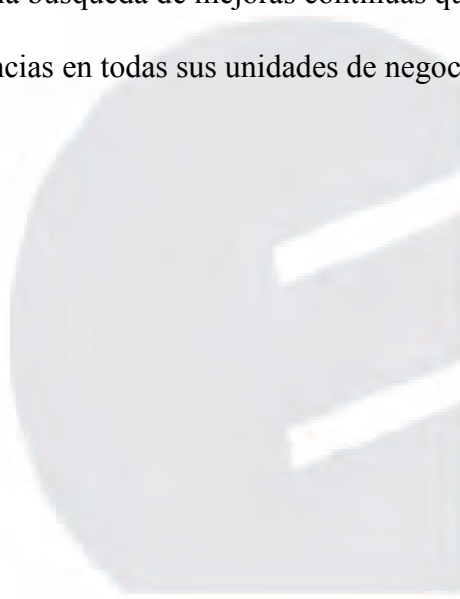
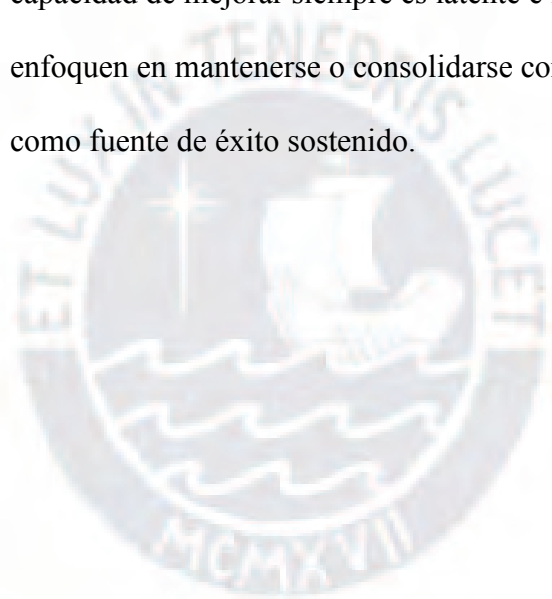
En referencia a los competidores de la industria, en el sector de cajas, del cual es líder, Trupal se enfrenta en el mercado local con Carvimsa y con otros competidores menores. Por otra parte, sus competidores en el negocio de flexibles son Amcor, quien lidera el mercado, seguido de Emusa, dejándole un tercer lugar a Trupal que constantemente disputa con Resinplast.

1.2. Conclusiones

Trupal, S.A., es una empresa con altas perspectivas de desarrollo y crecimiento al aplicar distintas estrategias de integración, intensivas y de diversificación en todas sus unidades de negocios. Sus grandes retos pueden ser evaluados individualmente ya que en cada uno de ellos se encuentran en ciclos de vida distintos siendo la calidad un elemento diferenciador en cada uno de ellos. Su foco en el área de papel ha sido el de abastecer al área

de cajas y tienen la meta de seguir produciendo un producto de alta calidad; en el área de cajas su foco está en satisfacer las necesidades de sus clientes y ampliar su participación en el mercado nacional con vista a posibles mercados internacionales; en el área de flexibles su mayor reto está en consolidarse como líder y hacerles competencia a los productores más fuertes del mercado nacional y regional.

La situación actual de la compañía es prometedora y ha conseguido un crecimiento en los últimos años. Ello implica una gestión efectiva por parte de sus dirigentes, sin embargo, la capacidad de mejorar siempre es latente e impulsa a la búsqueda de mejoras continuas que se enfoquen en mantenerse o consolidarse como referencias en todas sus unidades de negocios como fuente de éxito sostenido.



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

En el presente capítulo se crea una nueva visión de cómo se ve a Trupal para el 2023. Así mismo, se establece una misión, los valores institucionales y el código de ética de la empresa que serán las directrices que la impulsen a lograr la situación deseada.

2.1. Antecedentes

En el presente capítulo se identifica el propósito a largo plazo y el rol que Trupal, S.A. desea cumplir tanto en el mercado peruano como en el mercado internacional, definiendo los lineamientos que permitirán el desarrollo del planeamiento estratégico y el marco de desenvolvimiento de las acciones a tomar, identificando la visión, misión, valores y código de ética.

A través de la visión se definirá cual es perspectiva a futuro de la evolución interna de la organización y de su posición dentro de la industria mediante un análisis de la situación actual. La misión pondrá en contexto los medios necesarios para la eficiente materialización del intento estratégico diferenciando sus capacidades, recursos y competencias.

A través de los valores se cementan los principios, creencias y estándares fundamentales que guiarán la filosofía del planeamiento estratégico y de la organización. El código de ética institucionalizará el marco ético para la toma de decisiones creando un nexo entre todas las partes interesadas e involucradas sobre la claridad y responsabilidad de las conductas deseadas.

Trupal S.A. se ha destacado en sus actividades de manufactura de papel, empaques de cartón y empaques flexibles. Mediante su asociación con el Grupo Gloria se ha convertido en líder en el mercado nacional de cartón y papel, contando con cuatro plantas industriales ubicadas estratégicamente en el Perú que les ha proporcionado la oportunidad de internacionalizarse mediante la exportación de sus productos y de crear soluciones

innovadoras enfocados en la sostenibilidad de sus actividades como por ejemplo la formación de la cadena de reciclaje de cartón más grande del país.

2.2. Visión

Para el 2023 Trupal S.A. seguirá siendo reconocida como líder en el mercado de manufactura de papel y empaques de cartón; consolidando un impacto positivo en el mercado de empaques flexibles para convertirse en referencia y continuar utilizando tecnología innovadora para lograr competencias diferenciadoras, sostenibilidad de producción, sostenibilidad ambiental y la meta de un EBITDA igual a 200 millones de soles.

2.3. Misión

Brindar un servicio extraordinario, de la máxima calidad e innovador a nuestros clientes y colaboradores cumpliendo con los estándares internacionales de la industria. Continuar el crecimiento económico mediante la adopción de estrategias de expansión y sostenibilidad como la internacionalización y logística inversa y de esa manera reconocer la importancia de incentivar la inversión en actividades relacionadas con la industria. De tal forma que seguiremos cultivando la importancia de seguir lineamientos que respeten al medio ambiente y a la misma vez generen bienestar y prosperidad para todos los grupos de interés vinculados.

2.4. Valores

Tabla 1

Valores de Trupal S.A.

Valores Centrales	Valores Instrumentales
· Excelencia	· Compromiso
· Liderazgo	· Transparencia
· Calidad	· Orientación al cliente y sus necesidades
· Competitividad	· Mejora continua
· Desarrollo Humano	· Profesionalismo
· Responsabilidad Social	· Seguridad
	· Integridad
	· Innovación

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

2.5. Código de Ética

Tabla 2

Código de Ética

Trupal, S.A.	<p>El presente código de ética tiene como propósito direccionar el accionar de la compañía y por lo tanto seguir cabalmente las siguientes disposiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respetar y hacer cumplir la Constitución del Perú, las leyes, reglamentos y cualquier otra normativa aplicable. • Realizar todas las actividades de forma íntegra y transparente, respetando las buenas costumbres y a la sociedad. • Compromiso con la sociedad y el desarrollo del país. • Tener siempre presente el respeto y la responsabilidad social en las decisiones estratégicas y las prácticas habituales. • Realizar sus actividades dentro del marco de la confianza y buena fe entre sus trabajadores, proveedores, clientes y comunidad vinculada. • Comprometerse con la seguridad del trabajador, proveedores y clientes.
--------------	---

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

2.6. Conclusiones

Trupal S.A. es una empresa dedicada al desarrollo de sus actividades a través de principios y valores que impulsan el negocio a una mejora constante, enfocada en la sostenibilidad y crecimiento continuo. Si bien es cierto que la empresa ya cuenta con una misión y visión se ha considerado pertinente reenfoclarlas de tal forma que se incluyan las condiciones actuales y lograr enlazar, tal como indica D'Alessio (2015), con la razón de ser, la visión y la misión para que acompañen al futuro de la compañía y proporcionen un marco referencial para la consecución de sus objetivos. Hasta la fecha la empresa no había desarrollado valores ni códigos de ética propios.

Desde su unión con el Grupo Gloria en el 2006, la empresa ha tenido un crecimiento considerable, expandiendo sus unidades de negocio y preparando las bases para seguir atacando nuevos mercados y necesidades de los consumidores. Para ello, el presente capítulo se encargó de establecer una guía para el desarrollo de cualquier proyecto, iniciativa, acción o plan en el corto, mediano o largo plazo.

Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se lleva a cabo el análisis externo de Trupal, abordando factores del país e industria que signifiquen amenazas y oportunidades para la empresa.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Según Hartmann, citado en D'Alessio (2013), los intereses nacionales “son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados” (p. 89).

Además, el autor menciona a Nuechterlein, que clasificó estos intereses en cuatro niveles de intensidad: (a) supervivencia, el más relevante donde la existencia del país está comprometida, (b) vitales, con riesgo de daños peligrosos de no lograrlos, (c) mayores, que son primordiales y son efectos adversos de no cumplirlos, y (d) periféricos, que son menos importantes y con consecuencias secundarias.

Así pues, para elaborar la Matriz de Intereses Nacionales del Estado Peruano, que es donde se encuentra principalmente Trupal, se considera una serie de intereses nacionales en base a dos fuentes. La primera es el Plan Bicentenario 2021, el primer plan estratégico de orientación de largo plazo que contiene las políticas y metas nacionales, que fue establecido por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011) con el objetivo de guiar el proceso de toma de decisiones públicas y privadas, y sentar las bases del desarrollo nacional en base a seis lineamientos estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente. Por último, una breve descripción de cada lineamiento estratégico puede ser encontrada en la Tabla 3.

La segunda fuente es el Acuerdo Nacional, que es un foro conformado por el Gobierno en sus tres niveles (ejecutivo, legislativo y judicial) y las principales instituciones

del país, y tiene como fin elaborar un conjunto de políticas para dirigir el desarrollo sostenible y la gobernabilidad nacional (Acuerdo Nacional, 2018). Los cuatro pilares y objetivos del Acuerdo Nacional son: (1) democracia y Estado de derecho, (2) equidad y justicia social, (3) competitividad del país, y (4) Estado eficiente, transparente y descentralizado.

Tabla 3

Lineamientos Estratégicos del Plan Bicentenario 2021.

Lineamiento Estratégico	Descripción
Derechos fundamentales y dignidad de las personas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar el respeto y vigencia de los derechos fundamentales establecidos en la Constitución Política del Perú. ✓ Asegurar un sistema de justicia independiente e imparcial, con rapidez y predictibilidad en los procesos. ✓ Eliminar inequidades de la sociedad, luchando contra la pobreza y propiciando la inclusión política, social y cultural.
Oportunidad y acceso a los servicios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar el acceso a los servicios fundamentales: educación, salud, agua, electricidad, vivienda, seguridad ciudadana, entre otros. ✓ Erradicar el analfabetismo, la desnutrición, y las brechas de calidad entre la educación pública y privada.
Estado y gobernabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfocar al Estado a servir a los ciudadanos mediante el ejercicio eficiente y la transparencia de los cargos públicos. ✓ Desarrolla una política exterior sólida, garantizando la soberanía del territorio, mar y aire.
Economía, competitividad y empleo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enfocar el crecimiento económico a través de la inversión pública y privada. ✓ Generar oportunidades laborales y comerciales, así como integrar los mercados internacionales para mejorar la competitividad nacional.
Desarrollo regional e infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cerrar las brechas de capacidades y recursos de las regiones del país. ✓ Integrar las regiones a una estructura nacional para combatir la pobreza.
Recursos naturales y ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conservar y aprovechar los recursos naturales del país para satisfacer las necesidades de consumo.

Nota. Adaptado de *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*, por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011, Lima, Perú: Autor.

Tomando en cuenta ambos enfoques, se elaboró la Tabla 4, que es la Matriz de Intereses Nacionales. Se considera dentro del análisis los principales países según cercanía

límite tales como Chile, Brasil, Colombia, Ecuador y Bolivia; y según relevancia socio-económica como China, Estados Unidos (USA) y la Unión Europea (UE).

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales del Estado Peruano.

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Estabilidad política y Soberanía Nacional			Brasil Venezuela	Bolivia Colombia Ecuador
2. Competitividad y desarrollo de infraestructura		Brasil China USA UE	Bolivia (*) Colombia (*) Ecuador (*)	
3. Crecimiento económico		Chile (*) USA China	UE Brasil	Chile (*)
4. Igualdad de oportunidades, reducción de pobreza y justicia social		Bolivia Chile Colombia	Ecuador China Brasil	USA UE
5. Seguridad ciudadana y bienestar nacional		Colombia Ecuador Brasil	Chile Bolivia	
6. Recursos naturales y medio ambiente		Brasil Chile Colombia	USA China Bolivia Ecuador	UE

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson. (*)Intereses opuestos.

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo a Hartmann, citado en D'Alessio (2013), el potencial nacional son los factores de análisis interno del país para determinar sus fortalezas y debilidades. El autor propuso que para diagnosticar el potencial nacional se deben analizar siete dominios: (1) demográfico, (2) geográfico, (3) económica, (4) tecnológico y/o científico, (5) histórico y/o sociológico, (6) organizacional y/o administrativo, y (7) militar. Por lo tanto, el modelo propuesto es un análisis de las fortalezas y debilidades del país en torno a los intereses nacionales.

Demográfico. La población peruana mantiene un ritmo creciente, pero desacelerado en los últimos años. Asimismo, se proyecta que siga disminuyendo aún más, como se puede observar en la Figura 4. Hacia mediados el siglo XX, la población peruana era de 7.6 millones de habitantes y tenía un crecimiento interanual de 2.5%, uno de los más altos de la historia nacional. Dicha tasa de crecimiento siguió aumentando hasta valores cercanos al 3% y logró su punto máximo alrededor de los 60's. Luego, en los 70's, el ratio de crecimiento poblacional empezó a descender hasta hoy en día, y se espera que siga disminuyendo en adelante (INEI, 2009). En consecuencia, el número de habitantes se disparó y en los últimos años se contrajo, tal y como se aprecia en la pendiente inicial de la Figura 4.

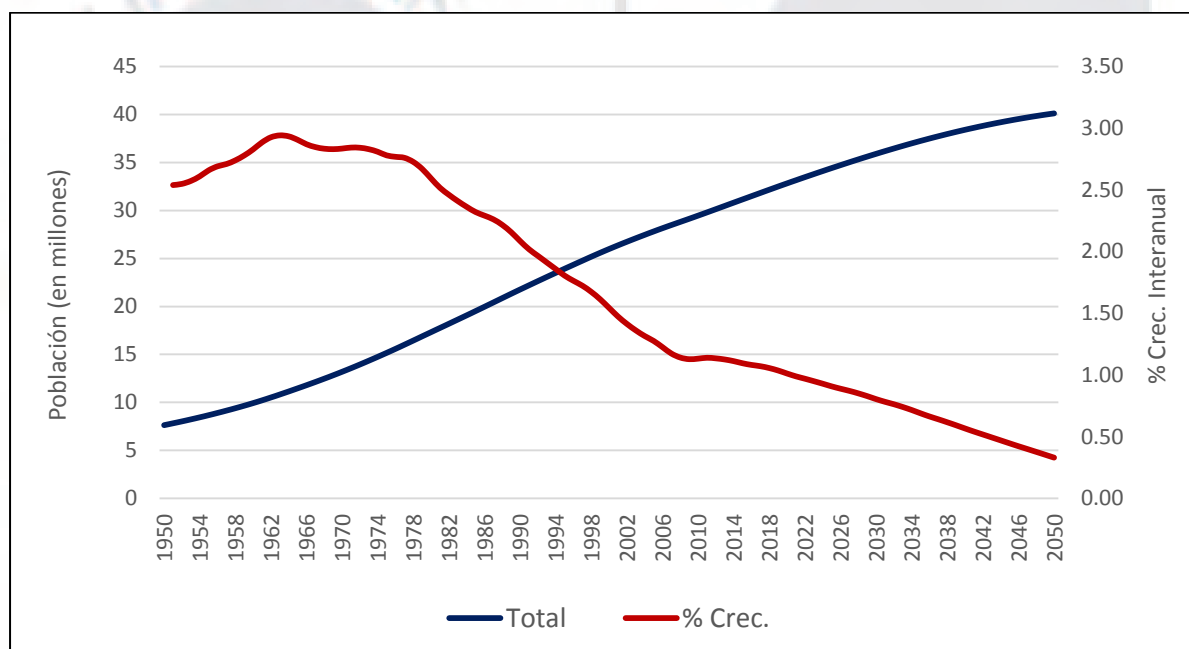


Figura 4. Crecimiento de la población peruana 1950 – 2050.

Adaptado de *Perú: Estimaciones y proyecciones de la población total, por sexo y años calendario, 1950-2050*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2012), se estima que en el 2015 el Perú alcanzó la cifra de 31.2 millones de habitantes, y para el 2018 se proyectó 32.2 millones, siendo de estos el 50.1% varones y 49.9% mujeres. Cabe resaltar que un nuevo censo poblacional se realizó en el 2017; sin embargo, se espera que en el transcurso del año se revelen resultados oficiales. Considerando que la superficie peruana consta de 1'285,215 kilómetros cuadrados, la densidad poblacional al 2018 es de 25

habitantes por kilómetro cuadrado (INEI, 2015). Asimismo, según el censo del 2007 (INEI, 2008), el 75.9% de la población se ubica en zonas urbanas y el 24.1% se encuentra en zonas rurales. Además, la información poblacional según región natural revela que un 56.3% de los habitantes se ubican en la Costa, 29.7% se encuentran en la Sierra, mientras que 14% está en la Selva. Como se puede observar en la Tabla 5, la Costa es la región con menor superficie con un 11.7% del territorio nacional, y la selva es la región que mayor superficie abarca con 60.3%.

Tabla 5

Superficie del Territorio Nacional y Población según Región Natural al 2015.

Región Natural	Superficie		Población	
	Km ²	%	Abs.	%
Total	1,285,215.6	100%	31,151,643	100%
Costa	150,872.8	12%	17,524,121	56%
Sierra	358,988.9	28%	9,265,072	30%
Selva	775,353.8	60%	4,362,450	14%

Nota. Adaptado de *Día mundial de la población: 11 de julio*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Por último, según el reporte del INEI (2015), cinco departamentos de 25 concentran el 50% de la población peruana: Lima (sin Callao) con 28.5%, La Libertad y Piura con 6% cada uno, Cajamarca con 5% y Puno con 4.6%. Estos datos son relevantes puesto que los clientes de Trupal son principalmente empresas en el rubro agroindustrial, actividad que se realiza principalmente en el interior del país.

Geográfico. De acuerdo al reporte elaborado por Ernst & Young (2016) para el Ministerio de Relaciones Exteriores y ProInversión, Perú está ubicado en la costa central oeste de Sudamérica, forma parte del continente Americano y se localiza en el hemisferio sur occidental. Limita al norte con Colombia y Ecuador, al sur con Chile, al este con Brasil y Bolivia, y al oeste con el Océano Pacífico. Asimismo, según el INEI (2015), la República del

Perú cuenta con una superficie de 1'285,215.6 km², como se puede observar en la Tabla 6, siendo el décimo noveno país más extenso a nivel mundial, el cuarto a nivel Latinoamericano (con México), y el tercero más grande de Sudamérica (1^{ero} Brasil y 2^{do} Argentina).

Tabla 6

Ranking de Países según Superficie.

Ranking	País	Superficie (miles de km ²)
1	Federación de Rusia	17,075
2	Canadá	9,971
3	Estados Unidos	9,629
4	China	9,598
5	Brasil	8,514
6	Australia	7,741
7	India	3,288
8	Argentina	2,780
9	Kazajstán	2,717
10	Argelia	2,382
13	México	1,958
19	Perú	1,285

Nota. Adaptado de *Día mundial de la población: 11 de julio*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores (2017), Perú tiene tres regiones geográficas muy definidas: Costa, Sierra y Selva (Amazonía). Asimismo, el INEI (2015) especifique que:

La Selva es la región más extensa de nuestro país, ocupa el 60,3% del territorio peruano y alberga al 14,0% de la población total, está conformada por dos zonas definidas: la Selva Alta o Ceja de Montaña, y el llano amazónico o Selva Baja. La Costa es la región más densamente poblada, tiene 11,7% del territorio y contiene al 56,3% de la población. La Sierra cubre el 27,9% del territorio nacional incluyendo al 29,7% de la población. (p.4)

Respecto al clima del país, en la Costa es templado y bastante húmedo (hasta 95% de humedad), con temperaturas máximas que oscilan los 25 grados C. en verano y mínimas entre

13 y 14 grados C. en invierno. En la Sierra el clima se encuentra entre templado y frío glaciario dependiendo de la época del año, siendo desde noviembre a abril periodo de lluvias. En la Selva, el clima usualmente es cálido y relativamente húmedo, con época de lluvias de noviembre a mayo (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017). Cabe resaltar que la selva al contar con una gran cantidad de bosques, permite al país tener abastecimiento de materia prima necesaria para la fabricación de papeles y cartones, que son negocios principales en Trupal.

Económico. En la última década, la economía peruana ha sido valorada por su rápido y sólido crecimiento y desempeño. Como se observa en la Figura 5, luego de la crisis financiera y la caída de los bancos americanos en el 2008, cuyo impacto se reflejó en el PBI peruano en el 2009 con crecimiento de 1%, la economía siguió creciendo a niveles que oscilaban el 6% del 2010 al 2013. Sin embargo, desde el 2014, el país viene pasando una etapa de desaceleración económica debido a la caída en la producción minera, a la poca inversión en infraestructura y al declive del sector manufacturero. (Banco Central de Reserva del Perú, 2018a). El PBI incrementó 2.5% en el año 2017, siendo los principales contribuyentes el crecimiento del consumo privado con 2.5%, el aumento del consumo público con 4.4%, la compensación de la inversión bruta fija con 1.1%, el buen desempeño de las exportaciones con 7.2% e importaciones de bienes y servicios con 6.2% (INEI, 2018a).

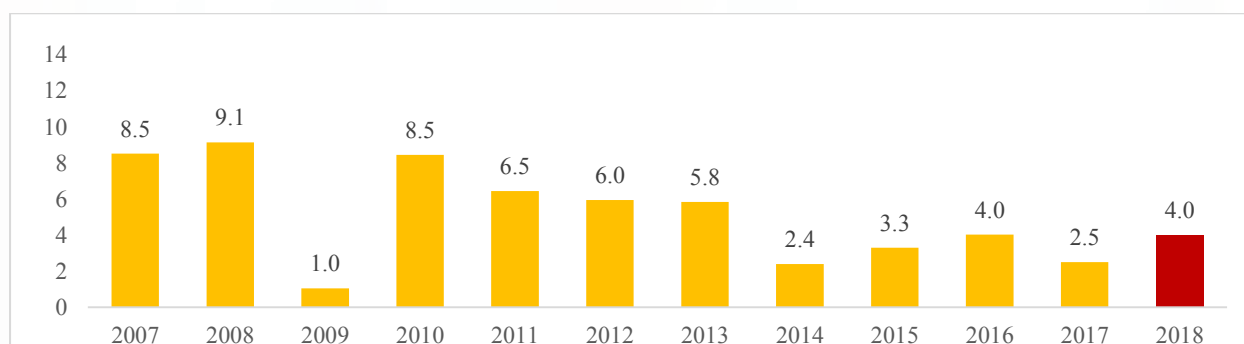


Figura 5. Evolución del Producto Bruto Interno 2007-2018 (en variación porcentual). Adaptado de *Nota semanal 15 - Abril 2018*, Banco Central de Reserva del Perú, 2018a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal.html>

Respecto al sector manufacturero, que es donde se desempeña Trupal, ha venido creciendo económicamente hasta el 2013 con niveles que oscilan entre 1.5% y 8.6% de PBI. Sin embargo, como se aprecia en la Tabla 7, en el 2015 la industria desaceleró de 5% a -3.6%, manteniendo la variación negativa hasta el 2017, en donde fue -0.3%. Para mitigar y promover el desarrollo de la industria, el Ministerio de la Producción elaboró el “Plan de Reactivación Industrial” que buscará fomentar la inversión, reorganizar aspectos de orden laboral, mejorar la productividad, y generar mayores oportunidades de empleo (Ministerio de la Producción, 2017).

Tabla 7

Producto Bruto Interno por Sectores Productivos. (En variaciones porcentuales)

Sector Productivo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Agropecuario	3.3	8.0	1.3	4.3	4.1	5.9	2.7	1.6	3.5	2.7	2.6
Pesca	9.3	3.0	-3.4	-19.6	52.9	-32.2	24.8	-27.9	15.9	-10.1	4.7
Minería	4.2	8.1	1.0	1.3	0.6	2.8	4.9	-0.9	9.5	16.3	3.2
Manufactura	10.6	8.6	-6.7	10.8	8.6	1.5	5.0	-3.6	-1.5	-1.4	-0.3
Electricidad y agua	9.2	8.1	1.1	8.1	7.6	5.8	5.4	4.9	5.9	7.3	1.1
Construcción	16.6	16.8	6.8	17.8	3.6	15.8	9.0	1.9	-5.8	-3.1	2.2
Comercio	10.3	11.0	-0.5	12.5	8.9	7.2	5.9	4.4	3.9	1.8	1.0
Servicios 1/	8.7	8.7	3.6	8.8	7.0	7.3	6.1	5.1	4.2	4.0	3.4
PBI	8.5	9.1	1.0	8.5	6.5	6.0	5.8	2.4	3.3	4.0	2.5

Nota. Adaptado de *Producto bruto interno por sectores productivos desde 1951 (Variaciones porcentuales reales)*, Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>

En los últimos años, la economía peruana presentó la inflación anual promedio más baja de todo Latinoamérica, con 2.5% en promedio, por delante de países como Colombia con 4.6% y Brasil con 6%. De acuerdo a E&Y (2016), “este dinamismo ha sido impulsado por la promoción y diversificación de la oferta exportable, el alza de los precios mundiales de los *commodities*, políticas de mercado favorables a inversionistas y agresivas estrategias de

liberalización del comercio” (p.24). En la Figura 6 se puede apreciar la evolución de la inflación en los últimos 5 años, siendo el 2017 su nivel más bajo con 1.36% (BCRP, 2018b).

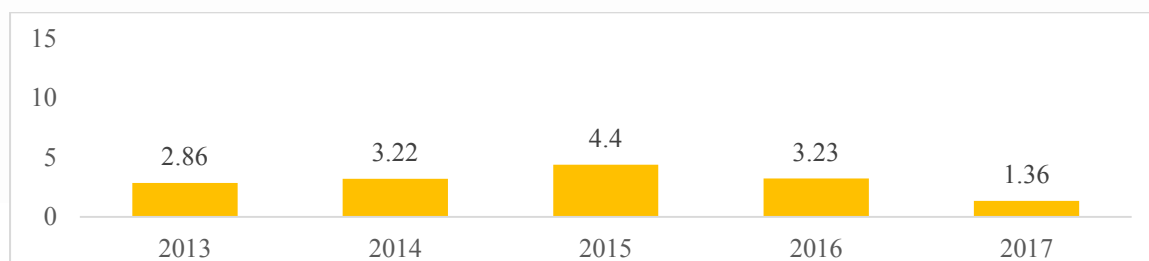


Figura 6. Índice de precios al consumidor en variaciones porcentuales.

Adaptado del *Reporte de Inflación – marzo 2018: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*, del Banco Central de Reserva del Perú, 2018b.

El nivel de desempleo ha ido aumentando en los últimos 5 años, llegando a un nivel de 6.9% en el 2017 y teniendo relación con la desaceleración de la economía de los últimos años. Cabe resaltar que por el nivel de informalidad que existe en la economía peruana, es complicado saber a ciencia cierta la población económicamente activa (PEA) así como la tasa de desempleo del país. En la Figura 7 se puede apreciar el evolutivo de la tasa de desempleo en los últimos 5 años (INEI, 2018b).

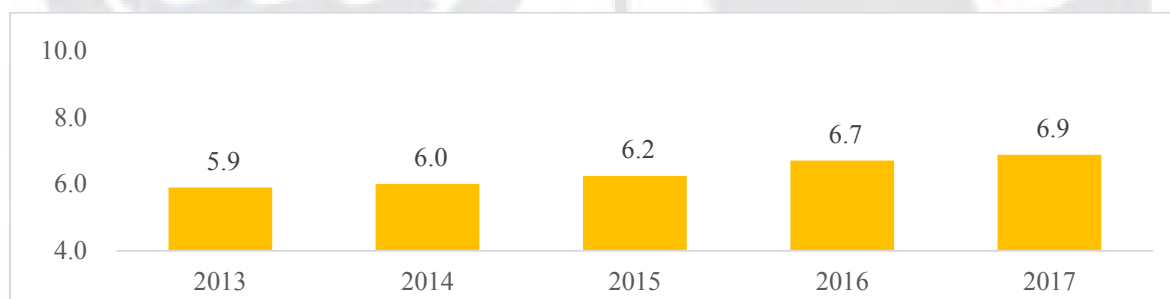


Figura 7. Tasa de desempleo.

Adaptado del *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. Trimestre móvil: Enero-Febrero-Marzo 2018*, del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018b. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/Menu Recursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_mercado-laboral-ene-feb-mar2018.pdf

Por último, Perú tiene considerables tratados de libre comercio (TLC) con los que cubre más del 90% de sus exportaciones, entre los cuales resaltan el TLC con Estados Unidos que tiene vigencia desde el 1 de febrero de 2009, el TLC con la Unión Europea que aplica desde el 1 de marzo del 2013, y el TCL con China, vigente desde el 1 de marzo del 2010 (E&Y, 2016). Dentro de las principales exportaciones se tienen el oro, plata, plomo, zinc,

espárragos, café, quinua, alcachofa, entre otros. Las principales importaciones para Perú son el petróleo y derivados, maquinaria, vehículos, artículos electrónicos, entre otros. Asimismo, en la Tabla 8 se puede encontrar los principales indicadores de la economía peruana, en donde se observa las exportaciones y sus destinos, así como las importaciones y sus orígenes.

Tabla 8

Principales Indicadores de la Economía Peruana.

Indicadores Económicos - Perú	
Crecimiento Económico	2.5%
Producto Bruto Interno	161.1
PBI Per Cápita (US\$)	6,136 (al 2015)
Reservas Internacional Netas (US\$)	63,621
Deuda Externa	24.8% del PBI
Inversión Bruta Fija	21.6% del PBI
Tasa de Desempleo	6.9%
Remuneración mínima vital	S/ 930 al 2018
Principales Destinos de Exportación	Alemania, Brasil, Colombia, Canadá, China, Chile, Italia, Estados Unidos, Japón, España, entre otros.
Principales Exportaciones	Oro, cobre, plata, zinc, plomo, petróleo crudo, café, espárragos, pimentón, quinua, alcachofa, arándanos, entre otros.
Principales Orígenes de Importación	Alemania, Argentina, Brasil, Chile, China, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, México, entre otros.
Principales Importaciones	Petróleo y derivados, artículos electrónicos, plástico, maquinaria, vehículos, trigo, papel, entre otros.

Nota. Adaptado de *Guía de negocios e inversión en el Perú 2016/2017*, de Ernst & Young, 2016, y complementado con información de *Nota semanal 15 - Abril 2018*, del Banco Central de Reserva del Perú, 2018a.

Tecnológico/científico. El desarrollo tecnológico y la innovación juegan un papel importante en la cultura y a la sociedad de cualquier país, y son esenciales para convertirse en una economía de primer mundo. En los últimos 20 años, Perú ha evolucionado notablemente en el rubro de las comunicaciones, al 2017 el 91.7% de la población puede acceder al menos a una tecnología de la información como son la radio y televisión, telefonía fija y móvil, computadoras e internet (INEI, 2018c).

Asimismo, de acuerdo al reporte de tecnologías de información (TI) elaborado por el INEI (2018c), el porcentaje de acceso poblacional por TI es la siguiente: (a) 21.3% del total de hogares tienen acceso a telefonía fija, 2.1% menos que el 23.4% del 2016, caída que se explica por el menor uso de telefonía fija ante la masificación de la telefonía celular; (b) 90.1% del total de hogares tiene acceso a telefonía móvil, incrementando a razón de 1 punto porcentual por año y siendo las zonas rurales la de menor crecimiento (0% respecto al 2016) debido a su difícil acceso, (c) el 96.2% de hogares cuenta con una computadora, (d) el 73.8% de hogares tiene acceso a radio con una caída altamente significativa de 2.7 puntos porcentuales (76.5% en el 2016) debido a que los dispositivos móviles vienen con radio incorporada, (e) el 50.5% de la población tiene acceso a Internet, que viene creciendo significativamente año a año (+2.4% respecto al 48.1% del 2016) y en donde el 70.3% de la población accede a Internet al menos una vez al día. Además, cabe resaltar que según el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL] (2017), al 2016 la penetración móvil es de 122%, que quiere decir que hay 122 líneas móviles por cada 100 peruanos.

Sin embargo, a pesar del desarrollo continuo de las comunicaciones y tecnología, el país aún presenta una brecha bastante significativa respecto a varios países en el mundo. De acuerdo al World Economic Forum [WEF] (2018) en su Reporte de Competitividad Global 2018, Perú ocupa el 72avo lugar de 138 países en el índice de competitividad global, cuyo fin es el de medir la habilidad del país para brindar altos niveles de calidad y desarrollo a sus ciudadanos. En la Figura 8 se puede apreciar los principales indicadores de competitividad del país comparado con el promedio Latinoamericano, en donde el ambiente macroeconómico tiene un desempeño positivo; no obstante, muchos indicadores son inferiores y siguen cayendo interanualmente, como los de estabilidad institucional e

innovación. Como causa de este desempeño, el WEF resalta la falta de ética y corrupción que ha impactado la imagen y productividad de las instituciones públicas y privadas.

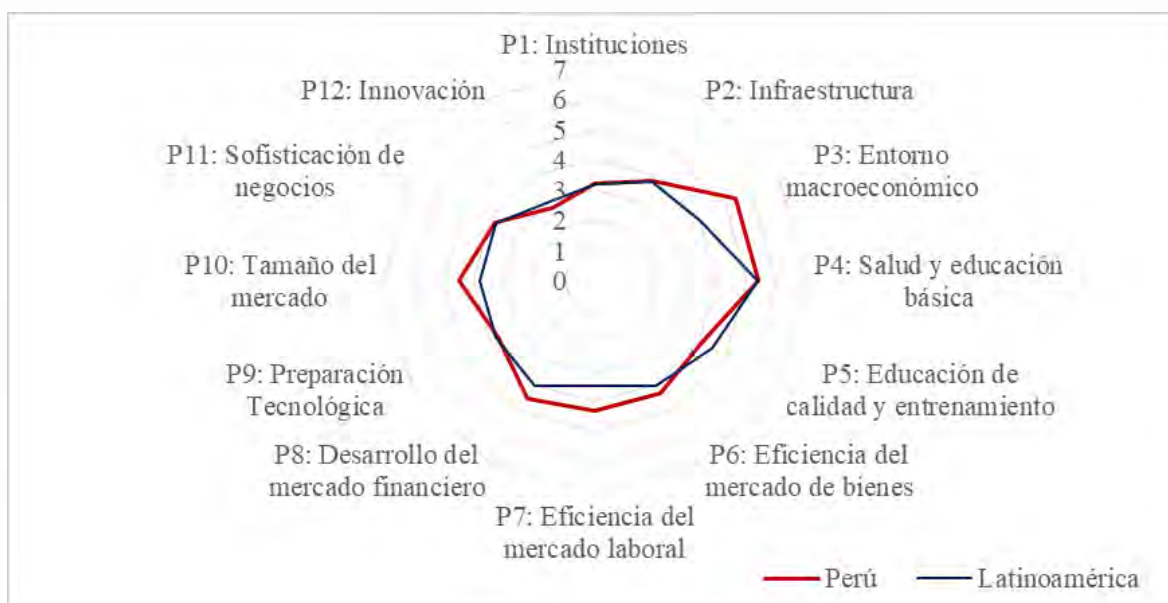


Figura 8. Indicadores de Competitividad Globales de Perú y Latinoamérica. Adaptado del *The Global Competitiveness Report 2017-2018*, de World Economic Forum, 2017.

Respecto al sector manufacturero, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2013) concluyó que la industria enfrenta marcadas brechas de innovación tecnológica y productividad. Esto ocurre debido a que el 46.8% de las empresas son consideradas como no innovadoras; además, existen altos costos que involucra el desarrollo de nuevas tecnologías que no se desarrollan por falta de capital e inversión.

Histórico/sociológico. Perú es un país que cuenta con un legado histórico trascendental en Sudamérica, lleno de acontecimientos, problemáticas e hitos, y en donde se puede identificar cinco grandes etapas: (a) pre-inca, (b) inca, (c) conquista, (d) colonia, y (e) república (Universidad Nacional Mayor de San Marcos [UNMSM], 2009).

Los primeros pobladores del territorio peruano llegaron aproximadamente en el año 20,000 a.C. Su estado era primitivo y tendían al nomadismo. Asimismo, los vestigios hallados en Toquepala y Lauricocha indican vivían en cuevas, y sus principales actividades eran la caza, la pesca, y la recolección de frutos de los árboles. Luego, según evidencia de

restos en Paracas, Kotosh, entre otros, revelan que aprendieron a tejer prendas de algodón y empezaron a domesticar animales (UNMSM, 2009). Con el pasar de los siglos, los antiguos peruanos adoptaron costumbres sedentarias, se empezaron a formar las primeras civilizaciones con variadas características, que se llamaron “pre-incas” y de las cuales las más representativas fueron Chavín, Paracas, Nazca, entre otros (Lexus, 2007).

En los años 1200 d.C, dichas civilizaciones pre-incaicas pasaron a ser el gran Imperio Incaico dando inicio a la etapa Inca. El Imperio Incaico se extendió por casi todo Sudamérica, abarcando países como Argentina, Chile, Bolivia, y Ecuador, siendo su capital el Cusco, en Perú. Destacaron en agricultura, cerámica, comercio y arquitectura, en cuya época se construyó Machu Picchu. La máxima autoridad era el Inca, el cual era un soberano considerado hijo del sol (UNMSM, 2009). Posteriormente, con el descubrimiento de América y la llegada de los españoles, el Imperio Incaico fue sometido y conquistado. Los conquistadores españoles notaron la riqueza del Imperio del Tahuantinsuyo y lo conquistaron.

Luego de la Conquista, vino la época Colonial, en donde los españoles trajeron su cultura en donde resalta la religión católica y el idioma castellano. Asimismo, se fundó Lima y pasó a ser la ciudad capital, y en donde le virrey era el representante de España y la autoridad más importante en Perú. En esta época, se originaron nuevas razas como los criollos, indios, y mulatos debido a la fusión cultural que experimentó el país. Los antiguos pobladores, o indígenas, fueron esclavizados y forzados a trabajar en minería (Lexus, 2007).

Por último, durante el siglo XVIII e inicios del XIX, los habitantes peruanos deciden luchar por su libertad, y ocurren diferentes levantamientos en el país, llevados a cabo por los precursores y próceres. Hasta que un 28 de Julio de 1821, Don José de San Martín, libertador argentino, declara la Independencia del Perú, y luego se consolida con la batalla de Ayacucho en Diciembre de 1824 (Lexus, 2007). Este acontecimiento da inicio a la era Republicana en el Perú, etapa marcada por acontecimientos como la guerra del Pacífico por el guano y el salitre

con Chile, los gobiernos militaristas, la aristocracia, el conflicto armado interno o terrorismo del MRTA y de Sendero Luminoso en los 80's y 90's, y las repúblicas empresariales en los últimos 20 años, en donde economía surgió gracias a la inversión en la infraestructura y las exportaciones mineras y de productos agrícolas del país (UNMSM, 2009).

Cabe resaltar que la explotación, la discriminación y desigualdad de oportunidades laborales y sociales han sido aspectos que han acompañado al Perú a lo largo de su historia, sobre todo hacia los sectores rurales y provincia por parte de Lima (al ser una economía centralizada). Es por este motivo que uno de los intereses nacionales es la igualdad de oportunidades y erradicar las brechas sociales existentes, lo cual se refleja en el Plan Bicentenario (CEPLAN, 2011).

Organizacional/administrativo. La administración y organización del Estado Peruano sigue el principio de división de poderes, el cual sostiene que solo el poder puede detener a otro poder. Es decir, la única forma de controlar el poder absoluto y completo del gobernante es con otro poder de igual dimensión y naturaleza (Institute for Democracy and Electoral Assistance [IDEA] & Asociación Civil Transparencia [Transparencia], 2008). Por lo tanto, si bien el gobierno es unitario, representativo y descentralizado, existen tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial (Portal del Estado Peruano, 2018). Adicionalmente, la normativa fundamental y bases administrativas están dadas por la Constitución Política de 1993.

Primero, el Poder Ejecutivo está conformado por la Presidencia de la República (un Presidente y dos Vice-Presidentes), el Consejo de Ministros, Ministerios, Organismos Públicos Descentralizados, Organismos Autónomos, Reguladores, entre otros. Dentro de sus funciones se encuentran el ejercicio del Gobierno en sí, velar por el cumplimiento de las leyes e impulsar y proponer políticas de Estado (Congreso Constituyente Democrático, 1993). El actual Presidente es Martin Vizcarra hasta el 2021. Segundo, el Poder Legislativo está

constituido por un Congreso o Parlamento de 130 personas elegidas por un periodo de 5 años. Su función es legislar (proponer, revisar y sancionar), fiscalizar y debatir temas de interés nacional. Por último, el Poder Judicial es el encargado de administrar y ejercer justicia para la población (IDEA & Transparencia, 2008).

Adicionalmente, el Perú posee 24 departamentos que son gobernados por 26 gobiernos regionales. El Gobierno Regional es ejercido por el Presidente Regional y cuenta con autonomía política, económica y administrativa. Además, los departamentos están conformados por 195 provincias y más de 1600 distritos, que son representados por el Alcalde, máxima autoridad local (IDEA & Transparencia, 2008).

Asimismo, el Consejo de Ministros está conformado por un Presidente y 18 Ministerios. Por otro lado, existen cuatro organismos reguladores: el Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público (OSITRAN), el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), la Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (SUNASS), y el Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL] (IDEA & Transparencia, 2008).

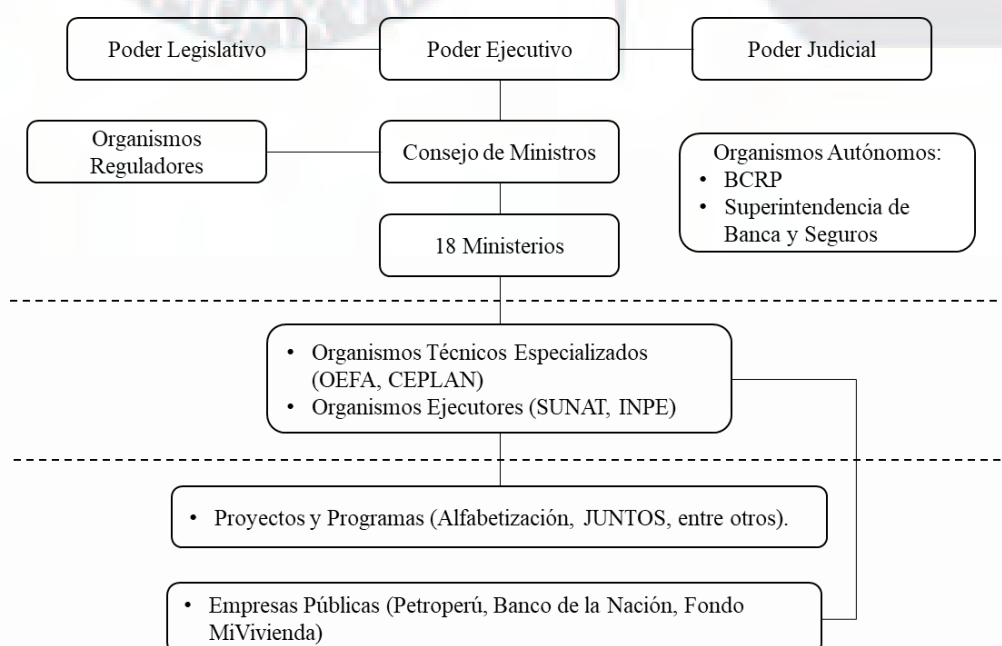


Figura 9. Organigrama general del Estado Peruano.

Adaptado del *Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas*, de IDEA y Transparencia, 2008.

3.1.3. Principios cardinales

De acuerdo a Hartmann, citado en D'Alessio (2013), los principios cardinales son el eje de la política exterior y es el camino que debe seguir una nación para alcanzar sus objetivos. Asimismo, los principios cardinales permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en relación a su entorno.

Influencias de Terceras Partes. Ninguna interacción entre naciones en el mundo es netamente bilateral, sino que siempre hay un tercero y/o más países, visibles o imperceptibles, que intervienen directa o colateralmente (D'Alessio, 2013). En el caso de Perú y de la mayoría de países Latinoamericanos, la dependencia y estabilidad económica está ligada a la toma de decisiones de las grandes potencias como son Estados Unidos, China y la Unión Europea, principalmente.

En los 90's, Perú empezó a centrar su enfoque económico en las exportaciones, en la competitividad de sus empresas y en la inversión extranjera, por lo que abrió su mercado a las importaciones de materia prima, equipos y tecnología necesarias para lograr su objetivo. Al inicio, como Perú se acoplaba al sistema preferencial de los países a los que exportaba, los resultados eran ineficientes y los proyectos de exportación se contrajeron (MINCETUR, 2018). Por lo tanto, para afianzar la internacionalización y conseguir mejores resultados, se decidió negociar acuerdos comerciales con los principales destinos de exportación, principalmente Tratados de Libre Comercio (TLC), los cuales serían acuerdos permanentes que disminuirían las barreras de entrada y en donde la población conozca y consuma los productos exportados de cada país (MINCETUR, 2018).

De acuerdo a Hartmann, citado en D'Alessio (2013), las relaciones internacionales son “todas las interacciones entre naciones que incluyen el movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, información e ideas a través de sus fronteras, y canalizan el proceso por el cual una nación ajusta sus intereses a aquellos de otras naciones”

(p.91). Por ende, las relaciones entre países deben buscar intereses en común. De esta forma, el estado peruano ha desarrollado óptimas relaciones exteriores con las naciones de los cinco continentes en base a intereses en común. Primero, las relaciones de Perú con los países norteamericanos tienen como base una armonía de principios y valores como la protección y defensa de los derechos humanos, la democracia y el libre comercio (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018a). Fruto de estas relaciones, se firmaron: (a) el Acuerdo de Integración Comercial Perú – México, que protege y norma las inversiones entre ambos países, y da acceso preferencial al Perú a más de 12,000 productos, (b) el Acuerdo de Promoción Comercial Perú - EEUU, que facilitó la entrada de muchos productos peruanos a mercados americanos con beneficios arancelarios, y (c) el Tratado de Libre Comercio Perú Canadá (RREE, 2018a). Segundo, las relaciones de Perú con los países de Centroamérica se basan en la democracia, la seguridad nacional y los derechos humanos. Como resultado de las relaciones se firmaron TLCs con Panamá, Costa Rica, y Honduras; y se encuentran en negociación los TLCs con Guatemala y El Salvador (MINCETUR, 2018).

Tercero, las relaciones de Perú con los países de Sudamérica son prioridad por ser el escenario inmediato de la política peruana. Dentro de las prioridades en común se encuentran el respeto de los derechos humanos, la gobernabilidad democrática, la defensa mutua contra las amenazas transnacionales y la preservación del medio ambiente (RREE, 2018a).

Asimismo, los acuerdos comerciales firmados entre Perú y los países Sudamericanos son: el TLC con la Comunidad Andina (confirmada por Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú), en donde se eliminaban los aranceles y se formó una zona de libre comercio entre los 5 países, el Acuerdo de Complementación Económica con los países del Mercosur (Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay), un Acuerdo parcial con Venezuela y un TLC con Chile (MINCETUR, 2018).

Perú también mantiene buenas relaciones con la Unión Europea, al ser el segundo foco macroeconómico del mundo, y en donde los temas en común son la cooperación en asuntos sociales, el intercambio cultural y educativo, el turismo y la problemática migratoria (RREE, 2018b). Con Europa principalmente se han firmado dos tratados: el TLC entre Perú y la Unión Europea, y el TLC con la Asociación Europea de Libre Comercio [EFTA] (MINCETUR, 2018).

El continente Asiático ha crecido a pasos agigantados en los últimos 50 años, siendo crecientes inversionistas a nivel mundial. Dentro de estos países destaca China, cuya economía logra influir en la dinámica mundial en todo rubro. Por lo tanto, al consolidarse China, junto con otros países asiáticos como potencias económicas, fue muy necesario promover los intereses en común y las relaciones con los países asiáticos, en busca de mayores oportunidades de desarrollo y de mercado (RREE, 2018c). Dentro de los principales tratados se encuentran el TCL con China, Singapur, Corea del Sur, Tailandia, Japón, y próximamente India (MINCETUR, 2018).

Por último, desde el 2012 Perú mantiene relaciones, a pesar de no ser miembro de la OCDE con el fin de buscar oportunidades de intercambio de experiencias y buenas prácticas en políticas públicas para frenar los obstáculos que frenan el desarrollo del país (RREE, 2018d).

Lazos Pasados – Presentes. Según Hartmann, citado en D'Alessio (2013), es el principio que señala que lo ocurrido en el pasado no desaparece, sino que tiene influencia en el presente y en el futuro. Es así que Perú comparte cultura y costumbres con muchos países Sudamericanos y busca mantener buenas relaciones internacionales con ellos. Asimismo, en 1969, Bolivia, Colombia, Chile, Perú y Ecuador firmaron el Acuerdo de Cartagena con el objetivo de mejorar juntos y elevar la calidad de vida de los habitantes en base a la

cooperación económica y social. Años más tarde, este Acuerdo pasaría a ser la Comunidad Andina de Naciones (MINCETUR, 2018).

Por otro lado, las relaciones pasadas con Chile han tenido muchos altibajos luego de la guerra del Pacífico. A inicios del siglo XX, Perú rompió relaciones diplomáticas con Chile dos veces, en 1901 y en 1910, en donde Estados Unidos tuvo que mediar para la conciliación de ambas posiciones (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2009).

Por último, la cultura y costumbres peruanas y de gran parte de Sudamérica provienen de la época colonial, cuando Perú era dominado por España. A pesar de este hecho, Perú actualmente y en el último siglo ha llevado buenas relaciones con el gobierno de España, en donde Perú recibió de España apoyo vital para conseguir los TLCs en Europa y en la solicitud de visita peruana al territorio Schengen sin visa.

El Contrabalance de Intereses. De acuerdo a Hartmann, citado en D'Alessio (2013), este punto observa el panorama completo entre ganancias y pérdidas en el caso de que la nación tenga un desnivel de intereses con otros países. El último acontecimiento que puso en riesgo la soberanía del Estado peruano fue el fallo a favor de la Corte de la Haya, en donde hubo controversia por la delimitación marítima con Chile al Sur del Perú. Chile reclamaba como parte de su territorio un segmento de mar en el sur peruano, que significaba para Perú perder un importante territorio pesquero y territorial. La corte de la Haya resolvió a favor del Perú y ambos países acataron el dictamen (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2009). Luego de esta controversia, ya no ha habido episodios y/o rivalidades que comprometan la soberanía del Estado peruano.

Conservación de los Enemigos. Un Estado no acumula más enemigos de los que puede manejar; además, hay que tener enemigos ya que no tenerlos es monopolio, y en consecuencia, conlleva a la falta de estrategias e innovación. Es decir, una nación con pocos o ningún enemigo, es una nación con riesgo de ser poco competitiva. Es así que, para el Perú

son rivales casi todos los países de Sudamérica, puesto que entre ellos compiten para atraer mayor inversión extranjera e imponerse en el mercado internacional, así como en importaciones y exportaciones. Dentro de estos países, destacan Chile, con el cual se ha tenido mayor número de controversias en la historia de ambos países, y Bolivia y Venezuela, quienes tienen una diferente ideología de desarrollo económico.

3.1.4. Influencia del análisis en Trupal

El análisis tridimensional, que engloba intereses nacionales, potencial nacional y principios cardinales, le permite a Trupal obtener un diagnóstico sobre el impacto de la perspectiva nacional y sus relaciones internacionales en el análisis externo del planeamiento estratégico (D'Alessio, 2013). Así, la elaboración de la matriz de intereses nacionales posibilita a Trupal tener en cuenta hacia donde estarán orientadas las políticas nacionales, y sobre todo, cuáles de ellas tienen impacto directo y/o indirecto en la industria donde se desenvuelve. De esta forma, considerando la Matriz de intereses nacionales desarrollada, Trupal se puede ver afectado por los intereses de: (1) Competitividad y Desarrollo de Infraestructura, puesto que las políticas estarán enfocadas en mejorar la competencia de las empresas del país, así como fomentar la inversión en infraestructura, relevante en la industria del papel, cartón y cajas, (2) Crecimiento Económico, ya que este se da por exportaciones y/o consumo, que aumentara la demanda de cajas, y (3) Recursos Naturales y Medio Ambiente, ya que las operaciones de Trupal deberán tener un enfoque sostenible.

Asimismo, dentro de los factores de potencial nacional que afectan Trupal se encuentran: (1) el geográfico, puesto que Perú posee una ventaja comparativa que facilita las actividades agroindustriales, (2) el económico, ya que una aceleración económica basada en exportaciones agrícolas aumentaría la demanda de cajas, que beneficiaría a Trupal; así como la desaceleración económica afectaría los precios de materia prima y la demanda en general. En este punto cabe resaltar que el impulso de los TLCs de Perú con otros países en los

últimos 20 años ha incrementado considerablemente las exportaciones de productos agrícolas, principalmente. Además, el PBI del sector manufacturero, donde se ubica Trupal, viene cayendo desde el 2014; sin embargo, la caída es decreciente y se esperaría que en este año sea positivo. Por último, (3) el factor tecnológico del país tiene una brecha significativa en temas de innovación, lo cual condiciona en general el desarrollo de nuevos productos y mercados.

3.2. Análisis Competitivo del País

De acuerdo con Porter (1998), los países son los responsables de crear su prosperidad, y para lograrlo, propone un diamante en el cual se plasman los elementos diferenciales de una nación, los cuales establecen una ventaja y la hacen competitiva como rival en el mercado. Dicho diamante consta de cuatro fuerzas que se interrelacionan y son influenciadas entre sí: (1) condiciones de los factores, (2) condiciones de la demanda, (3) sectores afines y auxiliares, y (4) estrategia, estructura y rivalidad en las empresas.

3.2.1. Condiciones de los factores

Esta fuerza se refiere según D'Alessio (2013) a la situación actual del país en lo referente a sus recursos, infraestructura y condiciones que favorezcan la competencia en un mercado global. En el caso de Perú, es un país que viene de una década de oro de crecimiento entre los años 2004-2013, en la cual experimentó un crecimiento anual de 6.5% (Cavanagh, 2017), lo cual trajo como consecuencia una reducción de la pobreza y subsecuentemente, ampliación de la clase media peruana. Sin embargo, este crecimiento ha disminuido a un 3,2% en promedio anual, y en los meses recientes, considerando desde el último trimestre de 2017, esta desaceleración se ha visto afectada la tensión política existente y de los efectos climáticos ocasionados por el niño costero.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas, el 62% de la economía peruana está basada en servicios, el 19,1% en el sector transformación y 18.5% en extracción. Entre sus

principales actividades económicas se encuentran la manufactura, la agricultura, la pesca y la extracción de materias primas como oro, el cobre, petróleo y gas natural. En el 2016, de acuerdo con la Guía de Negocios de Inversión de la Alianza del Pacífico 2017-2018 (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018e), se situó como el segundo productor de plata, cobre y zinc a nivel mundial.



Figura 10. Composición del PBI del Perú en 2016.

Adaptado de *Principales Indicadores Macroeconómicos*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indicetematico/economia/>

Uno de los empleadores más importantes del país son las PYME, las cuales otorgan trabajos a cerca del 50% de la población económicamente activa (PEA) (Semana Económica, 2016), sin embargo se debe resaltar que el 80% de dichas PYME son informales, por lo que asunto se ha convertido en prioridad para el gobierno, proponiéndose su reducción como objetivo para el 2021.

3.2.2. Condiciones de la demanda

La demanda interna del país viene mostrando signos de recuperación desde 2017, cuya expansión en el último trimestre alcanzó 5%, siendo la tasa más alta desde 2013 (Gestión, 2018a). La tendencia continua en mejora, puesto que durante el primer trimestre de

2018, mostró un crecimiento de 3,3% versus el 1.6% del total anualizado del 2017 (El Comercio, 2018a)

Con relación a sus exportaciones, Perú demuestra una recuperación desde julio de 2016, después de 41 meses de caída. Entre enero y septiembre 2017 las exportaciones han aumentado 15% en términos reales, lo cual lo ha convertido en el país más dinámico del continente americano y el cuarto a nivel mundial. Además, de acuerdo a proyecciones realizadas por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, durante el año 2018 se cree que superarán récords históricos de exportación (Vidalón del Pino, 2017).

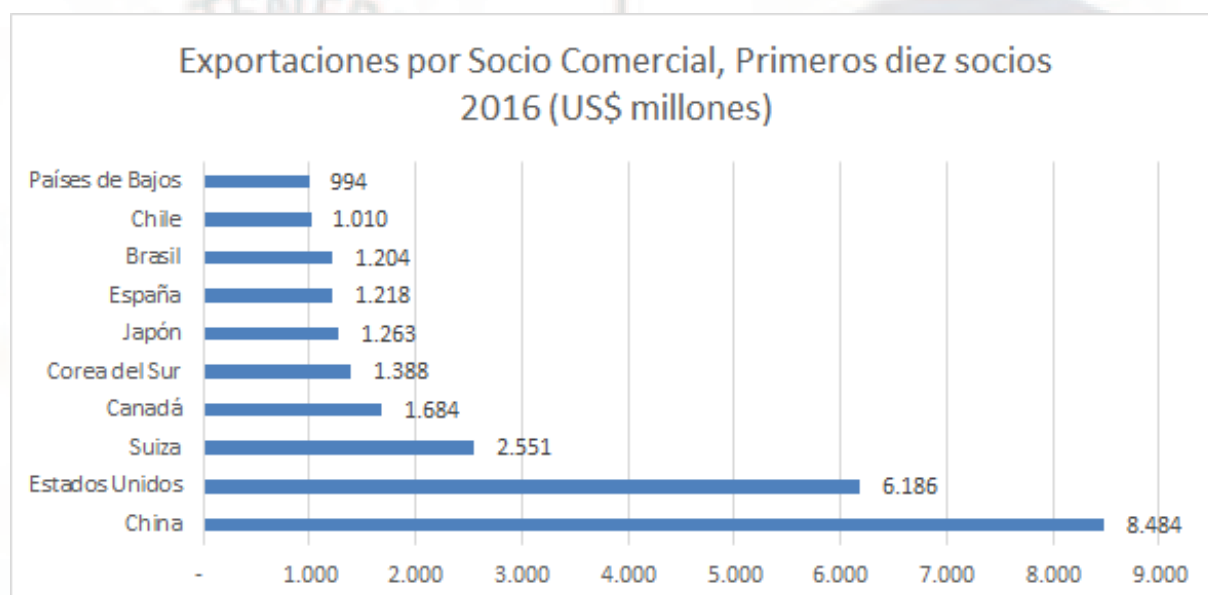


Figura 11. Exportaciones del Perú por socio comercial, primeros diez socios 2016. Tomado de *Guía de Negocios de Inversión de la Alianza del Pacífico 2017-2018*, por el Ministerio de Relaciones Exteriores, 2018e.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según el estudio *Infrascope*, el cual evalúa la capacidad de los países para implementar asociaciones público-privadas (APP) sostenibles y eficientes en sectores de infraestructura, realizado por el Banco Interamericano de desarrollo para ayudar a los diseñadores de políticas a identificar los desafíos para la participación del sector privado en el desarrollo de infraestructura. Perú, en el reporte emitido en febrero 2018 ocupa el tercer puesto en la región de latino-américa y caribe, la cual contempla 19 países, mostrando la más

baja puntuación en los indicadores de instituciones y el clima favorecedor para inversión y negocios (The Economist Intelligence Unit, 2018).



Figura 12. Infrascopio Febrero 2018.

Tomado de *Infrascopio Index Model - Febrero 2018*, por The Economist Intelligence Unit.

En lo referente a la inversión privada, aunque en los últimos años ha sufrido una disminución, Perú ha determinado establecer políticas que favorezcan las inversiones extranjeras, entre las que se encuentran un marco jurídico que protege la estabilidad económica de los inversionistas, así como la búsqueda de una disminución de la intervención estatal en actividades económicas, además que gozan de libre repatriación de ganancias (EY, 2017). El año 2018 se está estimando que la inversión minera se incremente en 16.4%, basado en el alza de los precios de materias primas, así como en nuevos proyectos y mejoras regulatorias para este sector, el cual es uno de los principales de la economía peruana (Gestión, 2018b).

Asimismo, el país muestra facilidades para hacer negocios o aperturas nuevas empresas, y ocupa el lugar número 58 en el ranking 2018 que evalúa a 190 países, alcanzando una puntuación de 69.45, ampliando su distancia al puntaje frontera que es 100. La brecha

entre la puntuación obtenida por un país en este índice y el puntaje de frontera indica la brecha existente entre el desempeño actual de dicho país y las mejores prácticas, considerando los 41 indicadores que considera el estudio. En comparación con el año 2015, Perú ha desmejorado su posición en 8 puestos en comparación, mostrando mayor deficiencia en los indicadores de iniciar un negocio y pago de impuestos, sin embargo, en los otros 8 indicadores mantiene una posición atractiva ante inversionistas (The World Bank, 2017).

Con respecto a la competitividad, Perú ha desmejorado su posición en el ranking realizado por el Foro Económico Mundial, alcanzando en el 2017 el puesto 72 en una medición que evalúa 172 países a nivel mundial. A través de dicho índice se miden "el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país" (World Economic Forum, 2017) que se asume puede ser consecuencia de los escándalos de corrupción sufridos por el país en los últimos meses, así como la falta de eficiencia de los mercados financieros. (Gestión, 2017).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Perú cuenta con actividades económicas bases con perspectiva de crecimiento como la minería, en la que el país cuenta con alta relevancia internacional al ser uno de los principales productores mundiales de minerales como plata, oro, zinc, cobre, entre otros, representando un alto volumen de exportaciones al país. Sin embargo, se necesitan crear empresas que complementen dicha cadena de valor de los minerales, para que el país no solo se dedique a extraer materias primas, sino además que sea capaz de transformarlos y producir productos derivados de estos, lo cual otorgaría mayor competitividad al país en la industria. Algo similar ocurre con la industria de textiles, la cual es reconocida a nivel mundial por su calidad y cuyas exportaciones han tenido un incremento del 15% en el primer mes de 2018, sin embargo, es importante que se siga promoviendo la inversión en ella para lograr mayor

crecimiento y que el país sea capaz de dar un paso más allá de ser exportador de materias primas, para lograr transformarse en un referente en el mundo en la utilización de sus productos básicos en productos de primera, con calidad de exportación. Hay que considerar que el mercado no cuenta con un nivel industrial suficientemente desarrollado y que el capital es insuficiente, por lo que se necesita promover la inversión extranjera, especialmente la participación del sector privado, para que potencie el mercado nacional y haga posible vincularlo al mercado global (García-Vega, 2010).

3.2.5. Influencia del análisis en Trupal

Perú muestra continúa mostrando señales de crecimiento, lo cual se traduce en una buena noticia para cualquier industria dentro del país. En el caso de Trupal, cuya mayoría de clientes se encuentran en el sector comercio y agrícola, el panorama se vislumbra positivo, puesto que este último ha mostrado un crecimiento durante los primeros meses de 2018 que supera al 2017 en 6.3% (El Comercio, 2018b), y el sector comercio en general mostró un incremento de 3.9% al cierre de 2016 (Cavanagh, 2017). Otra buena noticia para Trupal es que la demanda de productos no tradicionales por parte de países extranjeros ha experimentado una variación positiva equivalente al 17.8% en el primer bimestre de 2018 (nota semanal). Por otro lado, el ambiente es propicio para el establecimiento de empresas en el país, además de contar con un marco legal favorecedor para inversionistas extranjeros lo cual también es positivo para la industria del empaque porque repercute de manera directa en la demanda de sus productos. Se puede decir que Trupal tiene una buena proyección a futuro y es una empresa que gracias al respaldo del grupo Gloria, cuenta con la confianza del mercado local, la cual continúa en búsqueda de oportunidades de crecimiento que le permitan afianzar su expansión en el país y en el mercado internacional a través de una oferta de productos de calidad y adaptados a la necesidad del cliente.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En la actual coyuntura política del Perú el intenso conflicto desarrollado entre los principales poderes de gobierno, Ejecutivo y Judicial, ha tenido un impacto negativo en el sector empresarial local (Benavides, 2017). Este escenario ha impactado de manera negativa en el desarrollo de expectativas de crecimiento económico de las principales instituciones financieras y analistas financieros, evidenciándose en una proyección menor de crecimiento por parte de los mencionados actores (Banco Central de Reserva del Perú, 2018c). Esta situación podría reflejar una potencial amenaza tanto para la empresa en análisis (caída en la intención de inversión/expansión de capacidad productiva) como para sus principales clientes (especialmente en el sector agroexportador e industrial). En este sentido, es de suma importancia las acciones que tome el gobierno para mejorar el nivel de confianza del sector empresarial. Por este motivo, la liberación de la inversión pública se convierte en un importante mecanismo para la generación de valor a nivel agregado, por lo que mecanismos de dinamización (como por ejemplo la publicación del reglamento de Ley 30737) se convierten en importantes oportunidades de desarrollo de nuevos negocios (Belapatiño, y otros, 2018) para el mercado objetivo de Trupal S.A.

Por otro lado, haciendo referencia al control ambiental gubernamental, todas las plantas de fabricación de la empresa son considerada como fuentes de efluentes y desperdicios, los mismos que deben de ser rigurosamente tratados con el objetivo de minimizar su impacto en el ecosistema local. Por ello, durante el año 2004 fue publicado el Decreto Supremo N° 003-2002-PRODUCE con el objetivo de determinar límites permisibles de efluentes en aguas de alcantarillado, guías de manejo ambiental y plazos de adecuación de operaciones para todas aquellas empresas dedicadas a la producción de cemento, cerveza, curtiembre y papel, siendo el último de ellos el “core-business” de Trupal S.A. En este

sentido, la ineficiencia en el tratamiento de residuos por parte de la planta de efluentes es considerada un riesgo inherente y, por ende, una amenaza que debe de ser minimizada en el largo plazo. Asimismo, es de suma importancia para la empresa el desarrollo de actividades de prevención ante potenciales desastres ambientales, dado el manejo de agentes químicos peligrosos. Por este motivo (y en comparecencia con Decreto Supremo N° 019-1997-ITINCI, Reglamento de Protección Ambiental para el Desarrollo de Actividades de la Industria Manufacturera) es menester de la empresa el desarrollo de actividades de prevención, reducción de agentes contaminantes y mantenimiento responsable de las actividades productivas.

Finalmente, es importante recalcar el aporte del sector agroindustrial y su correspondiente actividad exportadora en el desarrollo comercial de Trupal S.A. dado el nivel de integración vertical de la empresa con sus clientes. En este sentido, el crecimiento del sector agroexportador y las nuevas oportunidades que presenta el comercio internacional para ellos son potenciales ventajas que la empresa podría aprovechar con miras al desarrollo de nuevos negocios o expansión del mercado actual. En este sentido, una de las principales medidas del estado para el mejoramiento de la competitividad de sus exportaciones es el “Plan Estratégico Nacional Exportador” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015), el mismo que busca promover la internacionalización de la empresa peruana, desarrollar la oferta exportable del país, eliminar las barreras al comercio internacional y la generación de capacidades para exportación. Trupal S.A. debe de ver esta iniciativa pública como una oportunidad en el mercado.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

El contexto macroeconómico global se encuentra marcado por dos importantes componentes que afectan de manera directa las operaciones de Trupal S.A. y a sus respectivos clientes en las tres unidades de negocio. En primer lugar, la aprobación en el mes

de febrero de 2018 de un paquete fiscal por parte del gobierno norteamericano (Cabezas, y otros, 2018) que tendría un impacto positivo sobre el crecimiento de la economía americana y la demanda agregada internacional, así como la mayor confianza en indicadores macroeconómicos del país (haciendo énfasis en la reducción del riesgo de alta inflación (Cabeza, y otros, 2018) proveen sólidos argumentos para sustentar la teoría de una recuperado sostenido del crecimiento del país norteamericano. Asimismo, cabe resaltar que alrededor del 15% de las exportaciones del Perú tienen por destino los Estados Unidos (Chatham House, 2018) siendo este país el principal exportador de los productos pertenecientes a la agroindustria local, por lo que su recuperado económico tiene suficiente potencial para impulsar el desarrollo de la industria peruana y, por ende, del mercado de Trupal S.A.

En segundo lugar, de acuerdo con la investigación de Cabeza et al. (2018), se ha podido evidenciar un repunte en la producción manufacturera global (siendo más pronunciada en el sector de mercados emergentes, con una tendencia hacia el crecimiento de Latinoamérica). Esta tendencia se encuentra sustentada por la reciente tendencia del indicador PMI Manufacturero (Investopedia, 2018) que demuestra la creciente confianza de los principales actores del rubro hacia el desarrollo de la industria local e internacional (dado el aumento en las compras de insumos para la producción, dato “input” para el mencionado índice). En Estados Unidos y China este valor se encuentra muy cercano de valores máximos históricos (cabe resaltar que China es el segundo país destino de las exportaciones agroindustriales nacionales), mientras que, a nivel local, la región Latinoamérica muestra índices de recuperado en el primer trimestre del año 2018. La presente información, demuestra una oportunidad para Trupal S.A. en el corto plazo, pues una mejora en los términos de comercio internacional y un creciente dinamismo por parte de sus principales clientes a nivel local puede ofrecer un panorama con perspectivas de crecimiento y desarrollo.

Tabla 9

Crecimiento anual - Variación porcentual del PBI.

	2016	2017	2018 (Est.)	2019 (Est.)
Estados Unidos	1.5	2.3	2.8	2.8
Eurozona	1.8	2.5	2.3	1.8
Latam	-1.0	1.1	1.4	2.5
Perú	4	2.5	3.2	3.5
Eagles	5.3	5.4	5.4	5.5
Asia Emergente	6.7	6.5	6.3	6.3
China	6.7	6.9	6.3	6.0
Mundo	3.3	3.7	3.8	3.8

Nota. Adaptado de *Situación Global – Observatorio económico.* (Cabeza et al., 2018)

A nivel nacional las expectativas de crecimiento se mantienen al alza (superior en la mayoría de los casos al 3.2%), sin embargo, existen dudas con respecto al desempeño de dos variables macroeconómicas fundamentales para el desarrollo local. En primer lugar, luego que el año 2017 presentara un escenario complicado para la economía nacional (fenómeno del niño, escenario político incierto, traba de proyectos de inversión) la demanda interna cayó en aproximadamente 0.1% durante el primer semestre del año 2017 (Scotiabank - Estudios Económicos, 2017), mientras que el consumo privado se contrajo en aproximadamente 100 bps. El recupero de este indicador va a depender de manera directa de la actitud del actual gobierno con respecto a la dinámica del gasto público, en especial, del desarrollo de la infraestructura nacional para lo cual es necesaria la determinación de una legislación que promueva la inversión privada y pública (con especial mención en el Proyecto de Ley 30737 (Belapatiño, y otros, 2018).

En segundo lugar, la tendencia negativa de la inversión privada en los últimos cuatro años (Scotiabank - Estudios Económicos, 2017) ha dejado a muchas empresas con un exceso de capacidad instalada para atender a la actual demanda existente. Es por este motivo que una inyección de inversión por parte del estado se convierte en una herramienta de mucha importancia para el desarrollo local. Estos indicadores demuestran el potencial del riesgo

político sobre Trupal S.A. dado que gran parte de la producción local se encuentra a la espera de las políticas de estado del nuevo gobierno.

Finalmente, el buen manejo del sector exportador ha permitido que se mantenga una balanza de cuenta corriente positiva durante los últimos cuatro años (Scotiabank - Estudios Económicos, 2017) y se espera que esta cifra se mantenga (o mejore) dados los fundamentos productivos de los socios comerciales peruanos. Asimismo, se espera que durante el año 2018 las actividades extractivas primarias presenten un mayor dinamismo (Belapatiño, y otros, 2018) dado el fuerte contexto macroeconómico mundial, y el escenario de estabilidad monetaria del país (inflación dentro del rango meta y tasa de interés de referencia en valores estables). Estos índices podrían presentar una fuerte oportunidad para Trupal S.A. dado el potencial de crecimiento de socios estratégicos, así como la mejora en las condiciones de financiamiento con un escenario político y económico más estable.

Tabla 10

Crecimiento por Sector de la Economía - Variación del PBI.

	2016	2017	2018 (Est.)
Agropecuario	2.3%	1.5%	3.2%
Pesca	-10.1%	30.1%	-2.8%
Minería e hidrocarburos	16.3%	3.4%	3.2%
Manufactura	-1.4%	1.6%	2.3%
Electricidad y agua	7.3%	3.0%	5.0%
Construcción	-3.1%	-2.0%	6.2%
Comercio	1.8%	1.6%	3.3%
Servicios	4.3%	3.2%	4.0%

Nota. Adaptado de *La Economía 2018: Saliendo del Shock.* (Scotiabank - Estudios Económicos, 2017)

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La población nacional sigue en aumento año tras año (mostrando tasas de crecimiento de hasta 1.01% en promedio (Redacción Gestión, 2018), siendo el principal foco de expansión la población en zonas urbanas (especialmente en Lima Metropolitana, donde reside

aproximadamente el 41.2% del Perú urbano (Ipsos Perú, 2018). Por otro lado, gran parte de esta población se concentra en polos específicos de vivienda, por ejemplo, en el distrito Limeño de San Juan de Lurigancho residen aproximadamente 1 millón de personas (Ipsos Perú, 2018). Asimismo, el informe de “Estadística Poblacional 2018” de Ipsos Perú (2018) determina que la población adulta (entre 21 y 59 años, típicamente en edad de trabajar) ha mostrado un incremento con respecto a años anteriores, llegando a representar el 51.2% del total de peruanos.

En un reciente informe técnico, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) determinó que solo en Lima Metropolitana más del 68% de la población en edad de trabajar (PET) se encuentra registrada como población económicamente activa (PEA). Esta cifra representa un crecimiento con respecto a años anteriores de aproximadamente 0.7% (siendo aún más fuerte el crecimiento en la población que actualmente no se encuentra ocupada). Asimismo, el grupo etario con mayor participación dentro de la PEA de Lima Metropolitana es el de 25 a 44 años, sin embargo, el de mayor crecimiento se registra en el grupo etario de 45 años a más. Por otro lado, la caída de 1.5% en la población con educación superior (tanto universitaria como no universitaria) representa una potencial escasez de personal capacitado en el futuro próximo. De esta manera, es posible inferir un escenario de riesgo para Trupal S.A. dado que la empresa se enfrenta a una población en crecimiento, con niveles de educación que no alcanzan los grados técnicos requeridos. Sin embargo, dado el desarrollo de la zona urbana y el crecimiento de polos de vivienda cercanos a las principales zonas industriales de la capital, el flujo de capital humano no parece ser una variable de riesgo, sino más bien, una oportunidad de crecimiento.

Por otro lado, en una columna de opinión para un diario local, el gerente general de Gerens – Escuela de Postgrado, Rodrigo Priale (2015) hace mención a la mejora del Perú en el ranking de desigualdad en la distribución del ingreso, pasando de la posición n° 35 a

inicios de la década del 2000, a la posición n° 25 en la presente década. Este índice representa una mejora en la brecha que diferencia al decil con mayores ingresos de la población, de aquel de menores ingresos. Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) ha determinado que durante la última década alrededor de 5 millones de personas pasaron el umbral de la pobreza. Sin embargo, los más recientes indicadores nacionales (Oficina Técnica de Difusión - INEI, 2018) demuestran que durante el reciente período no ha habido variación en el porcentaje de pobreza extrema nacional, marcado por el sostenido número de familias que no alcanzan a cubrir el costo de una canasta básica alimentaria (aproximadamente 183 soles). En este sentido, los proyectos sociales que desarrolle el nuevo gobierno en relación con la reducción de la pobreza representan para los aliados comerciales de Trupal S.A. una oportunidad para incrementar ventas de manera sostenible en el tiempo.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De acuerdo con la Asociación Española de Fabricantes de Envases, Embalajes y Transformación de Cartón (ASPAC, 2018a) se identificaron una serie de tendencias globales en el consumo que afectan de manera directa el mercado de envases, sobre la base de un reciente informe de la consultora Euromonitor International. En materia tecnológica, las tendencias más importantes son:

- Gran parte de las tendencias de consumo actual se encuentran influenciadas por las redes sociales, por lo que la presentación de cualquier producto ha demostrado influenciar en la decisión de compra. Como se menciona en el artículo, la misión del empaque ha demostrado ser la de evitar falsificaciones y dar seguridad a los compradores.
- El desarrollo de las ventas por internet se sustenta sobre la base de transacciones más rápidas y envíos globales. Es por este motivo que empaques de mayor resistencia y durabilidad son requeridos por los principales fabricantes.

- Existe una marcada tendencia global por llevar un estilo de vida natural, por lo que el mercado de empaques tiene la misión de demostrar la sostenibilidad ambiental dentro de su cadena de valor.
- Las actuales tendencias de marketing (diferenciación de consumidores a nivel global, búsqueda de información y “tracking” de los productos) es una oportunidad importante para los empresarios del empaque de trabajar con las áreas de marketing de sus aliados comerciales a fin de ofrecer la mejor experiencia de compra y personalización a sus clientes.
- Finalmente, existe una marcada tendencia en el mercado internacional hacia la maximización de la utilización del cartón en el proceso de envío de un producto hasta el cliente. La reducción de otros componentes como el Tecnopor y la facilidad para el desarrollo de nuevas estructuras de cartón y papel que faciliten el envío de paquetes se han convertido en herramientas de diferenciación de las empresas en el mercado. En este sentido, existen dos casos de negocio que representan esta tendencia en el mercado:
 - La empresa española “Total Safe Pack” ha desarrollado una serie de montajes de caja que son usados para transportar materiales delicados, como por ejemplo botellas de vino. Esta innovación ha permitido a muchas empresas abrir un nuevo nicho de mercado, así como el desarrollo de una estrategia de venta minorista, como se presenta en su página web (Total Safe Pack, 2016).
 - La empresa Troqueles Trovican en conjunto con su socio estratégico Leca Packaging, desarrollaron una cedilla especial para ampollas que dado su tamaño era imposible de enviar en un empaque tradicional (ASPACK, 2018b).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Es innegable que es estilo de consumo a nivel global ha cambiado con la llegada de las nuevas tecnologías de la información, teniendo como principal efecto la adopción de un estilo de vida “íntegro” (ElHeraldo.hn, 2018) marcado por un consumo “limpio” (eco-amigable) y minimalista. En este sentido, los nuevos consumidores buscan (durante el proceso de compra) desarrollar experiencias que complementen su modo de vida “libre de contaminación”. Es en este sentido que las empresas relacionadas con el mercado del empaque tanto a nivel local como internacional han buscado determinar las nuevas tendencias del mercado en cuanto a consumo sostenible. Un ejemplo de esta actividad a nivel corporativo es el reciente informe comercial de la empresa Tetra Pack (2018) donde se han determinado una serie de marcadas tendencias que dirigirá el futuro del mercado, siendo las más importantes para el mercado de empaques local:

- Un consumo más sostenible: Un importante factor de decisión al momento de la compra es la percepción de la empresa en materia ambiental, así como el valor asignado a toda información relacionada publicada por la empresa. Esto representa una gran oportunidad para Trupal S.A. dado que una correcta estrategia de promoción de aquellas actividades relacionadas con el reciclaje de papel en el proceso productivo puede mejorar la imagen de la empresa hacia sus clientes.
- Cuidar la salud de forma integral: Existe un mayor interés por parte de los consumidores en mantener un estilo de vida saludable. El efecto de esta tendencia en Trupal S.A. es incierto puesto que representa una oportunidad para la unidad de negocio de cajas dada la percepción de mejor protección y conservación, mientras que la unidad de negocio de flexibles puede tener repercusiones negativas como un efecto indirecto de los clientes.

- Vuelta a cocinar: Se ha podido apreciar un cambio en el estilo de vida de las personas que ven ahora con buenos ojos el retorno de la preparación de alimentos casero. La idea principal es buscar una manera sencilla y fácil de suplir las necesidades de las personas, lo que presenta una oportunidad tanto para Trupal S.A. como para sus aliados comerciales. Una estrategia comercial conjunta de diseño (integración del diseño de empaques) puede generar un nuevo mercado.

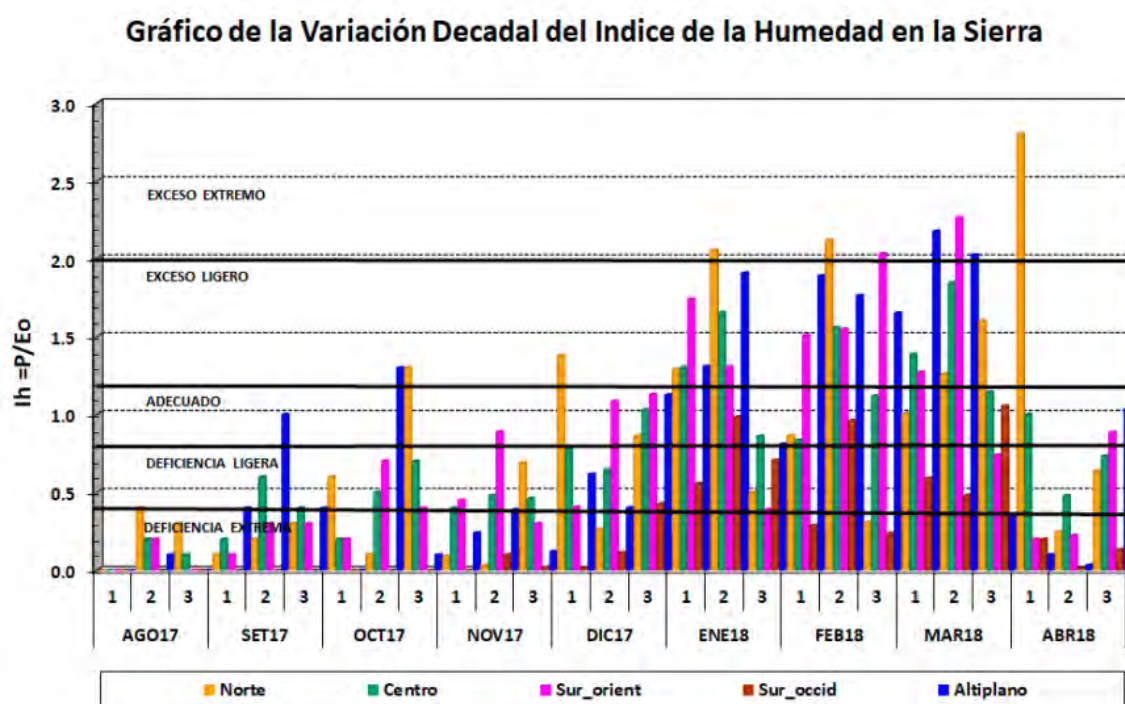


Figura 13. Variación del Índice de humedad en la Sierra. Tomado de *Monitoreo Agrometeorológico Cultivo de Papa*, por el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú, 2018. Recuperado de: <http://www.senamhi.gob.pe/load/file/02949SENA-10.pdf>

Por otro lado, otra variable de importancia en la evaluación de fuerzas ecológicas es la posibilidad de desastres naturales que afecten tanto las operaciones locales de Trupal S.A. como aquella de sus principales aliados comerciales. En este sentido, al ser la primera una empresa integrada con el mercado agroindustrial se encuentra afecta a todos los shocks de oferta asociados con la producción nacional, en especial, los shocks de clima. En este sentido, el principal riesgo del rubro agroindustrial en material climatológica se encuentra determinado por la existencia del fenómeno del niño, durante el año de producción. Un

reciente informe del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI) (Redacción LR, 2018) ha descartado la aparición de esta anomalía meteorológica durante el año 2018 (bajo riesgo para Trupal S.A.). Por otro lado, se han detectado precipitaciones con alta variabilidad en las zonas alto andinas (como se puede apreciar en la Figura 13), lo que hace muy difícil la predicción de las condiciones ambientales para los cultivos. Asimismo, se ha podido apreciar un alza sostenida de la temperatura en la costa Peruana, lo que puede evidenciar el impacto de factores ambientales genéricos en el ecosistema local (como se puede apreciar en la Figura 14).



Figura 14. Temperatura a nivel nacional
Tomado de *Últimos Datos Registrados*, recuperado de:
<http://www.senamhi.gob.pe/?p=tiempo-actual>

3.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Política nacional de aumento de competitividad.	0.03	3	0.09
2. Potencial de crecimiento en las exportaciones (aumento de demanda).	0.07	4	0.28
3. Ventaja comparativa del Perú en el sector agroindustrial.	0.07	4	0.28
4. Recuperación de la agroindustria en el país.	0.10	4	0.40
5. Liberación de inversiones nacionales en infraestructura.	0.05	2	0.10
6. Recuperación de la demanda interna de los Estados Unidos.	0.10	3	0.30
7. Mejora del comercio a nivel internacional.	0.03	1	0.03
8. Nuevo mercado de troqueles como sustituto de materiales como "tecnopor".	0.05	2	0.10
9. Cartón es visto como un producto "eco-amigable"	0.05	1	0.05
10. Bajo riesgo de fenómeno del niño.	0.08	3	0.24
	0.63		1.87
Amenazas			
1. Brecha tecnológica del Perú con respecto a otros países desarrollados.	0.03	2	0.06
2. Reducción de la producción del sector manufactura a nivel nacional.	0.08	2	0.16
3. Ambiente favorable para el ingreso de futuros competidores.	0.08	2	0.16
4. Difícil escenario político para el desarrollo de nuevos negocios.	0.08	3	0.24
5. Aumento del número de personas con bajo nivel educativo.	0.06	2	0.12
6. Variación en la predicción de condiciones de humedad (afecta la agroindustria)	0.04	1	0.04
	0.37		0.78
Total			2.65

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

La evaluación de factores externos de la empresa ha determinado un puntaje de 2.65, superior a la media establecida por la metodología. En este sentido, podemos tener certeza de que la empresa se encuentra en buena capacidad de afrontar futuros riesgos externos (asociados en su mayoría a la producción de la agroindustria), sin embargo, aún tiene que diseñar una estrategia para afrontar las amenazas del entorno en cuanto al desarrollo nacional.

3.5. Trupal y sus Competidores

Para poder definir claramente a los competidores, se hizo una auditoria externa considerando primero los actuales competidores; luego, a los sustitutos, y finalmente a los posibles entrantes. En esta auditoría se dio a conocer las fortalezas y debilidades de las empresas del sector, se evaluó la intensidad de la competencia y se hizo una investigación del poder de negociación entre Trupal y sus proveedores y clientes actuales. El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite conocer el nivel de atractividad que tiene la industria donde la empresa compite, lo que servirá para poder desarrollar estrategias. (D'Alessio, 2013).

La industria del empaque de papeles y flexible está estructurada entre competencia perfecta y un oligopolio ya que contiene características de ambas muchas organizaciones compitiendo entre ellas, tienen barreras de entrada importantes debido a la alta inversión que requiere, la diferenciación de productos ya que es específica para cada cliente y tienen una disponibilidad imperfecta de información. A su vez, es clasificada como industria concentrada debido a que las características de los productos varían a de acuerdo con las necesidades de los clientes y la participación del mercado de las empresas que la conforman es más significativa que en una industria fragmentada.

Tabla 12

Estructura de la Industria de Empaques.

	Competencia perfecta	Oligopolio
Concentración	Muchas organizaciones	
Barreras de entrada y salida		Barreras importantes
Diferenciación de productos		Potencial para diferenciación de productos
Información		Disponibilidad imperfecta de información.

Nota. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Actualmente, el área de logística de Trupal es la encargada de planificar todo lo que se va a comprar durante el año de acuerdo a los presupuestos de las diferentes unidades de negocio. Sin embargo, ellos solo realizan la negociación con los proveedores de servicios. El área de compras del Grupo Gloria es la encargada de gestionar las compras de materiales e insumos físicos de Trupal, así como también de las otras empresas que forman el corporativo. Debido a ello, el área de logística de Trupal no tiene el poder de negociación con sus proveedores más importantes directamente.

El área de compras a nivel corporativo tiene deficiencias por su sobrecarga de trabajo. Trupal no siente que este soporte sea eficaz ni eficiente. Una aprobación de orden de compra que el personal de logística de Trupal podría solucionar con una llamada, el corporativo puede demorar de 15 a 20 días en entregarlo regularmente y si es una urgencia, mínimamente demoraría 10 días. En cuanto a la eficiencia de este proceso, el corporativo Gloria no se esfuerza en negociar con los proveedores para bajar el precio a los productos, simplemente aceptan la oferta que tienen disponible.

Por otro lado, existen algunos determinantes de poder de los proveedores en cada unidad de negocio. Por ejemplo, Casa Grande es el proveedor principal de la unidad de papeles en el norte del país, ellos tienen gran poder de negociación ya que si dejan de proveer ocasionaría una parada de planta por el volumen que solo ellos son capaces de suplir. En el caso de la unidad de negocios de cajas, un desabastecimiento de papel por parte de International Forest forzaría a Trupal a comprar papel de menor calidad e igual o mayor costo de otros proveedores como CMPC Cordillera. En el caso de Flexibles, se tiene una alianza con su principal proveedor de polietileno Braskem y para ellos es importante el volumen del pedido para que ofrezcan un menor precio.

Tabla 13

Principales Proveedores de Trupal 2017.

Unidad de Negocio – Papeles	Unidad de Negocio – Cajas	Unidad de Negocio - Flexibles
<ul style="list-style-type: none"> • Casa Grande • Quimpac • Morgan Price • Cartavio • San Jacinto • Ingenio Andrea • Ingenios Aurora • Ingenio Olmos. • Ingenio Laredo • Ingenio Pomalca • Ingenio Tuman 	<ul style="list-style-type: none"> • Trupal – Papeles • International Forest • Mondi • Tecmar International • Proveedores de papel reciclado. • Adecco. • Proysa. • Th. Brunius 	<ul style="list-style-type: none"> • Braskem • Flint Group Perú • Mastercol • Exxon Mobil • The Down Chemical • Genkel • Opp Film • Muehlstein

Nota. Adaptado de *ABC de Compras Unidad Trupal Año 2017 en US\$ Pareto Proveedores / Sin Servicios*, por Trupal, 2017.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

En la unidad de negocio de papeles, el comprador principal es la unidad de cajas, teniendo ellos el poder de negociación ya que se produce principalmente para satisfacer su demanda. Solo en el caso que exista un excedente, los ejecutivos de ventas comienzan a buscar clientes en el mercado nacional e internacional.

En la unidad de cajas las ventas son B2B y a pesar que Trupal es líder en la producción y comercialización de cajas, ellos tienen que negociar con un mercado exigente puesto que las empresas a las que provee son líderes en su rubro. Factores como el volumen del pedido, la condición de pago y la línea de crédito pueden determinar el precio que los compradores negocian con Trupal. Sin embargo, en esta unidad de negocio Trupal tiene poder de negociación por tener la capacidad de producir en volúmenes y con la calidad necesaria.

En la unidad de flexibles la negociación es muy diferente. En esta unidad, Trupal se encuentra en una industria con muchos competidores donde hay una guerra de precios. Por

ese motivo, Trupal flexibles se especializó en la producción de productos de alta performance para disminuir el poder de negociación de los compradores. Sin embargo, el determinante de negociación a favor del comprador seguirá siendo el precio, ya que son muy sensibles a los cambios de precio que pueda tener los productos.

Gloria es una de los mayores compradores de Trupal. A pesar de ser del mismo grupo de empresas, Gloria S.A tiene la política de buscar siempre el menor precio para sus insumos, por lo que no está obligado a comprar a Trupal. Por ello, Trupal tiene que lograr ser más competitivos en precios a través de la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

Tabla 14

Demanda de los Principales Clientes 2016. (Toneladas/año)

N°	Razón Social	Demanda
1	Gloria S.A	5,138
2	Alicorp S.A.A	2,291
3	Intradevco Industrial	1,426
4	Corporación Lindley S.A	1,264
5	Mondelez Perú S.A	1,244
6	Cerámica Lima S.A	1,231
7	Nestlé Perú S.A	634
8	Cerámica San Lorenzo S.A.C	594
9	Ajeper S.A	504
10	Molitalia S.A	488

Nota. Adaptado de *Registro de Ventas 2016*, por Trupal, 2017.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La principal amenaza como sustituto del papel es el plástico. El saber cuál contamina menos o cuál cuesta menos son alguno de los factores que los compradores se preguntan para ver si es conveniente cambiar el insumo de sus empaques. Las empresas que decidan sustituir sus empaques de cajas de cartón con las de plásticos necesitaran una mayor cantidad de pallets, mano de obra para la estiba y más camiones para el transporte debido al volumen que tienen las cajas de plástico.

El cartón ocupa menos espacio para el transporte, es reciclable y es más económico. (Total Wine Pack, 2016). Sin embargo, los fabricantes especialistas en plástico de China están invirtiendo en innovación y desarrollo para reducir el costo de producción de empaques de plástico y así poder ofrecer un precio más competitivo a los clientes. En Perú, el mayor productor de plástico inyectado para empaques es ReyPlast que cuenta con 25 años de experiencia en el mercado nacional y con la tecnología para producir volúmenes altos de cajas de plástico.

Otro posible sustituto del cartón es el tecnopor. El Tecnopor es un material que se utiliza actualmente como envase o empaque de una gran variedad de productos debido a sus propiedades entre las que destacan su alta capacidad de protección y de aislamiento térmico, así como su ligereza y facilidad de conformado (Faprotec, 2018). El costo de producción es menor que el del cartón, sin embargo los costos de transportarlo son elevados ya que a diferencia de las cajas de cartón estas se envían al consumidor ya armadas.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

En el negocio de cajas existen barreras contra posibles entrantes. Estas barreras son la economía de escala, diferenciación de productos, identidad de marca, necesidades de capital por una fuerte inversión en maquinarias y acceso a los canales de distribución. Sin embargo, en Latinoamérica existe la amenaza de un entrante importante que es una de las empresas del Grupo CMPC que es Envases Impresos Roble Alto que cuenta con la solvencia económica y el know-how para poder invertir en una planta en Perú.

CMPC, la compañía emblema del Grupo Matte, es líder en la producción y comercialización de productos forestales, celulosa, papeles y productos tissue, con 97 años de historia y presencia en ocho países de Latinoamérica. Los productos de la compañía tienen un alcance de 45 países en todo el mundo, cuentan con 45 plantas de producción y con 17,139 trabajadores directos. Sus ventas anuales consolidadas del 2017 ascienden a \$ 5,143 millones

con un EBITDA de \$ 1,078 millones (CMPC, 2018). En Perú CMPC opera a través de sus unidades de negocio de sacos, Forsac Perú, y la unidad de negocio de tissue, Protisa. CMPC ve atractivo el mercado peruano desde hace 22 años, habiendo invertido \$ 400 millones y siendo líderes en ambas unidades de negocio en Perú con ventas mayores a \$ 300 millones anuales. (Marticorena, 2017).

Tabla 15

Principales Productos por Unidad de Negocio CMPC

Negocios	Productos	Marcas
Celulosa	<ul style="list-style-type: none"> • Celulosa Kraft Blanca fibra larga. • Celulosa Kraft Blanca fibra corta. • Plywood • Remanufactura • Madera Aserrada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elite, Duallete, Confort, Higienol, Premier, Sublime, Noble, Elite Professional. • Nova, Sussex, Kitchen, Premier, Abolengo, Elite Professional. • Elite, Duallete, Softys, Elite. • Babysec, Softdreams, Bebex • Ladysoft. • Cotidian
Tissue	<ul style="list-style-type: none"> • Papel Higiénico • Toallas de Papel y Servilletas • Pañuelos y Faciales • Pañales Bebé • Toallas Femeninas • Incontinencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Equalit y Premier.
Papeles	<ul style="list-style-type: none"> • Sacos Multipliego de Papel • Papel Fotocopia • Papel en envolver • Esquineros • Bandejas de Pulpa Moldeada • Cajas de Carton Corrugado • Papeles Sack Kraft 	

Nota. Adaptado de *Memoria Anual CMPC*, La Papelera CMPC, 2017.

El negocio de cajas de cartón corrugado en CMPC está abordado a través de la empresa Envases Impresos Roble Alto, que fabrica cajas de cartón para los sectores frutícolas, vitivinícola e industria del salmón en sus cuatro plantas en Chile. Al igual que Trupal ofrece servicio especializado para sus clientes a través del armado mecanizado, distribución de cajas e ingeniería en el desarrollo de productos. También tienen un sistema de gestión de la calidad que se basa en los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, por lo tanto

tienen sus procesos estandarizados, con un manual de procedimientos y un manual de funciones.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

El crecimiento de la industria de empaques ha generado una diversidad de competidores en el mercado nacional. En la unidad de negocio de papeles, Trupal es el tercer productor de papeles en el Perú pero como la mayoría de producción es para la unidad de cajas, no es un competidor importante en el mercado nacional ni internacional. Los principales competidores en este mercado son CMPC Cordillera de Chile, International Forest y CellMark Paper de Estados Unidos y Papelera del Sur de Perú.

Para la división de cajas, Trupal es líder en el mercado nacional, con una participación del 68%, seguido muy de lejos por Carvimsa que tiene 20% y luego competidores menores. Carvimsa opera desde 1997 en el mercado peruano, es una empresa de Costa Rica perteneciente al Grupo Comeca, que a través de sus soluciones de empaques en las líneas de corrugado y microcorrugado, atiende a los sectores de agro, pesca, textil, farmacéutico, alimentos, cosméticos e industrial. Carvimsa cuenta con certificaciones ISO 9001, BASC e ISO 14001, asegurando de esa manera un sistema de gestión de calidad en sus procesos. (Carvimsa, 2018).

En el caso de la unidad de negocio de flexibles, existen varios competidores importantes. En primer lugar se encuentra Amcor, ex Peruplast, que tiene una capacidad de producción de 2700 T/mes, seguido de Emusa con 1200 T/mes. En tercer lugar se encuentra Trupal con una producción de 850 T/mes, seguido muy de cerca por Resinplast que puede producir 840 T/mes. Peruplast es una empresa líder en el sector de fabricación de envases flexibles del Perú con 55 años de trayectoria que exporta sus productos a Norteamérica, Centroamérica, Sudamérica y El Caribe. En el 2016 fue comprada por Amcor Holding que es

el líder mundial en envases rígidos y flexibles dándole así un respaldo financiero y técnico que lo vuelven sólido en el mercado.

Tabla 16

Principales Competidores de Trupal 2017

Unidad de Negocio – Papeles	Unidad de Negocio – Cajas	Unidad de Negocio - Flexibles
<ul style="list-style-type: none"> • CMPC Cordillera • International Forest • CellMark Paper • Papelera del Sur 	<ul style="list-style-type: none"> • Carvimsa • Cartopac • Perupac S.A.C • Incap S.A.C 	<ul style="list-style-type: none"> • Amcor / Peruplast • Emusa • Resinplast • Packplast

Nota. Adaptado de *Entrevista con gerentes de Trupal*, Trupal, 2018.

3.6. Trupal y sus Referentes

Un referente líder en la industria mundial del empaque es Mondi. Mondi es un grupo global de empaques y papel con una cadena de valor integrada que muestra cómo se convierten las materias primas desde la gestión de bosques y la producción de pulpa, papel y películas plásticas, hasta el desarrollo de soluciones de envasado industriales y de consumo efectivas e innovadoras. Las principales marcas de todo el mundo confían en la tecnología y productos innovadores en una variedad de aplicaciones que incluyen componentes de cuidado personal, bolsas de cemento súper fuertes, cajas y papel de oficina.

Una estrategia consistente y enfocada a largo plazo ha posicionado a Mondi como un grupo líder de empaques con una sólida plataforma para el crecimiento responsable. Su estrategia es generar crecimiento de valor agregado al enfocarse en sus cuatro impulsores de valor estratégico.

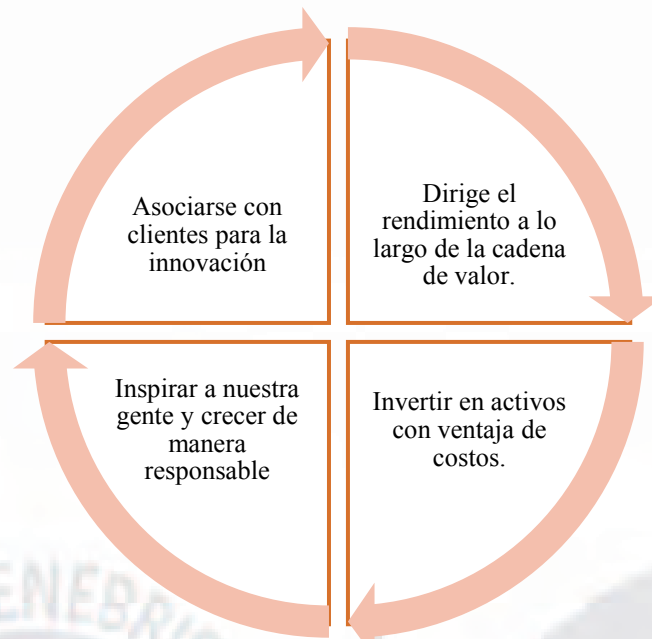


Figura 1515. Impulsores del valor estratégico de Mondi. Tomado de *We are Mondi*, Mondi, 2018. Recuperado de <https://www.mondigroup.com/en/home/>.

La estructura del Grupo Mondi está conformada por cuatro unidades de negocio (Mondi, 2018). Sus ganancias operativas en el 2017 fueron de €1,056 millones los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

- €482 millones corresponden a la unidad de Papel de embalaje que fabrica y vende una amplia gama de cartón reciclado y virgen, y sacos y papel kraft especial.
- €111 millones corresponden a la unidad de Embalaje de fibra que fabrica y vende envases corrugados, bolsas industriales y productos especiales recubiertos con extrusión para una variedad de aplicaciones de consumo e industriales.
- €132 millones corresponden a la unidad de Embalaje del consumidor que desarrolla, fabrica y vende soluciones innovadoras de empaquetado de materiales de consumo flexibles basados en plástico, películas técnicas, componentes para productos de cuidado personal y forros sueltos.

- €331 millones corresponden a la unidad de Papel fino no estucado que fabrica y vende una amplia gama de papeles de calidad para su uso en oficinas e imprentas profesionales.

Tabla 17

Principales Entradas y Salidas de Mondi en el 2017.

Principales Entradas 2017	Principales Salidas 2017
<p>Base integrada de activos de alta calidad, bien invertida y con ventaja de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital de 5.400 millones de euros empleado. <p>Compromiso y colaboración con clientes y proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • 9,000+ clientes • 1.500 proveedores clave <p>Fuerte posición financiera y generación de flujo de caja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flujo de caja de € 948 millones generado. • Calificación crediticia de BBB/Baa1 S&P/Moody's <p>Compra responsable de materias primas y otros insumos</p> <ul style="list-style-type: none"> • 71% de la madera obtenida de fuentes certificadas FSC o PEFC y 65% de consumo a partir de fuentes renovables. <p>Gente diversa y talentosa con una amplia gama de habilidades y experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • 26,300 empleados • 22% mujeres. <p>Relaciones constructivas con comunidades, gobiernos, ONG y otras partes interesadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Numerosas asociaciones estratégicas, membresías y colaboraciones 	<p>Operaciones de alto rendimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • 19.7% de ROCE • 14 registros de producción en máquinas de pulpa / papel <p>Productos y soluciones innovadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • €23 millones invertidos en I&D • 7.9 de cada 10 fuertes satisfacciones del cliente <p>Revalorización de capital y dividendos a los accionistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • 9% de aumento en el dividendo por acción • 203% de rendimiento total de los accionistas (5 años) <p>Recursos naturales y productos gestionados de forma sostenible</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10,1 millones GJ de energía proporcionada a las comunidades y la red pública • 100% de bosques gestionados certificados <p>Personas inspiradas y expertas</p> <ul style="list-style-type: none"> • 829,900 horas de entrenamiento • 9% de reducción en la tasa total de casos registrables contra 2016 <p>Apoyo a las economías regionales y las comunidades locales</p> <ul style="list-style-type: none"> • 151 millones de impuestos directos pagados • Inversiones comunitarias de € 9.6 millones

Nota. Tomado de *About Mondi: Our Business*, Mondi, 2018. Recuperado de <https://www.mondigroup.com/en/about-mondi/our-businesses/>

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MRP)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Para la elaboración de la Matriz del Perfil de Competitividad se ha considerado a los tres principales competidores por unidad de negocio, un sustituto y un entrante.

Analizando los resultados de la MPC podemos observar que la unidad de papeles de Trupal obtuvo un puntaje de 2.40 que al ser comparado con su competidor en Latinoamérica que es CMPC Cordillera muestra una deficiencia en participación del mercado y flexibilidad de producción ya que este último cuenta con 3.45 puntos. También se puede ver una oportunidad con respecto al competidor en la unidad de Cajas comparando a Trupal con 3.15 y Carvinsa con 2.25 principalmente por su participación de mercado e imagen corporativa. En la unidad de flexibles se ve una amenaza por parte de Amcor ya que tiene un puntaje de 3.75 comparado con Trupal Flexibles que tiene 2.85, principalmente por su participación de mercado, gama de productos y tecnología de sus maquinarias.

Con respecto a Trupal como compañía obtuvo un puntaje completo de 3.03 y comparando con un sustituto como ReyPlast que tiene un puntaje de 2.45, es una oportunidad basada en su participación de mercado y precio de sus productos ofrecidos a sus clientes. Con respecto al posible entrante que es CMPC Envases Impresos Roble Alto que tiene un puntaje de 3.55 esto representaría la mayor amenaza para Trupal ya que podrían hacer perder una considerable porción de mercado ya que tiene ventaja competitiva en maquinaria y en su fuerza de venta.

Tabla 18

Matriz de Perfil Competitivo de Trupal

Factores clave de éxito	Peso	Trupal							CMPC Cordillera (Papeles)	Carvimsa (Cajas)	Peruplast (Flexibles)	Reyplast (Sustituto)	Envases Impresos Roble Alto (Entrante)					
		Papeles	Cajas		Flexibles		Ponderado Total*	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor	Valor					
		Ponderado	Ponderado	Ponderado	Ponderado	Ponderado		Ponderado	Ponderado	Ponderado	Ponderado	Ponderado	Ponderado					
1. Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	0.17	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10
2. Imagen corporativa	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	0.38	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Costo del producto	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	0.45	3	0.45	2	0.30	4	0.60	1	0.15	3	0.45
4. Tamaño de fuerza de ventas	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	0.29	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
5. Amplia gama de productos	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	0.28	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40
6. Tecnología en maquinarias.	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	0.37	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40
7. Servicio de post venta.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	0.29	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
8. Calidad de los productos	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	0.31	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
9. Certificaciones.	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	0.06	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20
10. Flexibilidad	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	0.44	4	0.60	2	0.30	4	0.60	2	0.30	4	0.60
Total	1.00		2.40		3.15		2.85	3.03		3.45		2.25		3.03		2.45		3.55

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

*El Ponderado total es el ponderado de cada unidad de negocio multiplicado por el porcentaje de ventas que aporta esa unidad a la empresa.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

Matriz Perfil Referencial (MPR). El referente principal de Trupal que incluye sus tres unidades de negocio es la compañía austriaca Mondi Group. El referente tiene un puntaje de 3.85 que es ampliamente mayor que Trupal y que demuestra su superioridad, considerando que su participación de mercado es mundial, su imagen corporativa es sólida puesto que ha creado una marca basada en la calidad de sus productos, tiene la tecnología más actual del mercado y una mayor variedad de productos que ofrecer a mercado por la flexibilidad de su planta de producción. También cuenta con las certificaciones de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, certificación FSC®, OSHAS 18001.

Tabla 19

Matriz de Perfil Referencial de Trupal.

Factores clave de Éxito	Peso	Trupal (Perú)		Mondi Group (Austria)		International Paper (USA)	
		Valor**	Ponderación*	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Participación de mercado	0.05	3.46	0.17	4	0.2	3	0.15
2. Imagen corporativa	0.10	3.76	0.38	4	0.4	4	0.4
3. Costo del producto	0.15	3.00	0.45	3	0.45	3	0.45
4. Tamaño de fuerza de ventas	0.10	2.90	0.29	4	0.4	3	0.3
5. Amplia gama de productos	0.10	2.78	0.28	4	0.4	4	0.4
6. Tecnología en maquinarias.	0.10	3.68	0.37	4	0.4	4	0.4
7. Servicio de post venta.	0.10	2.90	0.29	4	0.4	3	0.3
8. Calidad de los productos	0.10	3.12	0.31	4	0.4	4	0.4
9. Certificaciones.	0.05	1.24	0.06	4	0.2	3	0.15
10. Flexibilidad	0.15	2.90	0.44	4	0.6	4	0.6
Total	1	3.03		3.85		3.55	

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

* Ponderaciones provenientes de la MPC.

** Valor proveniente de la división de la ponderación entre el peso.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

3.8. Conclusiones

Considerando lo observado en el análisis anterior se puede afirmar que uno de los factores que benefician a la empresa es la geografía de Perú por tener tierra apta para el desarrollo de la agroindustria, la cual ha mostrado signos de recuperación en los últimos años, ofreciendo un mercado en crecimiento para empaques. Asimismo, la empresa se ve afectada positivamente por los intereses nacionales debido a que Perú actualmente cuenta con políticas enfocada en la mejora de las empresas que operan en su territorio, así como en el fomento de inversión en infraestructura. Por otro lado, el factor económico, especialmente basado en una aceleración de las exportaciones favorecería la demanda de cajas, así como el hecho de contar con tratados de libre comercio con varios países ha generado un incremento considerable en la exportación de productos agrícolas. Sin embargo, existe una brecha en tecnología en el Perú que es importante que se establezcan proyectos de inversión para que la misma se reduzca puesto que eso afecta directamente la innovación y competitividad del país en el mercado internacional. De igual forma, el análisis anterior indica que la empresa tiene la capacidad de seguir desarrollándose e innovando para continuar creciendo e igualarse a sus referentes a nivel mundial.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se realiza un análisis interno de todas las áreas de Trupal, logrando definir y cuantificar las fortalezas y debilidades en la matriz MEFI.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2015) la administración y gerencia tiene como objetivo permanente "aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector industrial y en los diferentes mercados globales", ello implica no solo un compromiso con el desarrollo de las actividades operacionales sino también la responsabilidad de planificar cuáles serán las estrategias para lograr mantenerse competitivos a futuro.

Trupal, S.A. es controlada por mayoría accionaria por la familia Rodríguez Rodríguez, mismos directivos del Grupo Gloria. La compañía se ha encargado de incluir a líderes con más de 20 años de experiencia laboral en distintos sectores industriales y de distintos perfiles académicos, capaces de llevar a cabo con total satisfacción las aspiraciones de la misma; dentro de su plana gerencial se encuentran expertos en sectores como logística, cadenas de aprovisionamiento, mantenimiento, operaciones, servicios industriales, entre otros. De esa misma manera, a través de su participación dentro del Grupo Gloria y por medio de sus altos directivos y gerentes logran mantener y desarrollar una amplia red de contactos beneficiándose de las alianzas estratégicas, que sin embargo no garantizan la colocación de todos sus productos. Dentro de la filosofía del grupo reina la importancia de mantenerse competitivos y no subvencionar las actividades de otras empresas subsidiarias de no ser la opción competitiva más favorable para sus unidades de negocios independientes.

Dentro de los estilos gerenciales predomina el liderazgo transaccional, beneficiándose de las sinergias que puedan ocurrir entre las relaciones líder-subordinado del cumplimiento

de las orientaciones dadas. Dentro de la empresa se sigue el modelo tradicional explicado por Barbosa y Contreras (2013) por medio del cual las estrategias siguen el curso del cambio planificado en el que los líderes planean acciones para garantizar el cumplimiento de los procesos que llevarán al resultado deseado. Dentro de ese modelo se suele premiar los comportamientos esperados orientados a la eficiencia mediante la reducción máxima de riesgo pues se trata de un intercambio explícito.

En otro aspecto, la compañía venía sufriendo por falta de comunicación entre las distintas unidades de negocios de Trupal, S.A. y algunas divisiones del Grupo Gloria que permitieran identificar claramente la prioridad entre las metas de corto plazo. Desde el año 2017 se decidió reunir a un miembro de cada unidad de negocio para que coordinen las actividades en conjunto, así como tramitar de forma más eficiente las responsabilidades que dependan de decisiones por parte del Grupo Gloria.

Fortalezas

- Impecable reputación de la alta dirección y gerentes.
- Proactividad en la identificación de problemas y trabajar en soluciones conjuntas

Debilidades

- El liderazgo transaccional puede ser insuficiente pues ofrece una visión fragmentada de la organización.
- Aún existen problemas de comunicación entre unidades de negocios.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Producto. Trupal ofrece tres tipos de productos al mercado, los cuales conforman tres unidades de negocio independientes, basadas en papeles, cajas y flexibles, ofreciendo soluciones de empaque:

- Cajas estándares impresas hasta en cuatro colores con la opción de elegir entre distintos tipos de onda, las cuales mientras mayor calibre o grosor tengan, serán capaces de ofrecer mayor protección al producto que coloquen en su interior.
- Cajas troqueladas que suelen tener agujeros que permiten mantener ventilado el producto, las cuales en ocasiones, pueden ser destinadas a cargar productos alimenticios. Dichas cajas son cortadas según demanda y necesidad del cliente.
- Cajas destinadas a la agro-exportación, las cuales son hechas especialmente para productos frutales, con agujeros de ventilación, además de contar con un material altamente resistente a la humedad y bajas temperaturas.
- Esquineros de cartón utilizados principalmente para enfilear las paletas destinadas a exportación
- Bobinas de papel con distintas calidades de gramaje con el fin de envolver, embalar o empaquetar, y las mismas ofrecen mayor protección, a medida que aumenta el gramaje. Tipos de productos en la unidad de papeles:
 - Papel onda destinado para productos relacionados con agroindustria
 - Papel para corrugar
 - Papel liner según el refinado de la fibra
- Empaque flexibles destinados a contener alimentos, productos de limpieza, aseo personal, entre otros; imprimibles en varios colores, enfocándose en la producción de productos de high performance que tienen un mayor margen por emplear mayor tecnología en su producción.

Precios y descuentos: Trupal ofrece sus precios al mercado buscando siempre obtener al menos un 30% de margen operativo en todas sus ventas. Sin embargo, dependiendo del tipo de cliente, tomando en cuenta su volumen de compra, este margen puede disminuir para lograr concretar la venta.

Plaza. En lo referente a medios de distribución, Trupal realiza despachos directos desde cada una de sus plantas de sus respectivas unidades de negocio a través del uso de distintos proveedores de transporte.

Promoción. Trupal cuenta con solo una actividad promocional a lo largo del año, dirigida a sus clientes agroexportadores, para lo cual participan en la feria Expo-alimentaria que se desarrolla en Lima una vez al año, con el objetivo de exponer sus servicios de empaque para productos con destino local y para exportación.

Servicio Post-Venta. Actualmente la empresa cuenta con un buzón de sugerencias/reclamos a través de un correo oficial ofrecido por la empresa exclusivo para esta causa, el cual una vez recibido es enviado a la persona encargada de dicha cuenta en el área comercial para que provea una solución. Más allá del correo, la empresa no cuenta con ningún tipo de medio para medir, solventar y hacer seguimiento a la resolución de dichas sugerencias/reclamos.

Análisis del consumidor. El consumidor de Trupal es un negocio o compañía que se encuentre en cualquier tipo de industria que requiera una solución de empaque para su producto diseñado de acuerdo con su gusto y necesidad con materiales de calidad. Actualmente el consumidor suele buscar empaques que sean más amigables con el ambiente, evitando el uso de materiales como el tecnopor el cual tarda cerca de 5 siglos en ser degradado por completo por el medio ambiente. Ante esta inquietud del mercado, la cualidad de reciclable es ampliamente aceptada y perseguida por las mayorías de clientes. El diseño es otra característica relevante para considerar a la hora de hacer un empaque, puesto que será la cara del producto ante el consumidor final y debe ser el reflejo de la marca. El consumidor busca la posibilidad de fabricar un empaque atractivo con diseños y colores capaces de adaptarse a diferentes gustos y tendencias.

Asimismo, el consumidor peruano muestra hoy en día ser más proclive a exigir calidad y garantía en el producto que adquiera, siendo capaces de reclamar de ser necesario cuando observan cuando dicho producto es insatisfactorio de alguna manera. Además, a través de las redes sociales la comunicación empresa-cliente se facilita, empoderando al consumidor para poder expresar su complacencia o desagrado con respecto al producto, lo que consecuentemente repercute en la fama del mismo.

El 60% de los consumidores, de acuerdo a gerentes entrevistados por Perú 21 (2015), comentan que el consumidor peruano es propenso a cambiar de marca, lo que indica que la lealtad hacia un determinado producto si el mismo no es capaz de satisfacer al consumidor según su expectativa.

Participación de mercado. Trupal cuenta con tres unidades de negocios: Papel, Cajas y Flexibles. El 90% del papel producido por la empresa es destinado a la producción de cajas, la cual es actualmente líder del mercado con una participación actual equivalente al 68% del mercado. Por otro lado, en el mercado de flexibles ocupan la tercera posición, con una participación cercana al 15%.

Métodos usados para la Investigación de Mercados y desarrollo de nuevos productos y de nuevos mercados. Trupal cuenta con un departamento de desarrollo de nuevos negocios con un gerente a cargo quien se enfoca intuitivamente en idear productos de acuerdo a las necesidades expresadas por los clientes. Para llevarlo a cabo, recolecta toda la información necesaria del producto a empaquetar, así como las condiciones a las cuales se enfrentará el mismo al ser transportado y almacenado. Dichos diseños de nuevos productos son realizados a través de búsquedas realizadas por la cabeza de dicho departamento tanto en la web como observando y evaluando tendencias del mercado a través de clientes y productos ofrecidos por los competidores.

Fortalezas

- Reconocimiento en el mercado peruano como un oferente de productos de calidad.
- Atención personalizada al cliente, tratando de solventar sus requerimientos e inquietudes de la manera más eficiente posible.
- Parte de sus productos que ofrece son únicos en el mercado peruano

Debilidades

- Necesidad de un mejor y estructurado servicio de post-venta, ya que la actual no cuenta con procedimientos establecidos para darle respuesta de la manera más eficiente al cliente.
- Se requiere de una estandarización de procesos de venta, en donde se definan tiempos de respuesta máximos, con el objetivo de brindar un mejor servicio.
- Falta de incentivos de su fuerza de ventas
- No cuentan ningún tipo de inversión en un estudio de mercado formal, sino más bien es una actividad puramente intuitiva
- Falta de integración entre el equipo de ventas de Cajas y Flexibles para aprovechar el mercado agroindustrial.

4.1.3. Operaciones, Logística e Infraestructura (O)

Operaciones. En Trupal las operaciones de producción se manejan de manera independiente por cada unidad de negocio.

Unidad de Negocios Papeles. Las operaciones de la unidad están clasificadas como conversión de bienes físicos, específicamente transformación. Su proceso de transformación es continuo ya que produce grandes volúmenes de producción iguales y sus corridas son permanentes.

Cuentan con dos plantas de producción. La primera en Evitamiento que tiene dos máquinas papeleras MP1 y MP2 que producen papel en base a cartón reciclado, con una

capacidad de producción de 7800 TN al mes. La segunda en Santiago de Cao, Trujillo, con una máquina MP7 que produce papel en base al bagazo de la caña de azúcar, con una capacidad de producción de 6200 TN al mes. La materia prima de la planta de Evitamiento es en un 80% OCC (cartón reciclado), 15% DKL (fibra virgen importada) y 5% de merma de Huachipa.

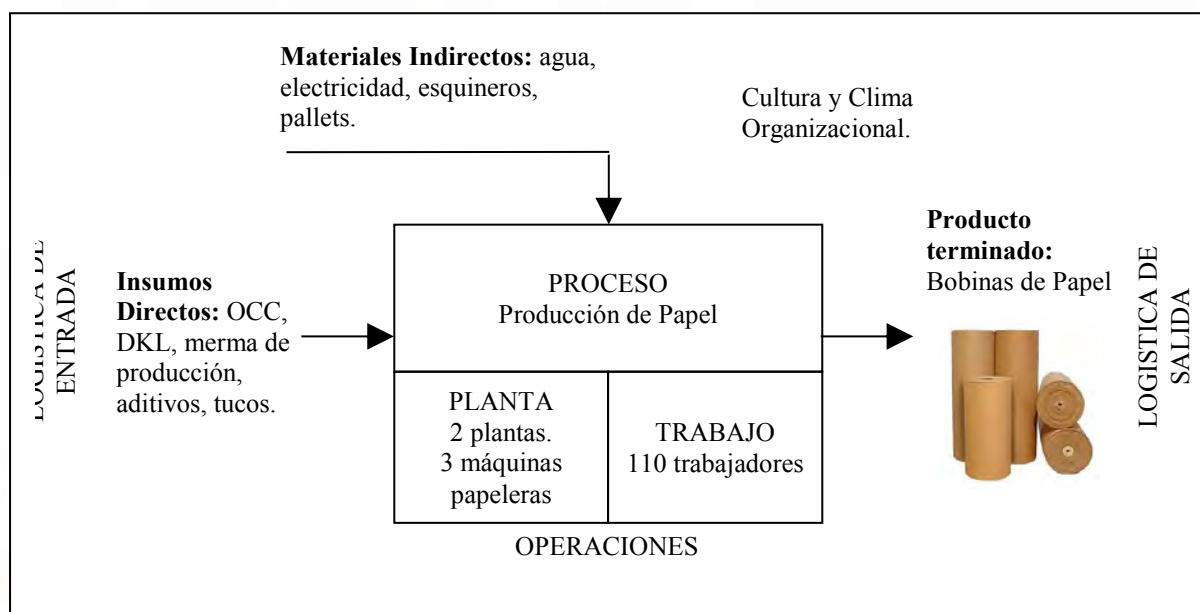


Figura 1616. Diagrama básico entrada-proceso-salida de Papeles. Adaptado de *Administración de Operaciones Productivas: un enfoque en procesos para la gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2012, Lima, Perú: Pearson.

La planta de Trujillo tiene una parada de producción de un mes que es aprovechada para hacer mantenimiento preventivo completo. Esta parada se debe a un desabastecimiento de su principal proveedor Casa Grande. En la planta de Evitamiento se han generado mejoras para programar el mantenimiento preventivo de un día al mes. La mejora consiste en utilizar el último día del mes más el primer día del siguiente mes para tener la máquina parada por más tiempo y así hacer la limpieza general y cambio de repuestos de máquina.

La máquina MP1 tiene una producción actual de 280 T/día de bobinas de 3.10m de ancho. En el 2016 se hizo una inversión de \$51 millones de dólares para repotenciar la secadora con tecnología francesa lo que trajo una mejora en la cantidad producida de 180 a 280 T/día. La máquina MP7 es una máquina comprada hace 50 años que produce papel en el

norte del país con un ancho de 5m que requiere ser cortado por la mitad para su transporte. Tiene una capacidad de producción diaria de 200 T/día.

En la planta de Trujillo han implementado 5S a la mayoría de las zonas dentro del área de producción pero en la planta de Evitamiento esta certificación aún está en proceso. Su programación es anual, modificándola mensualmente por factores como aumento de demanda en la unidad de cajas o desabastecimiento de materia prima importada. El gerente, jefe y supervisores tienen una reunión semanal todos los viernes para ver el rendimiento de ambas plantas de producción.

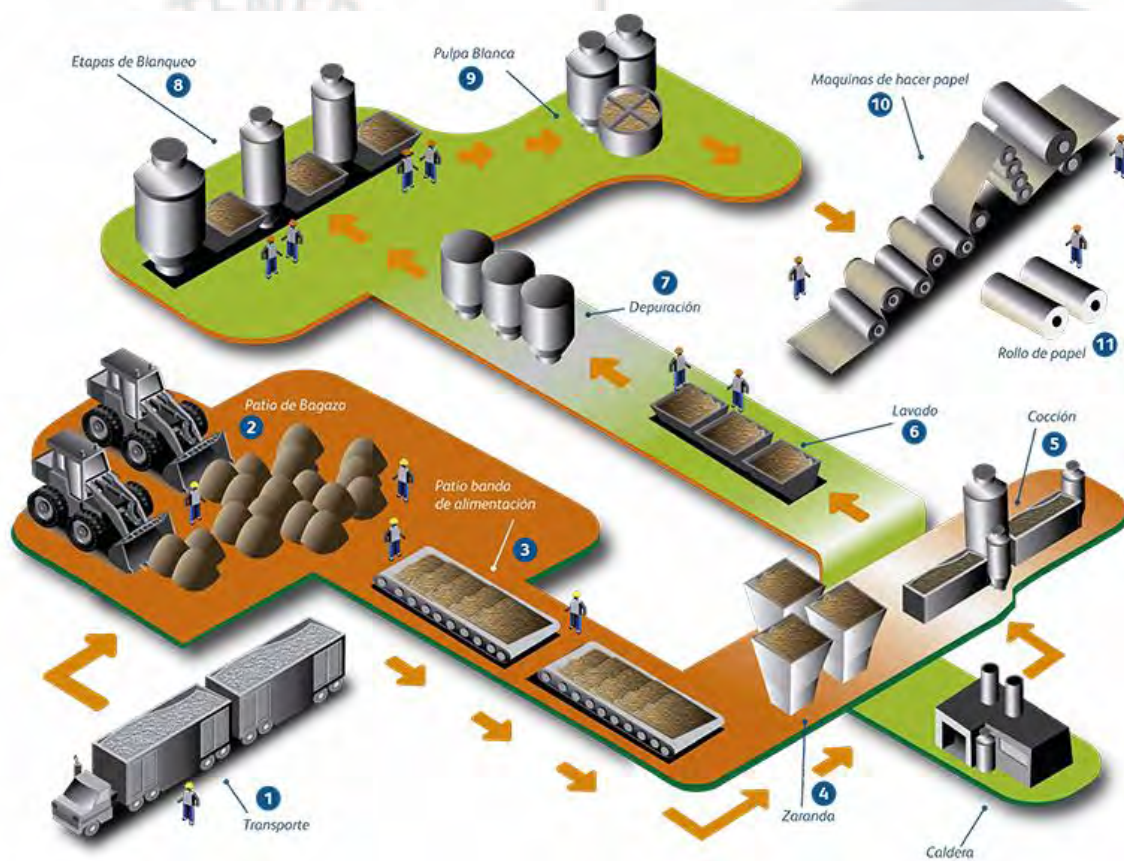


Figura 17. Proceso de producción de papel de bagazo de caña (Carvajal, 2018).

Unidad de Negocios Cajas. Trupal cuenta con una planta de producción de cartones y cajas ubicada en La Capitana 20, Huachipa. Esta planta cuenta con zonas representativas detalladas en la Figura 18. Tiene una capacidad de producción de 240,412 toneladas métricas por año.

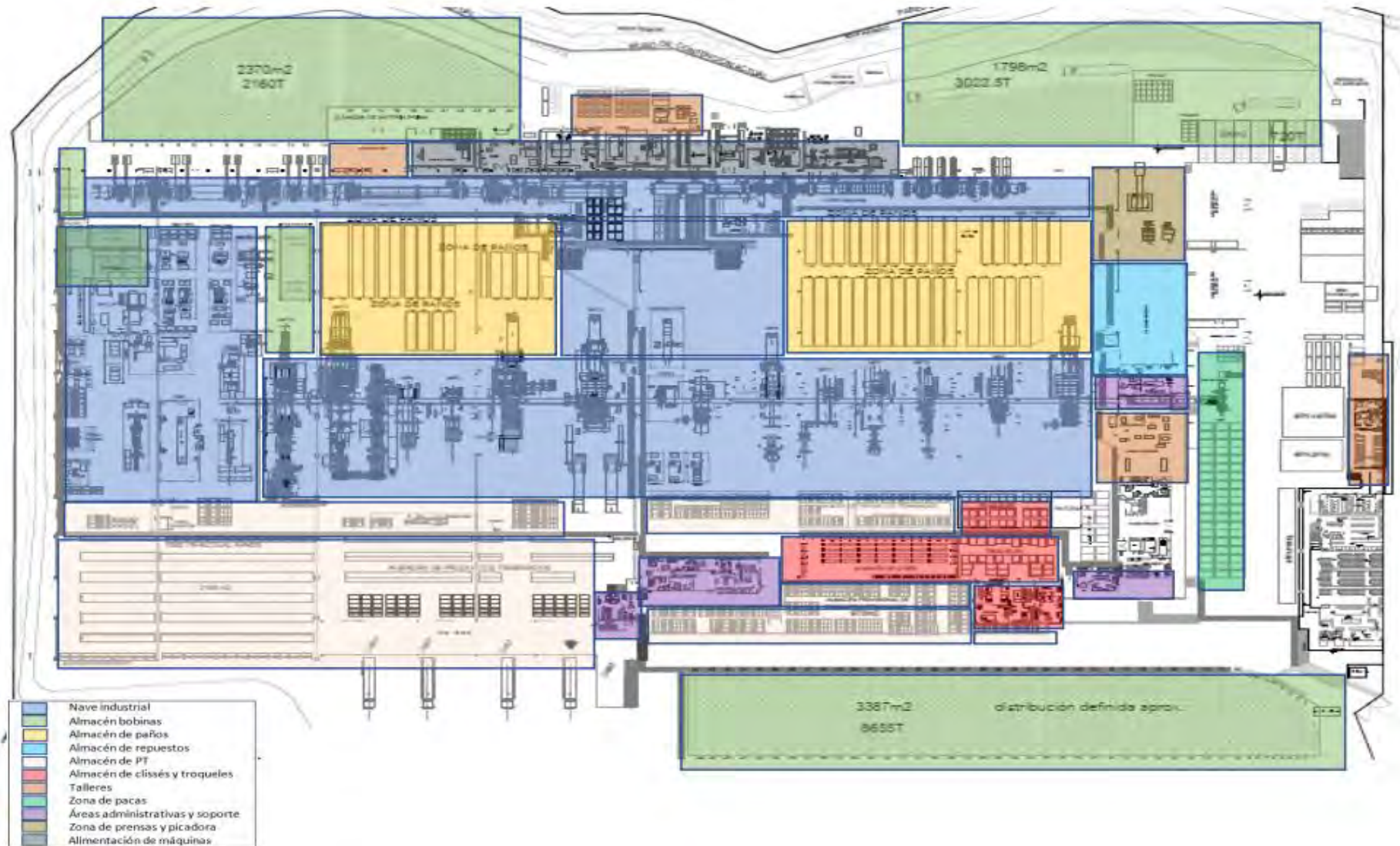


Figura 18. Layout de la planta Huachipa – Cajas.

Tomado de *Diagnóstico Operativo de la empresa Trupal*, por Corrales, Huiza, Rentería y Vidal, 2017.

En la nave industrial se encuentran las corrugadoras, imprentas flexográfica, offset y digital. También hay un área de talleres de maestranza y almacenes de repuestos, de bobinas, clisés y troqueles. Trupal tiene dos corrugadoras que produjeron 6,193 toneladas métricas en el 2016 que representa el 34.6% de la capacidad nominal de ambas maquinas. Los motivos principales por los que existe actualmente esta diferencia son:

- Producen 157 tipos de cartón pero solo 29 representan más del 80% de la producción total lo que ocasiona elevados tiempos de setup.
- No conformidades por paños arqueados, ampollados y despegados.

Tabla 20

Diagrama de Actividades de Proceso de cartoneros.

Paso	Actividad	Notación					Tiempo	Distancia
		Operación	Transporte	Inspección	Espera	Almacenamiento		
1	Almacenamiento de bobinas					X		
2	Inspección de bobinas			X			0.67	
3	Traslado de bobina del patio al patín		X				1	16.6
4	Colocación de bobinas en el patín	X					0.5	
5	Montar bobinas en el porta bobinas	X					1.5	
6	Pasar papel hacia los rodillos corrugadores	X					5	
7	Alineación de papeles con los rodillos	X					1.3	
8	Aplicación de adhesivo formando en single face	X					0.3	
9	Traslado del SF por el puente		X				3	5
10	Paso de SF por la torre de precalentadores	X						
11	Paso del SF por la doble engomadora	X						
12	Unión del SF engomado y el liner exterior	X						
13	Secado del doble corrugado en mesa de secado	X						
14	Inspección de pegado de paño y medidas			X			1.3	
15	Corte longitudinal del paño	X						
16	Corte transversal de paños	X						
17	Apilado de paños	X					3.25	
18	Traslado de paños a la salida de los transportadores		X				1	10
19	Identificación e inspección de paños			X			1	
20	Colocación de paños sobre paletas	X					0.6	
21	Traslado al almacén de paños		X				1	16.6
Total							21.42	48.2

Nota. Tomado de *Diagnóstico Operativo de la empresa Trupal*, por Corrales, Huiza, Rentería y Vidal, 2017.

Tabla 21

Maquinaria y Especificaciones Básicas para Cartones.

Máquina	Marca	Ancho (cm)		Velocidad (m/min)	
		Mínimo	Máximo	Normal	Nominal
Corrugadora 2A	Ward	50	250	110	300
Corrugadora 3A	BP Agnati	55	250	91	280

Nota. Adaptado de la *Entrevista con Daniel Ulloa (Supervisor de Producción)*, 2018.

Trupal cuenta con 12 impresoras flexográficas automáticas. La línea flexográfica representa el 49.4% de la utilidad neta de Trupal del periodo 2016. Actualmente Trupal utiliza solo el 39% de la capacidad nominal que tiene su planta de producción que se debe principalmente a paradas y disminución de velocidad por paños en las imprentas y en el cabezal. La causa de este problema es el daño del film protector de la bobina por almacenamiento a la intemperie.

Tabla 22

Maquinaria y Especificaciones Básicas para Cajas.

Máquina	Marca	N° colores	Tipo	Velocidad (golpe/hora)	
				Normal	Nominal
Impresora 2	Hooper	2	Estándar y agujeros		7,000
Impresora 4	Ward	4	Estándar y troquelado		8,000
Impresora 5	Langston	4	Troquelado		4,000
Impresora 7	Bobst	4	Estándar		18,300
Impresora 8	Bobst	4	Troquelado		5,000
Impresora 9	Dong Fang	4	Troquelado		6,000
Impresora 10	Bobst	4	Estándar y agujeros		16,000
Impresora 11	Hooper	1	Estándar y agujeros		9,000
Impresora 13	Dong Fang	5	Troquelado		5,000
Impresora 15	Ward	2	Troquelado		6,000
Impresora 17	Bobst	4	Estándar y troquelado		4,000
Impresora 18	Bobst	4	Estándar y agujeros		18,300

Nota. Adaptado de la *Entrevista con Daniel Ulloa (Supervisor de Producción)*, 2018.

Tabla 23

Diagrama de Actividades de Proceso de Cajas.

Paso	Actividad	Notación					Tiempo	Distancia
		Operación	Transporte	Inspección	Espera	Almacenami		
1	Revisar el programa en aplicación PCTOPP				X		104	
2	Revisar y Pre-alistamiento: Nota de Impresión (NI), Ficha Técnica de Producción (FTP), clisés, troquel y tintas.				X		35	
3	Transporte de paños del almacén a la imprenta		X				120	16.6
4	Revisar que se entregue la cantidad solicitada			X			30	
5	Revisar medidas de acuerdo a FTP			X			30	
6	Lavado automático de módulos del pedido anterior	X					45	
7	Levantar módulo de impresión.	X					38	
8	Quitar el clisés de la producción anterior	X					15	
9	Colocación de clisés en guía de rodillo tambor punto cero de rodillo	X					140	
10	Bajar módulos de impresión	X					38	
11	Abrir módulos de corte	X					28	
12	Retirar primer troquel	X					45	
13	Colocar primer troquel	X					52	
14	Cerrar módulo de corte	X					28	
15	Calibrar medidas de la maquina	X					240	
16	Ajustar entrada de paños	X					16	
17	Quitar y colocar baldes de tinta en módulos	X					60	
18	Limpiar el inyector de goma	X					85	
19	Iniciar primera corrida y muestrear	X					69	
20	Revisar caja de impresión de acuerdo a NI			X			60	
21	Calibrar medidas de la maquina	X					42	
22	Alimentar paños para la segunda corrida	X					16	
23	Iniciar segunda corrida y muestrear	X					53	
24	Verificar viscosidad			X			90	
25	Verificar PH			X			90	
26	Verificar calibre de cajas			X			40	
27	Separa muestra representativa del lote			X			30	
28	Imprimir y cortar y/o troquelar	X						
29	Pegado de caja	X						
30	Traslado de cajas por folder o stacker	X						
31	Apilamiento de cajas en cuadrador o apilador	X						
32	Enzunchar las cajas formando paquetes	X						
33	Verificar paquetes, enzunchado y parihuelas			X			60	
34	Limpieza de clisés	X					240	
35	Inspección de especificación del producto			X			90	
36	Notificación de producción PCTOPP				X		30	
37	Traslado de cajas al almacén de PT			X			150	16.6
Total							2209	34

Nota. Tomado de *Diagnóstico Operativo de la empresa Trupal*, por Corrales, Huiza, Rentería y Vidal, 2017.

Unidad de Negocios Flexibles. Las operaciones de la unidad están clasificadas como manufactura de bienes físicos, específicamente fabricación. Su proceso de transformación es por lote de trabajo ya que el volumen de productos iguales es pequeño y la corrida de producción es corta. El área de flexibles tiene una capacidad de producción de 930 T/mes pero actualmente emplea el 70% por falta de pedidos.

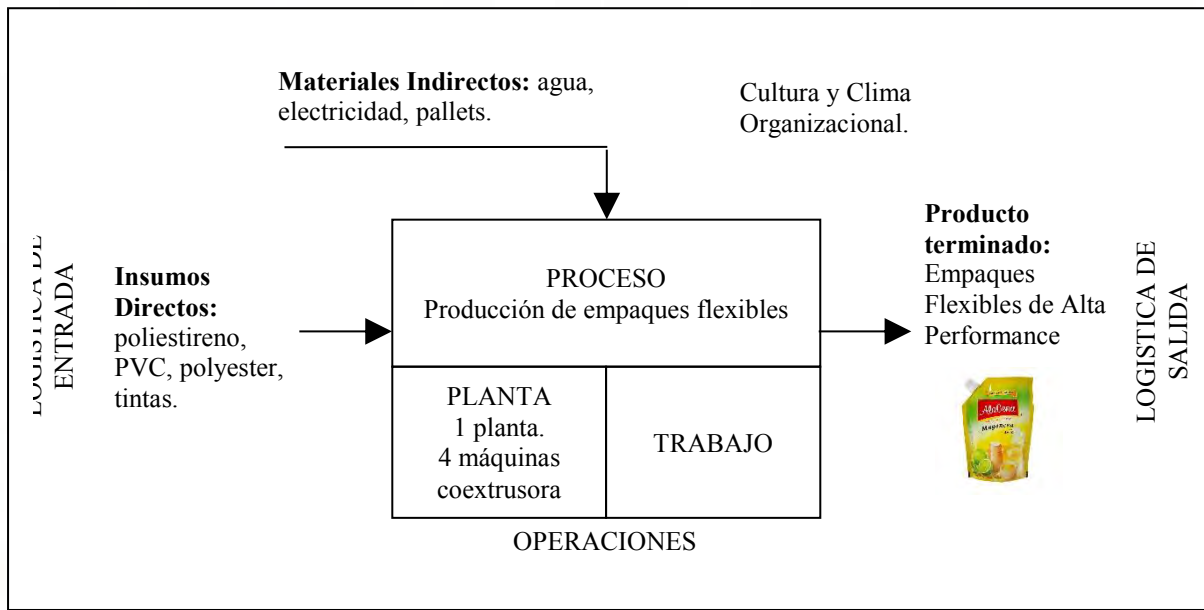


Figura 19. Diagrama básico entrada-proceso-salida Unidad Flexibles Trupal. Adaptado de *Administración de Operaciones Productivas: un enfoque en procesos para la gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2012, Lima, Perú: Pearson.

La estrategia en vista de la cantidad de competidores en el mercado nacional ha sido implementar una planta pequeña con todas las prestaciones necesarias para hacer productos flexibles de alta performance. Cuentan con 4 impresoras, 1 coextrusora de 7 capas para productos específicos con nylon, 1 coextrusor de 5 capas, 1 coextrusor de 3 capas, 1 coextrusor monocapa para termocontraíbles y máquinas para laminados con solvente.

Tienen una gran ventaja al tener personal técnico altamente calificado y una planta automatizada y productiva empleando la herramienta del lean manufacturing de las 5S. Tienen un control estricto de mermas y desperdicios puesto que el material que usan no es reciclable. El promedio de merma del mercado es 17% y Trupal está por debajo del 13.5%.

Hasta el año 2016 habían tenido un mantenimiento netamente correctivo pero ahora se cumple un cronograma de mantenimientos preventivos.

Logística. El área de logística se maneja con una gerencia de soporte a nivel de todo Trupal, con personal destacado en cada unidad de negocio. Tiene cuatro funciones principales:

- Verificación de compras: consolidan todo lo planificado previamente por cada unidad de negocio. Todo lo relacionado con servicios son ellos envían directamente la orden de compra; en cambio, todo los insumos físicos son enviados por el corporativo de Gloria
- Transporte y tráfico: incluye el transporte del producto terminado a los clientes, exportaciones y la distribución entre sedes y provincias. Cuentan con 150 unidades de camiones tercerizados con 35 empresas familiares de la zona.
- Almacenamiento: personal destacado a cada unidad de negocio gestiona los diferentes almacenes en Trupal. Los principales son: almacén de producto terminado, materia prima, insumos y repuestos.
- Servicios generales: soporte para personal de vigilancia, mensajería, suministro de mantenimiento preventivo, equipo de oficina, entre otros.

Mensualmente el área de logística realiza un inventario de sus almacenes, semestralmente lo hacen con un auditor interno y realizan pequeños ajustes en SAP. Al fin de año, realizan un inventario general con un auditor externo y tienen muy poco inventario por ajustar en SAP, excepto por motivos de obsolescencia.

En los pedidos *make to order* la política es para entrega inmediata en 24 horas pero en realidad son un promedio de siete días. Puede llegar a más por reprogramaciones de parte del cliente, por deficiencias en la programación del despacho del área comercial. En los pedidos

make to stock los tiempos de entrega son dependiendo del contrato, pero se considera un inventario de seguridad de 10 a 20 días.

Gestión y Control de la Calidad. Trupal cuenta con la certificación BASC. No tienen certificado un sistema de gestión ISO 9001 que permita documentar y estandarizar sus procesos; sin embargo, emiten un certificado bajo los estándares de la Asociación Técnica de la Industria del Papel y la Pulpa y también tomando en cuenta especificaciones e indicadores de resistencia de las cajas solicitadas por los clientes. Para el control de calidad, en el área de papeles hay un equipo de ingenieros que verifican que el insumo del papel reciclado cumpla con los estándares de humedad del 14% y extraen muestras de papel por bobina de 10TN.

El área de control de calidad de cajas tiene un equipo de ingenieros que hacen un muestreo midiendo diferentes factores como la pigmentación, humedad, adherencia del pegamento, arte y diseño del producto. También tienen operarios de producción tercerizados enfocados a revisar si los productos cumplen con los requerimientos de los clientes. Con estas acciones se intenta disminuir la cantidad de reclamos que tiene Trupal. En Flexibles, hay un laboratorio de calidad para ver si el producto final tiene solventes retenidos considerando que se utilizan tintas y aditivos especiales.

Fortalezas.

- Personal técnico calificado y experiencia en el negocio.
- Maquinaria que ofrece flexibilidad para los clientes.

Debilidades.

- Falta de manejo de reclamos por cajas defectuosas.
- Falta de utilización de la capacidad total de las máquinas.
- Falta de estandarización de los procesos.
- Dependencia del Grupo Gloria para hacer pedidos de insumos.

4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

La gestión financiera de la empresa se encarga principalmente del financiamiento de las actividades operativas de la empresa, así como del correcto manejo del planeamiento financiero general. El área de tesorería se encarga de la negociación de los términos del financiamiento corporativo con las principales instituciones financieras del país. Dentro de las tareas manejadas por el área las principales directrices planteadas por la gerencia a largo plazo son:

- Correcta determinación del flujo de caja, para solventar las actividades operativas y de inversión de la empresa, especialmente en activos fijos (CAPEX).
- Duplicar el tamaño de la empresa para el año 2023.
- Reducir el endeudamiento a largo plazo.
- Mantener un crecimiento organizacional entre 9% a 10% anual.

Financiamiento y estructura de capital. Haciendo una evaluación de la estructura de financiamiento y de capital de la empresa, el patrimonio de la empresa se encuentra al 99.9% en manos de la Familia Rodríguez Rodríguez, mientras el diferencial del accionariado se encuentra diseminado entre distintos accionistas minoritarios. Asimismo, la empresa mantiene líneas de capital de trabajo con los cuatro principales bancos a nivel local (Banco de Crédito del Perú, BBVA, Interbank y Scotiabank). Asimismo, es importante recalcar que la empresa busca mantener un ratio óptimo de deuda/capital de aproximadamente 2.5, ratio que se encuentra por encima de la media de mercado, sin embargo se encuentra sustentado en la elevada inversión de CAPEX que la empresa mantiene.

Gestión operativa. El ciclo de conversión del dinero de la empresa se encuentra definido de la siguiente manera:

- Días promedio de cuentas por cobrar: 80 días
- Días promedio de cuentas por pagar: 80 días

- Días promedio de inventarios: 115 – 120 días

De esta manera:

$$\text{Ciclo de conversión del dinero}_{\text{Trupal}} = \text{Días CxCob.} + \text{Días CxInv.} - \text{Días CxPagar}$$

De esta manera, se puede determinar que los requerimientos de efectivo de la empresa se encuentran supeditados al tiempo que demoran los productos terminados en inventarios, proceso que puede ser acelerado de acuerdo con las eficiencias operativas que la empresa mantenga.

Diferencias en tipo de cambio. La empresa no mantiene instrumentos derivados para manejar el riesgo de tipo de cambio, dado que tanto los ingresos y gastos de cada unidad de negocio se mantienen registrados en moneda extranjera (USD). Cabe resaltar que el mayor gasto de la empresa se encuentra registrado en insumos (entre 80% y 85% del total de los gastos de la empresa), los cuales, al ser considerados como commodities, son comercializados a nivel internacional. Para el caso del bagazo y el cartón, ambos insumos son procedentes de proveedores locales o de empresas propiedad del grupo Gloria, con quienes se manejan contratos a largo plazo.

Inversiones de la empresa. La empresa no mantiene inversiones de capital (para negociación) ni inversiones en terceras empresas.

Fortalezas

- La empresa no presenta descalces de tipo de cambio en cuanto a sus principales partidas comerciales.
- La empresa cuenta con el respaldo comercial y financiero del grupo Gloria, por lo que le es posible acceder a créditos y préstamos a bajo interés.
- Costo de financiamiento bajo, dada la alta participación del endeudamiento bancario.

Debilidades

- El ratio de deuda-capital es alto, por lo que es necesario que la empresa mantenga una gestión correcta de sus requerimientos de caja a largo plazo.
- La empresa se encuentra muy expuesta a los días de inventario, lo que puede ocasionar un problema para atender a los clientes.

4.1.5. Recursos Humanos (H)

El área que se encarga del manejo de los recursos y talento humano en Trupal, S.A. es llamada Gestión Humana. D'Alessio (2015) lo califica como el recurso activo más valioso de toda la organización, siendo a su vez el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, implicando un reto su manejo efectivo. En la compañía este departamento maneja dos grandes secciones: gestión humana propiamente dicha, la cual se enfoca en actividades transaccionales como lo son el manejo de contratos de personal, entrega de boletas, etc., y actividades de bienestar, capacitación y selección de personal. La otra sección se encarga de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente (SOMA). Estas actividades son desarrolladas y supervisadas por "business partners", quienes son encargados generalistas y están ubicados en cada una de las plantas.

La compañía tiene una trayectoria de casi 50 años en el negocio reconocida como líder, y es por ello que han considerado implementar una plataforma para la atracción y retención de talento. Esta iniciativa se ha venido materializando en los últimos tres años, aunque la información no ha sido compartida en su totalidad, en el 2016 la empresa se enfocó en la primera etapa de transformación, la cual tuvo por objetivo definir políticas y estructuras; en el 2017 se enfocó en la etapa de consolidación, la cual tuvo por objetivo hacer que las decisiones del año pasado tuvieran resultados positivos y sostenibles; ahora la empresa se encuentra en la etapa de crecimiento e innovación, enfocada en captar participación de mercado y crecer su nivel de colocación de productos. Para lograrlo, la dirección gerencial

ha cambiado el estatus quo previo y se encuentra renovando políticas. Dentro de ellas se ha iniciado la adopción una estructura institucional que permita el desarrollo de líneas de carrera, mediante un análisis exhaustivo de evaluaciones de desempeño. Estas evaluaciones anuales son divididas en logros financieros, de negocios y humanos, y con una revisión cada 6 meses para realizar el *feedback* pertinente a los fines de lograr las metas establecidas.

En cuanto a los programas de capacitación, la compañía desde sus inicios ha llevado programas de capacitación técnica para sus empleados por la naturaleza del negocio y sus operaciones, siendo 80% empleados operacionales y 20% administrativos. Se han incluido capacitaciones que desarrollen las habilidades blandas, pero exclusivamente para posiciones gerenciales. Sobre las remuneraciones e incentivos, Trupal S.A. se ha encargado de ofrecer remuneraciones atractivas y por lo general más elevadas que la industria en todas sus posiciones. Además, cuenta con variables para todas sus posiciones en la sección operativa, siendo la más reconocida el bono SUMATE, el cual mide desempeño productivo acorde a metas establecidas por la compañía. La sección administrativa no cuenta con incentivos, las y variables varían según las actividades.

Fortalezas

- La empresa valora el esfuerzo productivo de su fuerza laboral mediante incentivos
- Promueve meritocracia como medio para fomentar líneas de carrera
- Reconoce y aplica los beneficios de generar feedback como herramienta para identificar deficiencias y conseguir objetivos

Debilidades

- Falta de estructura organizacional para incrementar el impacto de gestión humana dentro de los procesos productivos
- Incorporar capacitaciones de habilidades blandas para todos los niveles de empleados
- Mejorar las herramientas de comunicación inter-departamentales

4.1.6. Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

Trupal cuenta con un área de Sistemas de Información que se encuentra bajo la supervisión de la Gerencia de Administración y Finanzas, puesto que son los principales consumidores de su gestión. Su rendimiento se mide en base a objetivos y porcentajes de cumplimiento respecto a este, su gestión y rendimiento no está guiado por la utilización de indicadores. Asimismo, estos objetivos están alineados jerárquicamente, que quiere decir que el objetivo del jefe de Sistemas está alineado con el de la gerencia de Finanzas, y los objetivos de los analistas están definidos de acuerdo al objetivo del jefe de Sistemas.

En la Figura 20, se aprecia la estructura y funciones del área de Sistemas. Cuenta con 7 personas, un jefe de Sistemas, y seis analistas (1 de infraestructura, 1 de procesos, 3 especialistas en SAP, y 1 de aplicaciones no-SAP). Su principal función como área es la garantizar el correcto funcionamiento del equipamiento y los sistemas de gestión de información mediante: (a) el diagnóstico y solución de incidencias, (b) el mantenimiento, instalación y actualización de software, (c) liderar y participar de los proyectos tecnológicos de la empresa, (d) brindar soporte y desarrollo a los sistemas, y (e) administrar y gestionar políticas de acceso y seguridad de información de Trupal.

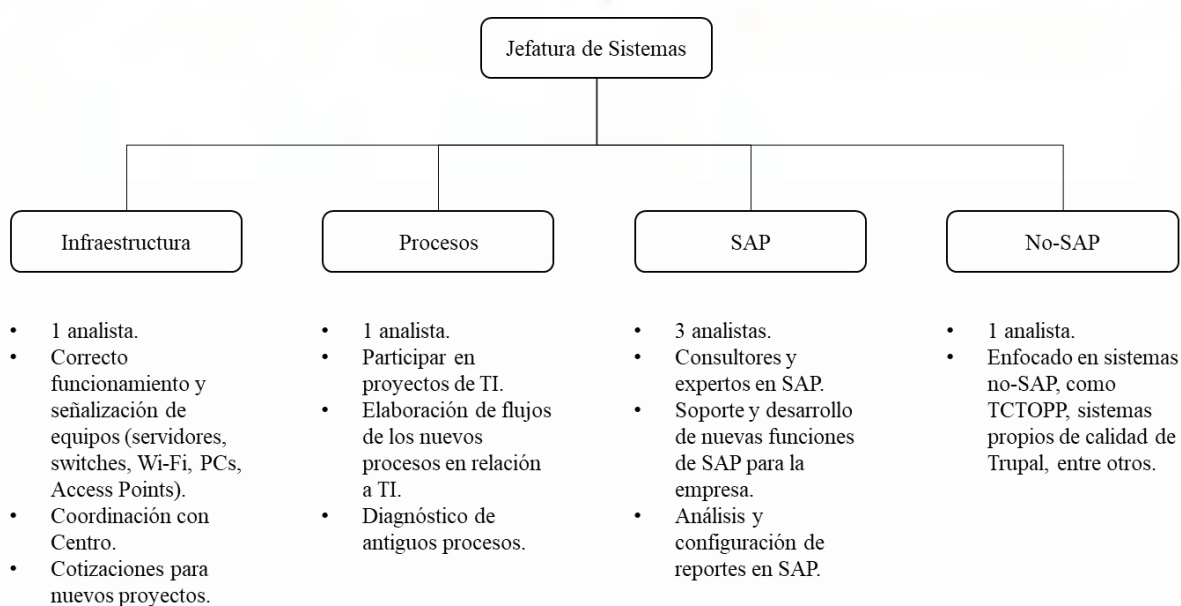


Figura 20. Distribución del área de sistemas en Trupal.

Trupal ha implementado y basa su gestión de información y operaciones en dos grandes sistemas: SAP Y PC-Topp. SAP, adoptado por Trupal en alrededor del año 2000, es una empresa que ofrece un sistema de gestión y planificación de recursos de la empresa. Su función en la empresa es de almacenar, administrar, y proveer de información transparente para los colaboradores y, sobre todo, para apoyar el proceso de toma de decisiones en Trupal. El hosting o el alojamiento virtual web del SAP, se encuentra en Telefónica, con la cual existe una relación contractual por este servicio. Asimismo, Trupal cuenta con los módulos generales de SAP R3 como el de Finanzas (FI), Activos (AM), Recursos Humanos (HR), Manejo de Materiales (MM), y Ventas y Distribución (SD); sin embargo, los módulos más especializados no están en la empresa, puesto que ya cuentan con desarrollos propios como los sistemas de calidad.

TC-Topp es un software Europeo de control de producción y programación de piso planta de cartón corrugado. Su función es cuantificar, programar, seguir y controlar la secuencia de trabajo y los requisitos de conversión de la elaboración de cajas de cartón, en base a la demanda (EFI, 2018). En Trupal, TC-Topp es el sistema principal de operaciones puesto que es su mayor negocio y genera gran parte de sus ingresos. Cabe resaltar que TC-Topp es un software poco flexible, es un paquete que usa SQL Server como base de datos, lo que quiere decir que Trupal tuvo que adaptar sus procesos y operaciones en base al software, ya que un desarrollo personalizado con muchas funciones y el costo de solicitar un cambio es relativamente alto. Además, en caso de incidencias, el soporte con el proveedor solo se da hasta las 10am aproximadamente, debido a la zona horario Europea; incidencias por la tarde son gestionadas y mitigadas por el área de Sistemas.

Por otro lado, otros sistemas que maneja Trupal son: (a) sistema de correo Outlook, siendo este su principal medio de comunicaciones a todo nivel y para todo tipo de información, (b) WiseTrack, que es un software inteligente de monitoreo de ruta y desvío de

GPS para camiones, administrado por logística, no por Sistemas, (c) sistema SCADA, especialmente en las plantas de papeles para la administración y control de la maquinaria y el proceso, administrado por mantenimiento, (d) sistema de piso planta de flexibles, que es un software en código libre en Visual Studio desarrollado por un proveedor, (e) sistemas de calidad, que son desarrollos para detallar las características del producto y emitir certificados de calidad; además, es un sistema in-house hecho por Trupal. En la Figura 21 se puede observar los sistemas utilizados por cada área en Trupal.

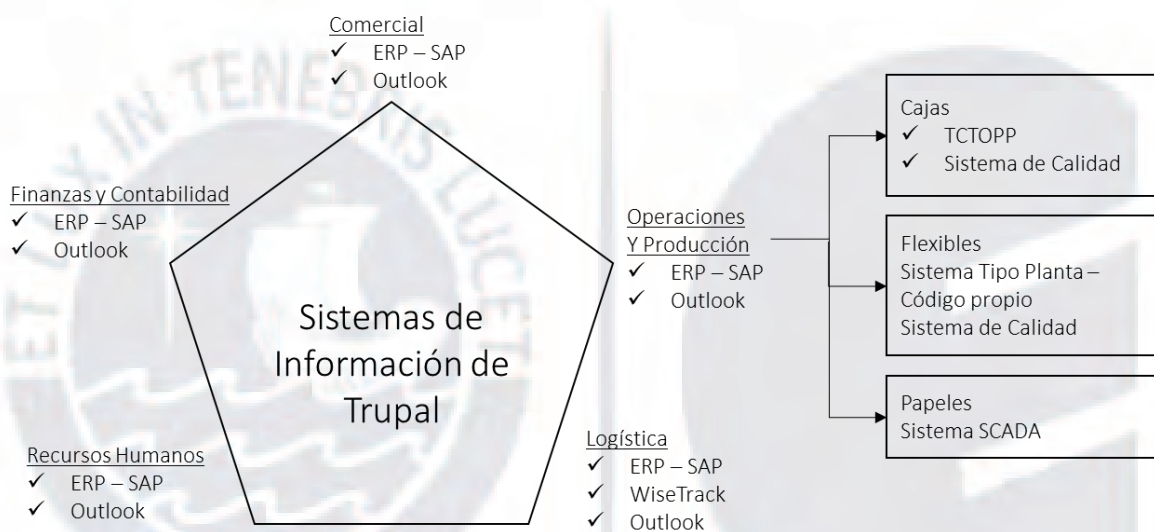


Figura 21. Sistemas utilizados por cada área en Trupal.

Trupal cuenta con el apoyo de Centro, que es el tercero encargado de los Sistemas Corporativos del Grupo Gloria. Centro nació como una empresa que brindaba capacitación y certificación en SAP. Luego, eventualmente fue adquirida por el Grupo Gloria para complementar el conocimiento SAP de la empresa, y en donde a los mejores alumnos se les ofrecía una oportunidad laboral en alguna empresa del grupo. El área de Sistemas Corporativo maneja las centralitas y la instalación de anexos a los colaboradores, así como provee un especialista cuando ocurre un gran proyecto en TI para liderar y asegurar la metodología de gestión de proyectos del Grupo Gloria. Es decir, los proyectos de Trupal deben tener necesariamente una persona de Centro en el equipo. Asimismo, la demanda de

laptops y nuevas PCs de Trupal debe ser presupuestado con Centro para aprovechar economías de escala con la demanda de las otras empresas del corporativo. Por último, labores de mantenimiento son mayormente realizadas por Centro, no por Sistemas de Trupal.

Dentro de los proyectos pasados de Trupal se encuentran el proyecto de MTO del SAP, que era la implementación de materiales configurables y cambiar la forma de cotizaciones en el módulo comercial del SAP. Anteriormente, el tiempo para emitir una cotización a los clientes oscilaba entre 3 a 4 días hábiles, por lo que había una necesidad de estandarizar y disminuir el tiempo de respuesta al cliente. El producto final del proyecto fue una plantilla digital para calcular automáticamente los costos de varios productos, sobre todo cajas. Otro proyecto desarrollado por Trupal es el módulo de Piso planta flexibles, en donde se pudo implementar exitosamente el seguimiento de las bobinas por código de barras con pistola de radiofrecuencia. Por último, está en evaluación los proyectos de SAC (SAP Analytical Cloud) y lanzas una aplicación móvil para la gestión interna, puesto que actualmente Trupal no cuenta con algún aplicativo móvil de gestión de indicadores y/o gestión operativa.

Actualmente, Trupal no maneja una Intranet para los colaboradores puesto que el alrededor del 80% de su planilla es personal operativo y 20% es administrativo, las comunicaciones relevantes se dan por correo. Asimismo, el diseño de su página web como se aprecia en la Figura 22, es estática y poco amigable a los clientes y público en general, lo cual es un punto de mejora, ya que de acuerdo a Almquist (2018), en una B2B, la página web del vendedor, que en este caso es Trupal, es la fuente más importante de información para los actuales y futuros clientes ya que los posibles compradores actuales recopilan información de la página web para agilizar las negociaciones, por ende, esta web debe tener información muy rica y transparente, así como debe ser amigable e intuitiva. Por último, Trupal sigue la

Normativa de Seguridad de Información del Grupo Gloria, que se encarga de velar por las políticas de gestión y seguridad de la información dentro de la empresa.

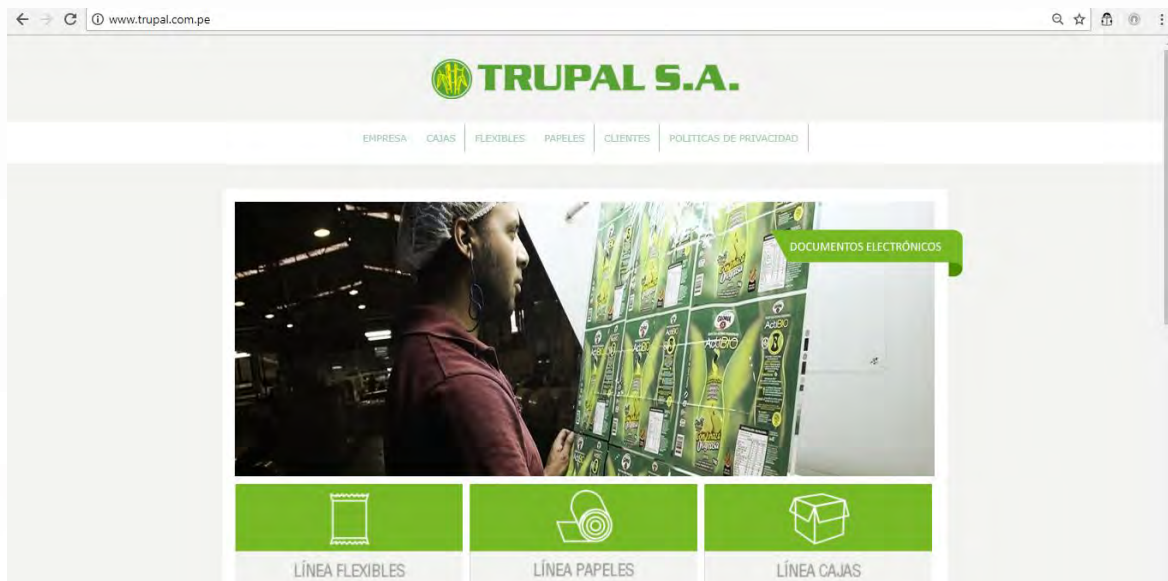


Figura 22. Página web de Trupal.
Tomado de <http://www.trupal.com.pe/>

Fortalezas

- Sistema informático que las áreas críticas de la organización y que contribuye a la toma de decisiones.
- Diseño e implementación de proyectos de sistemas de información exitosos.
- Soporte con el proveedor cuando las incidencias escapan a las posibilidades de los expertos de Trupal.
- Soporte de Centro en actividades de mantenimiento; así como formulación y control de proyectos en TI.

Debilidades

- Página web estática y poco amigable, que brinda poca información a actuales y potenciales clientes.
- No cuentan con una Intranet para gestión de colaboradores y comunicaciones internas.
- Horario de soporte internacional fuera de las horas de trabajo de Trupal, lo que ocasiona riesgo de tiempos de producción no aprovechados.

- Dependencia de los tiempos de respuestas de Centro para algunas actividades de TI.
- POCO uso de las aplicaciones móviles para apoyar las actividades operativas y de gestión.

4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

Según D'Alessio (2013), las empresas desarrollan tecnología e investigación y desarrollo con el fin de (a) mejorar la calidad de sus productos y procesos, (b) desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, (c) logra automatizaciones y modernos sistemas de gestión, y (d) mejorar los procesos para incrementar la productividad. Asimismo, Toffler, citado en D'Alessio (2013), "el área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica, en donde estos esfuerzo se convierten en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que los posea".

Trupal cuenta con un área de investigación y desarrollo que está enfocada netamente en el desarrollo de nuevos negocios y productos, así como en el hacer más eficientes los procesos. Es decir, el área se dedica a inventar productos, a satisfacer las necesidades de sus clientes, e inclusive a generar nuevas ventas en base a la negociación y al convencimiento del uso de sustitutos. En pocas palabras, a presentar argumentos para que un potencial cliente empiece a usar cajas de cartón y deje las cajas de plástico, que ecológicamente es más amigable aunque la tendencia se incline hacia el otro lado.

El área de Investigación y Desarrollo de Trupal no cuenta con presupuesto asignado para desplegar sus actividades. El modelo de trabajo del área es Trupal consiste en identificar la necesidad u oportunidad en base a una investigación de mercado con su modelo de negocio y evaluación económica respectiva. Después, si es aprobado y se considera que la actividad contribuirá al desarrollo de la organización, se le asigna el presupuesto y los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta. Luego, se genera un prototipo validado por el

departamento de Calidad y Producción, y el área de ventas; luego, se elaboran pruebas piloto y se lanza al mercado como propuesta al cliente. Por otro lado, existen los casos en los que el cliente no tiene una idea concreta de lo que necesita; por lo tanto, el área de I&D recopila los requisitos, necesidades y usos del cliente, y genera dos prototipos de caja, en donde la decisión final la tiene el cliente. En este segundo caso, se le concede al área de I&D los recursos necesarios para mantener y satisfacer las necesidades del cliente.

Cabe resaltar que el área de Investigación y Desarrollo solo cuenta con un gerente, y una vez concebida la nueva idea de negocio o aparece alguna necesidad del cliente, puede disponer de los recursos de la empresa necesarios para realizar el proyecto, lo que quiere decir que la actividad está integrada dentro de la organización, pero se debe evaluar la necesidad de un equipo enfocado para no afectar a productividad de las otras áreas. Asimismo, I&D es netamente desarrollado por Trupal y no tiene ningún modelo de tercerización en ella.

En cuanto al nivel tecnológico de Trupal, sus procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico necesario. El personal administrativo y sus procesos tienen el soporte del sistema SAP, así como el soporte del área de Sistemas y de Help Desk ante cualquier incidencia. Respecto al personal operativo y sus procesos, Trupal cuenta con SAP para logística, y con TC-Topp para producción de cajas, el cual es un software para máquinas de corrugado y conversión fácilmente integrado al SAP. Asimismo, el producto final de flexibles y papel cuenta con la certificación 5S, que asegura el correcto orden y limpieza del área de trabajo, y certificación BASC, que asegura que el producto está en contra de la lucha contra el narcotráfico. Es decir, el producto final elaborado por Trupal en flexibles y papel pueden ser considerados tecnológicamente competitivos. Sin embargo, en la unidad de negocio de cajas no se cuenta con certificaciones que avalen la competitividad tecnológica del producto y el proceso. Respecto a la maquinaria utilizada por Trupal, cuentan con

máquinas de tecnología moderna así como equipos antiguos, que son constantemente repotenciados para asegurar su constante productividad.

Por último, un factor relevante del área de I&D es la experiencia y conocimiento del gerente. Ha estado en la empresa más de 20 años, su experiencia profesional está completamente dedicada en la producción de papel y cajas de cartón, posee un nivel alto de conocimiento de la industria, tanto nacional como internacional y evalúa constantemente los sustitutos y competencia de Trupal.

Fortalezas

- Evaluación constante de sustitutos, competidores y clientes para mejorar sus productos actuales y desarrollar nuevos modelos de negocio.
- Soporte continuo de las tecnologías que componen las actividades operativas y administrativas de Trupal.
- Experiencia amplia del gerente general a cargo.
- Enfoque en cumplir las necesidades y expectativas del cliente.

Debilidades

- Dificultad en asignación de presupuesto al área de investigación y desarrollo.
- Empleo de recursos de otros departamentos para desarrollar nuevos proyectos.

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En base al análisis AMOFHIT realizado en el punto anterior que permitió reconocer las fortalezas y debilidades de Trupal, se elaboró la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que se observa en la Tabla 24. Los factores pueden adaptar las siguientes valoraciones: responde mal (1), responde promedio (2), responde bien (3), y responde muy bien (4).

Tabla 24

Matriz de Evaluación de Factores Internos de Trupal.

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Personal debidamente calificado, tanto administrativos como operativos.	0.10	3	0.30
2	Proactividad en la identificación de problemas e interés colectivo de encontrar soluciones conjuntas (sinergias).	0.05	3	0.15
3	Aseguramiento en el mercado financiero, por parte del grupo holding (Gloria).	0.10	4	0.40
4	Reconocimiento del mercado peruano como proveedor de productos de calidad.	0.15	4	0.60
5	Maquinaria que ofrece flexibilidad acorde a las necesidades de los clientes.	0.05	3	0.15
6	Promueve la meritocracia y feedback como medio para fomentar líneas de carrera.	0.05	3	0.15
7	Sistema de información integrado en las áreas críticas de la organización.	0.05	3	0.15
				1.90
Debilidades				
1	Visión fragmentada de la organización y dificultad en los procesos de cambio.	0.05	2	0.10
2	Comunicación efectiva entre unidades de negocio.	0.05	2	0.10
3	Estandarización e ineficiencias de procesos comerciales y productivos.	0.10	2	0.20
4	Dificultad en la gestión y manejo de reclamos por productos defectuosos.	0.05	1	0.05
5	Dependencia del Grupo Gloria para el proceso de adquisiciones.	0.10	1	0.10
6	Ciclo de conversión del dinero dependiente del tiempo promedio de inventarios.	0.05	1	0.05
7	Dificultad en asignación de recursos al área de investigación y desarrollo.	0.05	1	0.05
				0.65
Total		1.00		2.55

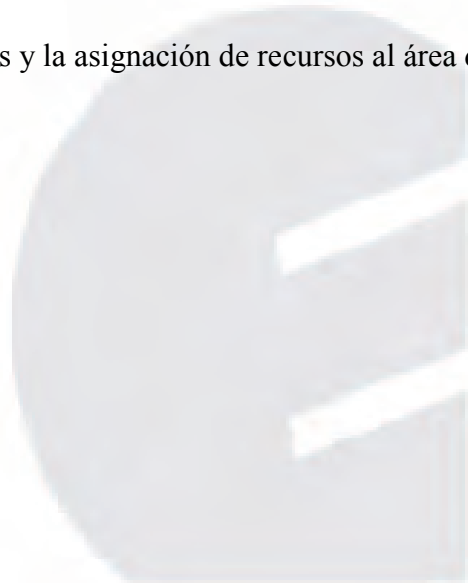
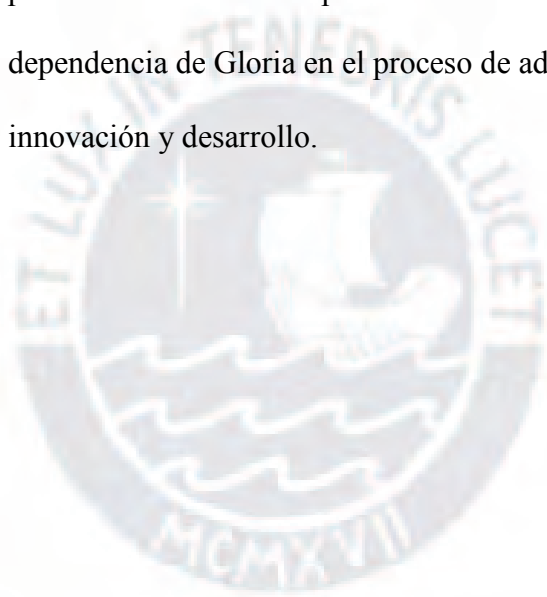
Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

4.3. Conclusiones

De análisis interno realizado a Trupal, se puede concluir que el aseguramiento y espalda financiera por parte del Grupo Holding (Gloria), el reconcomiendo de la empresa en el mercado como proveedor de productos de alta calidad y su personal debidamente calificado en todo nivel son las fortalezas con las que Trupal se ha convertido en el líder de la industria de cajas y un competidor fuerte en la industria de papel y empaques flexibles.

Asimismo, otras fortalezas relevantes como la flexibilidad en la producción, la meritocracia y feedback, las sinergias y los sistemas integrados en las áreas críticas de la empresa son factores que la empresa ha sabido aprovechar en su día a día.

Sin embargo, se ha identificado debilidades que la compañía debe subsanar y controlar para mejorar los índices de productividad, el clima laboral e incrementar la rentabilidad y resultados. Estas se resumen en: la concepción de una visión fragmentada de la empresa que fortalece la resistencia al cambio, la comunicación interna entre áreas críticas, la poca estandarización de procesos comerciales y operativos, la gestión de reclamos, la dependencia de Gloria en el proceso de adquisiciones y la asignación de recursos al área de innovación y desarrollo.



Capítulo V: Intereses de Trupal y Objetivos de Largo Plazo

Luego de analizar la situación actual de Trupal y realizar un análisis externo e interno, en este capítulo se describirán los intereses y objetivos de largo plazo que la empresa deberá alcanzar en el 2023 para cumplir su visión.

5.1. Intereses de Trupal

La compañía siguiendo los lineamientos propuestos por su visión mantiene intereses que le permitirán el desarrollo y crecimiento sostenible de sus actividades y negocios, y en ese sentido, cumplir con las expectativas internas y externas por parte de los interesados.

Duplicar la cantidad de ingresos. Uno de los grandes retos por parte de Trupal en su visión dentro de los próximos años es la de duplicar su cantidad de ingresos antes de EBITDA. Actualmente se encuentran en los alrededores de los S/. 100'000,000 con el objetivo de conseguir llegar a los S/. 2'000,000. Este interés implica que la compañía debe alcanzar un nivel de crecimiento sin antecedentes, involucrando una maquinaria productiva a sus más altos niveles que aseguren eficiencia y la capitalización de nuevas oportunidades.

Incrementar la productividad en todas las plantas. Actualmente ninguna de las plantas de la compañía alcanza sus niveles de productividad óptima. Ello, aunque puede deberse por varios factores internos o externos, significa una disminución efectiva en el manejo de recursos y dificulta las metas financieras y productivas de la empresa, situación que precisamente quiere ser acabada.

Aumentar la participación de mercado de la empresa a nivel local. Por la naturaleza propia de las unidades de negocio de la compañía, la internacionalización no es una prioridad para los directivos hasta tanto no capitalicen una posición adecuada a sus estándares dentro del mercado nacional. Aunque las unidades de papel, cartón y flexibles persiguen metas y objetivos distintos, aún comparten la posibilidad de captar más participación de mercado en sus distintas áreas.

Implementar un sistema efectivo de post venta. En la misma línea que el interés anterior, la implementación de un sistema post-venta incrementaría la eficacia en el seguimiento de la relación con clientes y mejoraría la satisfacción del cliente como parte de un servicio integral.

Desarrollo de valores corporativos. Dentro de la organización se ha empezado a promover la idea de una cultura organizacional conjunta que anteriormente no existía. De esa manera, la empresa mantiene un interés en desarrollar y consolidar valores corporativos con los que sus empleados y relacionados puedan identificarse, indistintamente de los valores promovidos por el grupo de empresas a la que pertenece; la promoción de valores propios a su razón de ser es una prioridad.

Empoderar a Trupal en la toma y ejecución de decisiones. Dentro de las unidades de negocio de la empresa, hay un interés importante en poder independizar ciertos canales de toma de decisiones que los impulse a lograr resultados más eficientes sin verse involucrados en escalones burocráticos dentro del grupo gloria.

Encontrar nuevas oportunidades de negocio. Evidentemente dentro de los intereses de crecimiento de la empresa se encuentra la meta de encontrar nuevas oportunidades que desarrollen sus unidades de negocio, ya sea mediante estrategias de integración, diversificación o intensivas. Ello aseguraría la sostenibilidad de la empresa no solo mediante la capitalización de sus actividades en el presente sino también mediante un portafolio más completo de actividades comerciales.

5.2. Potencial de Trupal

Según el análisis desarrollado de los elementos internos de la compañía, Trupal, S.A. posee las siguientes fortalezas y debilidades como fundamento para su desarrollo y mejora de sus procesos actuales, identificando el futuro potencial como organización.

Tabla 25

Potencial de Trupal.

Área	Fortalezas	Debilidades
Administración y Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía se ha encargado de incorporar al personal mejor calificado del mercado para que lidere el desarrollo de sus actividades. • Proactividad en la identificación de problemas y en el interés colectivo de encontrar soluciones conjuntas que beneficien a toda la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • El tipo de liderazgo predominante es transaccional que puede ser insuficiente pues da una visión fragmentada de la organización y dificulta los procesos de cambio • Problemas de comunicación entre prioridades por unidad de negocio
Marketing, Ventas e Investigación de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento del mercado peruano como proveedor de productos de calidad. • Atención personalizada para satisfacer las necesidades del cliente • Innovación en productos para el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización de procesos de venta y post-venta, donde se establezcan períodos de respuesta máximos. • Mejorar incentivos para la fuerza de ventas • Inversión en estudios de mercado que determine formalmente necesidades y/o oportunidades
Operaciones, Logística e infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Personal técnico calificado y experiencia en el negocio. • Maquinaria que ofrece flexibilidad para los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de manejo de reclamos por cajas defectuosas. • Falta de utilización de la capacidad total de las máquinas. • Falta de estandarización de los procesos. • Dependencia del Grupo Gloria para hacer pedidos de insumos.
Finanzas y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Aseguramiento en el mercado financiero, por parte del grupo holding (Gloria). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de conversión del dinero dependiente del tiempo promedio de inventarios.
Recursos Humanos y Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía valora el esfuerzo productivo de su fuerza laboral operacional mediante incentivos • Promueve la meritocracia como medio para fomentar líneas de carrera • Genera <i>feedback</i> como herramienta para identificar deficiencias y conseguir objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comunicación interna y entre posiciones verticales • Falta de estructura organizacional que soporte el impacto de gestión humana • Incorporar capacitaciones de habilidades blandas para todos los niveles de empleados y seguir el desarrollo de líneas de carrera
Sistemas de Comunicación e Informática	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de información integrado en las áreas críticas de la organización que contribuye a la toma de decisiones • Éxito en el diseño e implementación de proyectos de sistemas de información • Soporte con proveedores • Soporte de Centro en actividades de mantenimiento; así como formulación y control de proyectos en TI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Página web estática y poco amigable, que brinda poca información a actuales y potenciales clientes. • No cuentan con una Intranet para gestión de colaboradores y comunicaciones internas. • Horario de soporte internacional fuera de las horas de trabajo de Trupal, lo que ocasiona riesgo de tiempos de producción no aprovechados. • Dependencia de los tiempos de respuestas de Centro para algunas actividades de TI. • Poco uso de las aplicaciones móviles para apoyar las actividades operativas y de gestión.
Tecnología, Investigación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación constante de sustitutos, competidores y clientes para mejorar sus productos actuales y desarrollar nuevos modelos de negocio • Soporte continuo de las tecnologías que componen las actividades operativas y administrativas de Trupal. • Experiencia amplia del gerente general a cargo • Enfoque en cumplir las necesidades y expectativas del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad en asignación de presupuesto al área de investigación y desarrollo. • Empleo de recursos de otros departamentos para desarrollar nuevos proyectos.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

5.3. Principios Cardinales de Trupal

De acuerdo con D'Alessio (2013), los principios cardinales se relacionan con los cuatro siguientes factores:

Influencia de terceras partes. Entendiendo que esta se refiere, de acuerdo a D'Alessio (2013) a cualquier relación que afecte acuerdos o alianzas. En el caso de Trupal, al ser una empresa de producción puede verse regulada y afectada por cualquier reglamento o ley introducido por el Ministerio de la Producción, quien sería en el caso de Perú, su mayor regulador al encargarse del diseño, ejecución y supervisión de las políticas establecidas para el desempeño de la industria manufacturera y pesquera (Ministerio de la Producción, 2018). Por otro lado, otras organizaciones que pueden afectar el desempeño óptimo de la empresa son su relación con sus proveedores, ya que al no contar con materia prima o con servicios terciarios básicos para ellos, se limita su oferta de productos al mercado, afectando al cliente, el cual puede recurrir a un competidor.

Los proveedores de materiales físicos actualmente se encuentran a cargo de Grupo Gloria, esto con el objetivo de beneficiarse de las economías de escala puesto que los mismos centralizan las compras de todas sus subsidiarias, lo cual afecta la capacidad los costos asumidos por la empresa, así como su capacidad de respuesta a los clientes, al no siempre contar con la respuesta oportuna de compras requerida para cada caso.

Lazos pasados y presentes. D'Alessio (2015) comenta que se debe analizar cómo se desenvuelve la rivalidad entre los competidores de la industria, por lo que se ofrece una revisión por cada unidad de negocio de Trupal. En lo referente a la unidad de negocios de cartones, uno de los principales competidores es Carvimsa, la cual es una empresa, que cuenta con 30 años en el mercado de empaques, a la cual Trupal le lleva 20 años de ventaja y cuenta con el liderazgo y reconocimiento del mercado. Sin embargo, Carvimsa que cuenta con un 24% del mercado (Gestión, 2014) es una empresa que al igual que Trupal sigue invirtiendo en años

recientes en su crecimiento, habiendo hecho una inversión en provincia en dos plantas en provincias, además de ampliación de sus líneas de acabado.

Con respecto a flexibles, Trupal es el tercero del mercado, teniendo como competidor referente líder a Amcor, empresa perteneciente en partes iguales hasta el 2016 al grupo Intercorp y al grupo Luksic y actualmente parte del holding Amcor. Dicha empresa cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo buscando reducir costos, incrementar las ventas a través de la oferta de productos diferenciados y mejorar la rentabilidad, siempre orientándose a ofrecer la última tecnología al mercado y realizando una inversión en ello para lograrlo. Además, cuenta con mayor tiempo en el mercado siendo líder y reconocido como un proveedor de calidad.

En el negocio de papeles Trupal se ha enfocado en que la mayoría de su producción se destine a su negocio de cajas, esto con el fin de agregar valor en el proceso, permitiendo obtener un mayor margen de ganancia por la venta de dicha materia prima transformada versus el obtenido de la venta del papel *per se*. Asimismo, el incremento mundial de la demanda de la materia prima es un factor que afecta fuertemente al mercado de Trupal, ya que actualmente su ventaja competitiva se basa en diferenciación, sin embargo, se ve amenazada por cualquier proveedor nacional o extranjero que ofrezca la misma calidad con menores precios, considerando lo elástica de la demanda peruana.

Contrabalance de intereses. La empresa debe nivelar sus intereses con los de sus competidores en el mercado, así como los distintos grupos de interés, puesto que de verse perjudicados algunos de estos, pueden representar un daño importante a Trupal. Por dicha razón, es relevante que la empresa manufacturera realice una evaluación como cada de sus acciones y decisiones tomadas repercuten en su alrededor inmediato. De igual manera, el hecho de detenerse a analizar los intereses y sus consecuencias, facilita la detección de posibles alianzas estratégicas así como entender los intereses de los clientes directos,

proveedores, gobierno, entre otros para poder tener mayor información y promoviendo la colaboración en búsqueda de conseguir lo establecido, posiblemente en menor tiempo y con una inversión menor de recursos.

Conservación de los enemigos. De acuerdo con D'Alessio (2013), la conservación de enemigos o competidores en la industria es un punto clave para las empresas, ya que esto representa un estímulo y una motivación para innovar y mejorar. En referencia a lo mencionado anteriormente, Trupal se encuentra un mercado que se puede ubicar entre oligopolio y competencia perfecta ya que presenta características de ambas, presentando altas barreras de entrada debido a los altos costos de inversión requeridos para producir sus empaques, teniendo además muchos competidores en el mercado pudiendo ser sustituidos fácilmente si no ofrecen productos claramente diferenciados. Actualmente la empresa logra diferenciarse por ofrecer soluciones únicas de productos en el mercado peruano, logrando adaptarse a solicitudes específicas del cliente a través de la posibilidad de tener el equipo tanto físico como humano para desarrollar nuevos productos, lo cual es difícil de replicar por sus rivales.

5.4. Matriz de Intereses de Trupal (MIO)

Considerando los intereses principales de Trupal, así como su potencial y relación con los grupos de interés, se elaboró la Matriz de Intereses Organizacionales de Trupal que se aprecia en la Tabla 26. Asimismo, los intereses de Trupal se categorizaron según la intensidad del interés previamente explicado en el capítulo III (Hartman, citado en D'Alessio, 2013). También se consideran intereses opuestos, lo cual significa que el logro de los mismos por parte de un competidor afecta la posición competitiva y resultados del resto. Por último, debido al rubro manufacturero de Trupal, se consideró que los intereses son compartidos por el gobierno Peruano, específicamente los ministerios de Agricultura (MINEGRI) y de la Producción (PRODUCE).

Tabla 26

Matriz de Intereses de Trupal.

Intereses de Trupal	Intensidad del Interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Tamaño de la empresa.	*CMPC, *Ampcor, *Carvimsa	*Emusa, *Papelera del Sur, **Bancos	PRODUCE, MINAGRI,
Productividad en plantas.	*CMPC, *Ampcor, *Carvimsa	International Forest, Mondi, ADECO, PROYSA, Casagrande	
Participación de mercado de la empresa a nivel local.	*CMPC, *Ampcor, *Carvimsa	*Emusa, *Papelera del Sur, PRODUCE, MINAGRI,	
Sistema de post-venta.	Gloria	Alicorp, Intradevco, Lindley, Mondelez, Nestlé	
Valores corporativos.			Gloria
Toma y ejecución de decisiones.	*Gloria	Alicorp, Intradevco, Lindley, Mondelez, Nestlé, **Bancos,	
Modelos de negocio.	Gloria	Alicorp, Intradevco, Lindley, Mondelez, Nestlé, **Bancos, PRODUCE, MINAGRI	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson. (*) Intereses opuestos. (**) Bancos: BBVA, Interbank, BCP, Scotiabank.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1). Alcanzar PEN 200 millones de EBITDA al año 2023, en línea con la expectativa de que ello logre duplicar el tamaño de la empresa, establecido por la gerencia general. Actualmente este indicador se encuentra alrededor de PEN 100 MM. Asimismo, este objetivo es transversal a todos los objetivos a largo plazo de la

empresa, ya que, obteniendo mayor cuota de mercado, gestionando eficientemente los reclamos y desarrollando al personal, así como todos los objetivos de corto plazo y actividades involucradas, tendrán impacto directo en los resultados generales.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2). Alcanzar un ROE superior a 7% al 2023, en línea con las proyecciones financieras establecidas para la empresa y la industria. Actualmente este indicador se encuentra alrededor del 6%.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3). Para el cierre del 2017, Trupal cajas cuenta con una participación en el mercado de cajas de 68%, el cuál además representa el 78% de las ventas totales de la empresa. Asimismo, en la unidad de flexibles tiene una participación del 15%, que representa 12% de las ventas. Es así que la empresa continúa proyectando ganar más espacio en el mercado puesto que la misma muestra signos de aumento en los próximos años. Dicha ampliación del mercado se debe al incremento de la demanda mundial de empaques que ofrezcan una solución sustentable en el tiempo por su bajo impacto ambiental. Por tal motivo, uno de los objetivos busca aumentar el market share en cada una de las unidades de negocio en 100 pbs (1%) de manera anual, llegando al 2023 a un 73% de market share en cajas y 20% en flexibles.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4). Disminuir el número de reclamos recibidos por los clientes al 2023, para la unidad de cajas la cual es la principal unidad de negocio de la compañía. Actualmente se tiene en promedio 60 reclamos mensuales en promedio, se espera en el 2023 disminuir en 70% el número de reclamos (18 reclamos mensuales como máximo) entre todas las unidades de negocio.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5). Incrementar el número de horas de capacitación de los trabajadores de Trupal en un 300% para lograr la visión de negocio para el año 2023. Este programa de capacitación estará basado en incrementar el conocimiento técnico y habilidades blandas dentro de todas las unidades de negocio. Actualmente Trupal invierte 5

horas al año en promedio por colaborador en capacitaciones, buscamos llegar a 20 horas en promedio.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6). Licitación independiente el 50% de los requerimientos de adquisiciones de Trupal para el 2023, teniendo una mayor autonomía del Grupo Gloria. Actualmente existen niveles burocráticos que hacen que el Grupo Gloria administre el 95% de los requerimientos de Trupal haciendo ineficiente el tiempo de atención e incrementando el costo de las licitaciones, tales como órdenes de compra y actualización tecnológica, ya que no se toman como prioridad.

Objetivo de Largo Plazo 7 (OLP7). Desarrollar un portafolio de 5 nuevos productos destinados al consumidor final dentro de la cadena de aprovisionamiento, Business to Customer (B2C), que incrementen en un 10% las ventas de la unidad de cajas en Trupal al 2023. Actualmente, la totalidad de la cartera de productos de Trupal está comprometida dentro del modelo de negocios Business to Business (B2B). Expandirse a B2B mediante una nueva línea representa una oportunidad para atacar nuevos segmentos del mercado, por lo que la inclusión de 1 producto nuevo por año en la línea B2C desarrollará nuevas fuentes de ingreso y ampliará el portafolio de productos de Trupal.

5.6. Conclusiones

Los objetivos de largo plazo de Trupal han sido desarrollados tomando en cuenta la visión propuesta, los intereses de la empresa, y las fortalezas y debilidades identificadas. Asimismo, están enfocados en el crecimiento acelerado de la empresa, enfocándose en controlar y mitigar las debilidades, y maximizar las fortalezas que han llevado a la empresa a importantes posiciones en los mercados que participa. Por último, los objetivos definidos de largo plazo pueden resultar desafiantes por lo que se requiere desarrollo exhaustivo, control constante, estrategias precisas y comunicación dinámica en los objetivos de corto plazo y actividades propuestas para lograr la correcta implementación del plan propuesto.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

De acuerdo con D'Alessio (2013), el siguiente capítulo contempla lo que se puede denominar la fase 2 y 3 de la primera etapa del proceso estratégico, siendo estas la etapa de emparejamiento de factores internos y externos, y la de salida en donde se evalúan y se determinan las estrategias finales, para lo cual se requiere la elaboración de matrices, que en conjunto contribuyen al análisis de la empresa y la obtención de las estrategias a utilizar. La fase 2 consta de la Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); Matriz Interna-Externa (MIE); y Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Posteriormente, en la fase 3 se utiliza la información de la primera parte, basada en todos los insumos, en conjunto con las matrices generadas en la fase 2, para luego proceder a seleccionar las estrategias para lograr tener el grupo de estrategias retenidas finales, que serán las sugeridas para llevar a cabo en el proceso estratégico. En tanto, aquellas que no resultaron electas, quedan como estrategias de contingencia que son usadas en caso de que alguna estrategia no funcione en el proceso de implementación.

Las matrices utilizadas en esta fase son la Matriz de la Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz de Rumelt (MR), y la Matriz de Ética (ME). Esta etapa es de suma relevancia para el desarrollo del proceso estratégico porque al final de ella se definirán las estrategias que llevarán a Trupal a la consecución de su visión.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

De acuerdo con D'Alessio (2013) la matriz MFODA, desarrollada por Weihrich, es una herramienta de análisis situacional y permite el desarrollo de estrategias tomando en cuenta los cuatro cuadrantes del análisis FODA tradicional: fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas. En ella, se determinan cuatro cuadrantes de acción de los cuales se obtendrán estrategias internas y externas. Su ubicación dentro de la matriz determinará la orientación de que la empresa les debe de asignar, de cara a sus objetivos.

El objetivo de dicho emparejamiento permitirá aprovechar las oportunidades haciendo uso de las fortalezas de la empresa (cuadrante FO – explotar), utilizar estas últimas para contrarrestar amenazas (cuadrante FA – confrontar), aprovechar las oportunidades del mercado para minimizar las debilidades existentes en la empresa (cuadrante DO – buscar) o desarrollar estrategias que permitan evitar las amenazas de la empresa y también las amenazas relacionadas (cuadrante DA – evitar). En la Tabla 27 se presenta el análisis realizado para la empresa Trupal.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

De acuerdo con D'Alessio (2013), la matriz MPEYEA permite a sus usuarios determinar la postura estratégica de cara a la industria y al mercado, tomando en cuenta dos factores relacionados con la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos factores relacionados con la organización estudiada (fortaleza financiera y ventaja competitiva). El resultado del análisis permitirá a la empresa asignar un tenor específico a sus actividades de acuerdo con las perspectivas del mercado objetivo y el potencial que representa para sus productos. En la Tabla 28, 29, 30 y 31 se clasifican los factores determinantes para Trupal.

Tabla 27

Matriz FODA.

		Fortalezas	Debilidades
		1. Personal debidamente calificado, tanto administrativos como operativos 2. Proactividad en la identificación de problemas e interés colectivo de encontrar soluciones conjuntas (sinergias). 3. Aseguramiento en el mercado financiero, por parte del grupo holding (Gloria). 4. Reconocimiento del mercado peruano como proveedor de productos de calidad. 5. Maquinaria que ofrece flexibilidad acorde a las necesidades de los clientes. 6. Promueve la meritocracia y feedback como medio para fomentar líneas de carrera. 7. Sistema de información integrado en las áreas críticas de la organización.	1. Visión fragmentada de la organización y dificultad en los procesos de cambio. 2. Comunicación efectiva entre unidades de negocio. 3. Estandarización e ineficiencias de procesos comerciales y productivos. 4. Dificultad en la gestión y manejo de reclamos por productos defectuosos. 5. Dependencia del Grupo Gloria para el proceso de adquisiciones. 6. Ciclo de conversión del dinero dependiente del tiempo promedio de inventarios. 7. Dificultad en asignación de recursos al área de investigación y desarrollo.
Oportunidades	Explotar FO	Busque DO	
1. Política nacional de aumento de competitividad. 2. Potencial de crecimiento en las exportaciones (aumento de demanda). 3. Ventaja comparativa del Perú en el sector agroindustrial. 4. Recuperación de la agroindustria en el país. 5. Liberación de inversiones nacionales en infraestructura. 6. Recuperación de la demanda interna de los Estados Unidos. 7. Mejora del comercio a nivel internacional. 8. Nuevo mercado de troqueles como sustituto de materiales como "tecnopor". 9. Cartón es visto como un producto "eco-amigable" 10. Bajo riesgo de fenómeno del niño.	FO1. Incrementar la penetración de mercado en agroindustria. (F1, F4, F5, O2, O3, O6, O7, O9) FO2. Desarrollar el mercado de productos flexibles de alto performance en El Salvador, Honduras y Guatemala (F1, F3, F4, F5, O2, O7) FO3. Incorporar a los mejores talentos del país que permitan un crecimiento de la compañía en los sectores en los que compite. (F1, F6, O3) FO4. Implementar un programa de capacitaciones en calidad para mejorar los productos de la empresa. (F1, O7) FO5. Desarrollo de nueva línea especializada en productos de cartón para la oficina ("Officebox") (F5, O8, O9)	DO1. Centralizar todas las compras/adquisiciones tanto de servicios como físicas (materias primas) en el departamento de logística. (D1, D2, D5, O1, O2, O4, O6, O7) DO2. Implementar un programa de fidelización de clientes (D2, D4, D7, O2, O3, O6) DO3. Implementar un sistema de gestión de calidad. (D3, D4, O7) DO4. Reestructurar y reasignar recursos al área de Desarrollo de nuevos productos (I&D) (D1, D7, O1, O2, O3, O8, O9)	
Amenazas	Confrontar FA	Evitar DA	
1. Brecha tecnológica del Perú con respecto a otros países desarrollados. 2. Reducción de la producción del sector manufactura a nivel nacional. 3. Ambiente favorable para el ingreso de futuros competidores. 4. Dificil escenario político para el desarrollo de nuevos negocios. 5. Aumento del número de personas con bajo nivel educativo. 6. Variación en la predicción de condiciones de humedad (afecta la agroindustria)	FA1. Invertir en la actualización de los sistemas para anticipar cambios organizacionales. (F7, A1) FA2. Desarrollar vínculo de negocios entre las unidades de negocio de cajas y flexibles, para el ingreso de los últimos en el mercado agroindustrial. (F3, A2) FA3. Desarrollar una alianza exclusiva con SENATI y TECSUP para entrenar las habilidades técnicas de los colaboradores. (F1, A5) FA4. Crear un servicio post-venta cuyo objetivo sea el seguimiento de las necesidades de cada cliente (F4, A3)	DA1. Estandarizar los procesos de las operaciones. (D3, D4, A3) DA2. Implementar la metodología Lean Manufacturing en las operaciones de la empresa. (D3, A1) DA3. Desarrollar un hub regional de innovación para la industria del envase, mediante alianzas estratégicas con universidades e institutos del país, para la adaptación y venta de tecnología (actuar como broker internacional) (D7, A1, A6)	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson

Tabla 28

Factores Determinantes de la Estabilidad Económica.

Clasificación de factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										
1.	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2.	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3.	Variedad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4.	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5.	Barreras a la entrada	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6.	Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7.	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8.	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
			Promedio = 2.63							

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 29

Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria.

Clasificación de factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										
1.	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2.	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3.	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4.	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5.	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6.	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7.	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8.	Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9.	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
			Promedio = 3.22							

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 30

Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva.

Clasificación de factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										
1.	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2.	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3.	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4.	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5.	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6.	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7.	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8.	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9.	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio =			3.44							

Tabla 31

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera.

Clasificación de factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										
1.	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2.	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3.	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4.	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5.	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6.	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7.	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8.	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9.	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio =			3.78							

FF	3.78
FI	3.22
EE	-3.38
VC	-2.56

Eje X	0.67
Eje Y	0.40

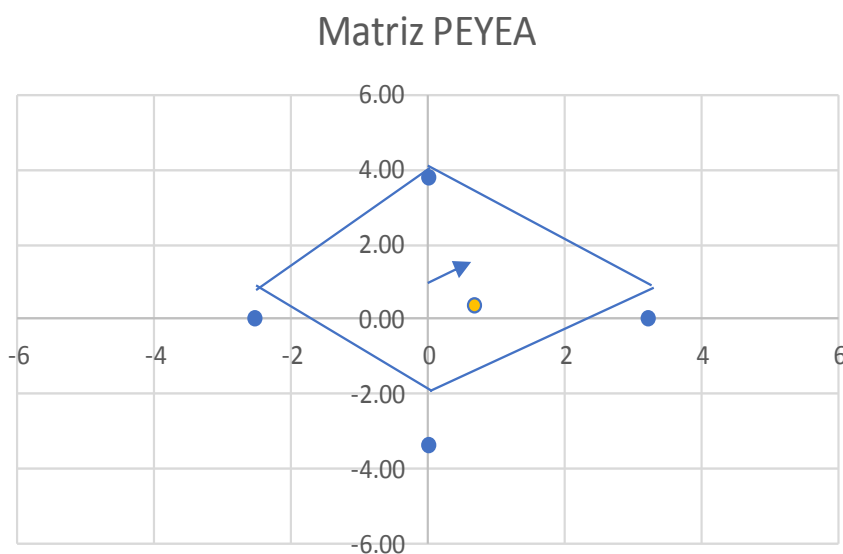


Figura 23. Matriz PEYEA (Gráfico de rombo).

De acuerdo con la evaluación planteada por D'Alessio (2013), las características internas y el entorno de mercado de Trupal definen la postura estratégica de la empresa dentro del cuadrante “Agresivo”. En este sentido, la industria se considera atractiva (alto potencial de desarrollo para la empresa, dado que el mercado de sus principales clientes se encuentra en crecimiento) y con poca “turbulencia”. Por otro lado, la empresa goza de una marcada ventaja competitiva con la cual proteger su posición en el mercado (definida por el tamaño de su producción y los contactos tendidos en el mercado exportador nacional, lo cual es también una barrera a la entrada de futuros competidores).

De acuerdo con D'Alessio (2013) las organizaciones en este sentido deben de poder sacar provecho de todas las ventajas relacionadas con este cuadrante. Para ello, es recomendable definir un impulsor estratégico que permita la expansión de las operaciones de la empresa. Según Miles y Snow (2003) en esta postura las empresas partícipes de este cuadrante deberían de poder participar de actividades de desarrollo de nuevos mercados, nuevos segmentos de producto y poseen recursos subutilizados.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

De acuerdo con D'Alessio (2015), la Matriz Boston Consulting Group (MBCG) es un instrumento que se puede utilizar para evaluar el desempeño de la empresa con respecto a sus competidores en la industria, sirviendo de apoyo para la elección de estrategias a utilizar, puesto que en la misma se compara el portafolio de productos dentro de una misma empresa, así como su potencial.

La mencionada matriz consta de cuatro cuadrantes, en la que en el eje X representa la participación de mercado relativa de cada producto con respecto a sus competidores, en tanto que en el Y se encuentra la tasa de crecimiento de ventas de la industria. Consecuentemente, en el caso de Trupal, la matriz contempla dos de sus tres productos principales, cajas y flexibles, puesto que considerando que el 90% de la producción total de papel en la empresa es destinada a la producción de cartones, dicho producto fue extraído del análisis individualmente y fue considerado como parte de la producción de cajas.



Figura 24. Matriz BCG de la Empresa Trupal.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

Según lo observado en la construcción de la matriz, el negocio de cajas es una estrella, puesto que cuenta con una alta participación relativa de mercado, al ser el líder, además de encontrarse de una industria que ha venido creciendo en promedio alrededor de 3%, considerando la información tomada del Ministerio de Producción. El producto al encontrarse en el segundo cuadrante, nos permite interpretar que continúa requiriendo de inyección de inversión por parte de la empresa para continuar el desarrollo de producción y continuar la búsqueda del incremento en las ventas. Para este caso, la MBCG sugiere decidir entre estrategias de integración, intensivas y de aventuras conjuntas.

Por otro lado, los empaques flexibles son un producto más reciente de la empresa, encontrándose en su etapa de introducción. Trupal todavía tiene retos y oportunidades en dicho mercado, puesto que actualmente, ocupan el cuarto puesto por volumen de producción de empaques flexibles, contando con una participación de mercado cercana al 15%, siendo Amcor la líder con 42%. Considerando además el crecimiento promedio de la industria que ha estado cercana al 6% de acuerdo con Prom Perú, el producto se ubica en la matriz BCG en el cuadrante uno, resultando un signo de interrogación. Aun cuando la generación de caja es baja, los empaques flexibles son un producto con oportunidades ya que es una industria que sigue mostrando un alto crecimiento en años venideros por las características de portabilidad gracias a ser de menor peso, su capacidad de ser reciclado, conlleva a una reducción de costos significativa de transporte y almacenaje por ocupar menos espacio, entre otros beneficios que hacen que más industrias, además de la alimentaria demanden cada vez más este tipo de empaques. Las estrategias propuestas para un signo de interrogación varían entre intensivas o desinvertir.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna-Externa es una matriz que consta de nueve cuadrantes y que se considera derivada de la BCG. Dicha matriz se fundamenta en dos dimensiones que

proviene de los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI (D'Alessio, 2013).

En la Figura 25 se observa la matriz obtenida para Trupal, uniendo los puntos de la MEFE (2.65) y MEFI (2.55), obteniendo como resultado que la empresa se ubica en el cuadrante V.

La recomendación para empresas ubicadas en el mencionado sector, son de retención y mantenimiento, sugiriendo como estrategias aquellas relacionadas con penetración de mercados y el desarrollo de productos, por lo que la expansión a nuevos mercados, así como el lanzamiento de nuevos productos son bastantes viables para Trupal, de acuerdo con esta matriz.

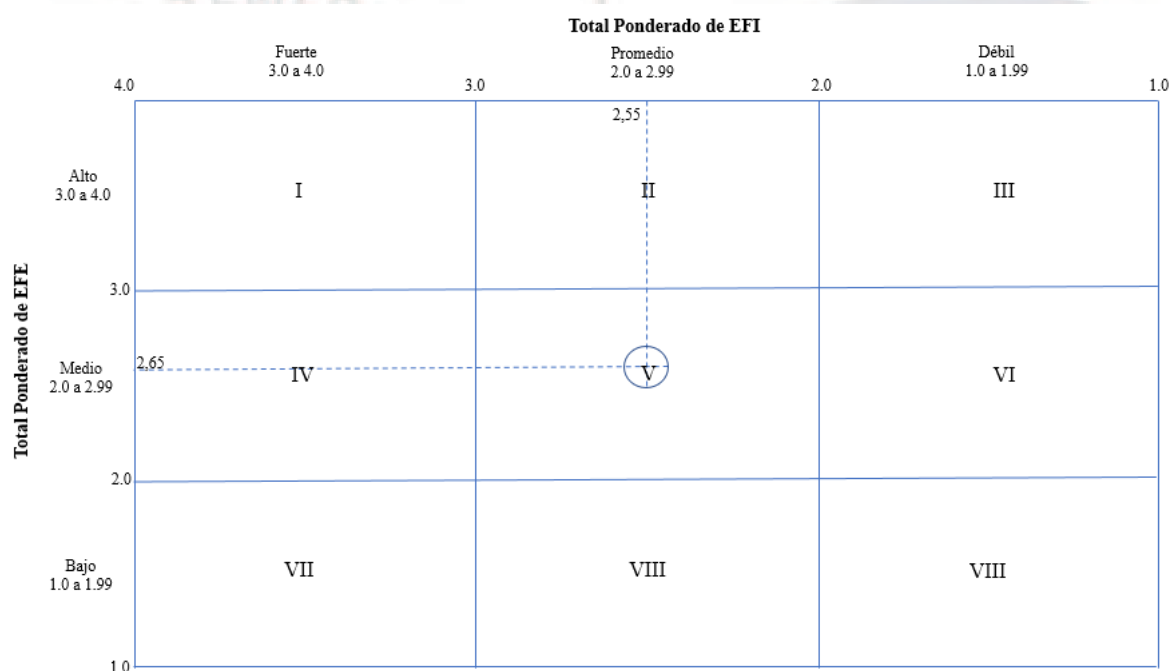


Figura 25. Matriz MIE de Trupal

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Otra herramienta que facilita la elección de las estrategias a desarrollar en una organización es la matriz de la Gran Estrategia, la cual se basa en que cualquier situación vivida por una empresa, se define por el crecimiento del mercado, pudiendo este ser rápido o lento; y por la posición competitiva de la cual goza la empresa, pudiendo ser fuerte o débil.

En la Figura 26 se puede observar el resultado de la MGE.

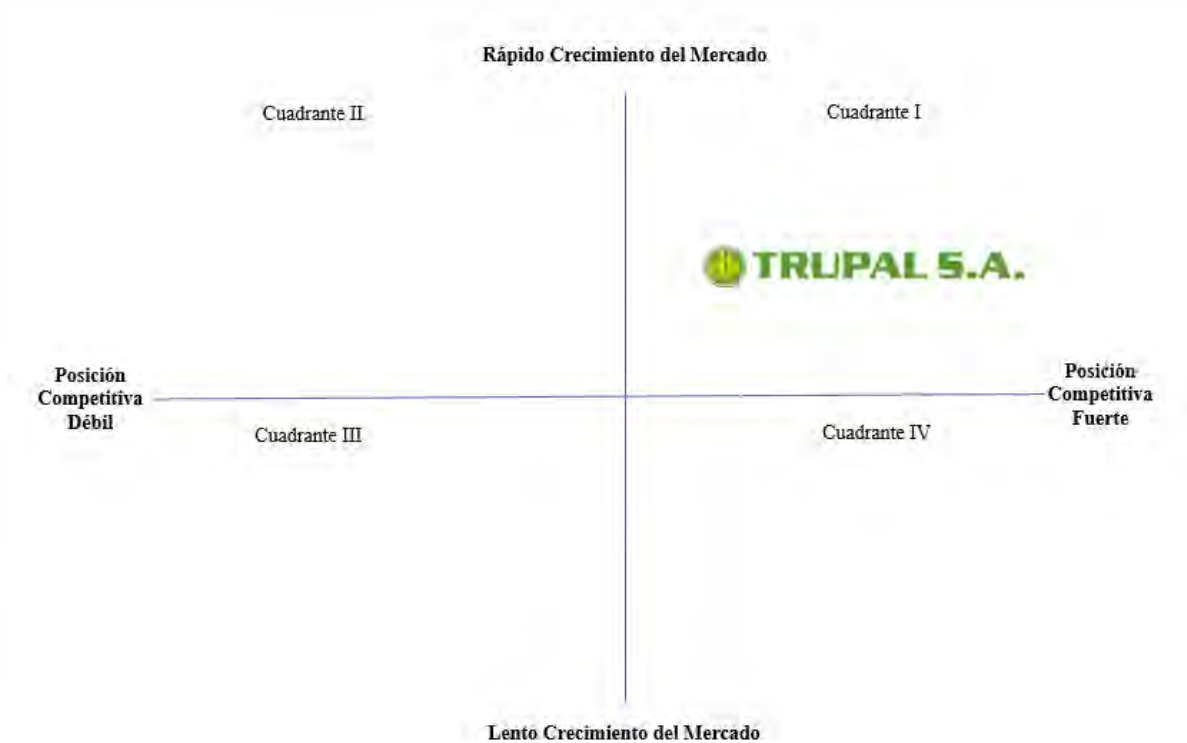


Figura 26. Matriz GE de Trupal.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

En el caso de Trupal, se puede decir que es una empresa con una posición competitiva fuerte ya que goza de reconocimiento en el mercado, y además participa en un mercado bastante dinámico, como es el de empaques, el cual ha mostrado signos de crecimiento rápido, características que la ubican en el cuadrante I. De acuerdo con la ubicación de la organización se propone las siguientes estrategias a fin de mejorar su posición competitiva:

- Desarrollo de productos en la unidad de negocios de cartones para el equipamiento de oficinas, como taburetes, porta laptop, porta lapiceros, tachos de basura, mesas, entre otros, elaborados de cartón 100% reciclable, siendo esta una estrategia de diversificación concéntrica.
- Penetración del mercado peruano con empaques flexibles, buscando captación de nuevos clientes dentro del territorio nacional
- Desarrollo del mercado centroamericano apalancándose en la unidad de negocios de flexibles

- Centralizar el proceso de compras y adquisiciones, que actualmente es realizado por el Corporativo de Gloria.
- Desarrollar servicio post-venta y seguimiento de las necesidades de cada cliente
- Estandarizar los procesos de las operaciones para tener una producción más ordenada e implementar proyectos de mejora de Lean Manufacturing.
- Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, certificándose en ISO 9001.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la Tabla 32, se muestra la Matriz de Decisión Estratégica que se alimenta de las matrices anteriores: MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MCG. Luego de realizar la puntuación en base a las anteriores matrices, se retuvieron a las estrategias con un puntaje mayor o igual a 3. Estas estrategias son: 3, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14 y 15.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz evalúa las 10 estrategias retenidas por la Matriz de Decisión Estratégica. En la Tabla 33 y Tabla 34 se ve como las 10 estrategias obtienen una calificación de acuerdo al nivel de relación con cada uno de los puntos de la MEFE y MEFI. De esta manera, se realiza una evaluación ponderada de las estrategias que finaliza con una retención de todas las estrategias evaluadas. El primer criterio es admitir a todas con un puntaje mayor a 5. A pesar que la estrategia 7 - Efectuar una alianza con SENATI y TECSUP para incrementar las habilidades técnicas de los colaboradores – obtiene un puntaje menor a 5, por criterio interno consideramos que esta estrategia debe seguir siendo evaluada con filtros posteriores por ser importante para el proceso de capacitación el personal de la empresa.

Tabla 32

Matriz de la Decisión Estratégica (MDE)

Clasificación	Tipo	Estrategias Específicas	Matriz					Total
			FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
Estrategias Internas	Gerencia de procesos	E1. Incorporar a los mejores talentos del país que permitan un crecimiento de la compañía en los sectores en los que compite. (F1, F6, O3)	X	X				2
		E2. Implementar un programa de fidelización de clientes. (D2, D4, D7, O2, O3, O6)	X	X				2
		E3. Crear un servicio post-venta cuyo objetivo sea el seguimiento de las necesidades de cada cliente. (F4, A3)	X	X			X	3
		E4. Invertir en la actualización de los sistemas para anticipar cambios organizacionales. (F7, A1)	X	X				2
	Calidad total	E5. Implementar un programa de capacitaciones en calidad para mejorar los productos de la empresa. (F1, O7)	X	X				2
		E6. Implementar la metodología Lean Manufacturing en las operaciones de la empresa. (D3, A1)	X	X			X	3
		E7. Desarrollar una alianza exclusiva con SENATI y TECSUP para entrenar las habilidades técnicas de los colaboradores. (F1, A5)	X	X	X			3
	Reingeniería de procesos	E8. Implementar un sistema de gestión de calidad. (D3, D4, O7)	X	X			X	3
		E9. Centralizar todas las compras/adquisiciones tanto de servicios como físicas (materias primas) en el departamento de logística. (D1, D2, D5, O1, O2, O4, O6, O7)	X	X			X	3
		E10. Estandarizar los procesos de las operaciones. (D3, D4, A3)	X	X			X	3
	Rightsizing	E11. Reestructurar y reasignar recursos al área de Desarrollo de nuevos productos (I&D). (D1, D7, O1, O2, O3, O8, O9)	X	X				2
Estrategias Externas	Intensivas – Penetración en el mercado	E12. Incrementar la penetración de mercado en agroindustria. (F1, F4, F5, O2, O3, O6, O7, O9)	X	X	X	X	X	5
	Intensivas – Desarrollo de mercados	E13. Desarrollar el mercado de productos flexibles de alto performance en El Salvador, Honduras y Guatemala. (F1, F3, F4, F5, O2, O7)	X	X	X	X	X	5
		E14. Desarrollar vínculo de negocios entre las unidades de negocio de cajas y flexibles, para el ingreso de los últimos en el mercado agroindustrial. (F3, A2)	X	X	X	X	X	5
	Intensivas – Desarrollo de productos	E15. Desarrollo de una nueva línea especializada en productos de cartón para la oficina (“Officebox”). (F5, O8, O9)	X	X	X	X	X	5
	Defensiva – Aventura Conjunta	E16. Desarrollo de hub regional de innovación para la industria del envase, mediante alianzas estratégicas con universidades e institutos del país, para la adaptación y venta de tecnología (actuar como broker internacional). (D7, A1, A6)	X	X				2

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2da ed.)*, por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 33

Matriz CPE de Trupal

Estrategias	Factores críticos de éxito	Peso	Ger. Procesos		Calidad Total		Reingeniería de Procesos						Intensivas											
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA								
			E3. Crear un servicio de post-venta cuyo objetivo sea el seguimiento de las necesidades de cada cliente.	E6. Implementar la metodología Lean Manufacturing en las operaciones de la empresa.	E7. Desarrollar una alianza exclusiva con SENATI y TECSUP para entrenar las habilidades técnicas de los colaboradores.	E8. Implementar un sistema de gestión de calidad	E9. Centralizar todas las compras/adquisiciones tanto de servicios como físicas (materias primas) en el departamento de logística.	E10. Estandarizar los procesos de las operaciones.	E12. Incrementar la penetración de mercado en agroindustria.	E13. Desarrollar el mercado de productos flexibles de alto performance en El Salvador, Honduras y Guatemala	E14. Desarrollar vínculo de negocios entre las unidades de negocio de cajas y flexibles, para el ingreso de los últimos en el mercado agroindustrial.	E15. Desarrollo de una nueva línea especializada en productos de cartón para la oficina ("Officebox")												
	Oportunidades																							
	1. Política nacional de aumento de competitividad.	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12
	2. Potencial de crecimiento en las exportaciones (aumento de demanda).	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
	3. Ventaja comparativa del Perú en el sector agroindustrial.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28
	4. Recuperación de la agroindustria.	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40
	5. Liberación de inversiones nacionales en infraestructura.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10
	6. Recuperación de la demanda interna de los Estados Unidos.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
	7. Mejora del comercio a nivel internacional.	0.03	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	4	0.12	4	0.12
	8. Nuevo mercado de troqueles como sustituto de materiales como "tecnopor".	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20
	9. Cartón es visto como un producto "eco-amigable"	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20
	10. Bajo riesgo de fenómeno del niño.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
	Amenazas																							
	1. Brecha tecnológica del Perú con respecto a otros países desarrollados.	0.03	1	0.03	3	0.09	4	0.12	1	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12	4	0.12
	2. Reducción de la producción del sector manufactura a nivel nacional.	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
	3. Ambiente favorable para el ingreso de futuros competidores.	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
	4. Difícil escenario político para el desarrollo de nuevos negocios.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
	5. Aumento del número de personas con bajo nivel educativo.	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
	6. Variación en la predicción de condiciones de humedad (afecta la agroindustria)	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.16	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2da ed.)*, por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 33

Matriz CPE de Trupal (Continuación)

Estrategias	Peso	Ger. Procesos				Calidad Total				Reingeniería de Procesos				Intensivas								
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA							
Factores críticos de éxito																						
Fortalezas																						
1. Personal debidamente calificado, tanto administrativos como operativos	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	
2. Proactividad en la identificación de problemas e interés colectivo de encontrar soluciones conjuntas (sinergias).	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	
3. Aseguramiento en el mercado financiero, por parte del grupo holding (Gloria).	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	
4. Reconocimiento del mercado peruano como proveedor de productos de calidad.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	
5. Maquinaria que ofrece flexibilidad acorde a las necesidades de los clientes.	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
6. Promueve la meritocracia y feedback como medio para fomentar líneas de carrera.	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
7. Sistema de información integrado en las áreas críticas de la organización.	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	
Debilidades																						
1. Visión fragmentada de la organización y dificultad en los procesos de cambio.	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	
2. Comunicación efectiva entre unidades de negocio.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	
3. Estandarización e ineficiencias de procesos comerciales y productivos.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	
4. Dificultad en la gestión y manejo de reclamos por productos defectuosos.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	
5. Dependencia del Grupo Gloria para el proceso de adquisiciones.	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	
6. Ciclo de conversión del dinero dependiente del tiempo promedio de inventarios.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	
7. Dificultad en asignación de recursos al área de investigación y desarrollo.	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
TOTAL FODA	2.00	5.04	5.69	4.64	5.16	5.08	5.44	6.35	5.53	5.98	5.78											

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2da ed.)*, por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Rumelt (1986) estableció un filtro más para las estrategias pre-seleccionadas. El análisis de esta matriz se basa en cuatro parámetros: (1) consistencia, (2) consonancia, (3) factibilidad, y (4) ventaja para decidir si la estrategia es la adecuada para ser retenida.

Tabla 34

Matriz de Rumelt de Trupal.

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
Gerencia de Procesos					
E3. Crear un servicio de post-venta cuyo objetivo sea el seguimiento de las necesidades de cada cliente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Calidad Total					
E6. Implementar la metodología Lean Manufacturing en las operaciones de la empresa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7. Desarrollar una alianza exclusiva con SENATI y TECSUP para entrenar las habilidades técnicas de los colaboradores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8. Implementar un sistema de gestión de calidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Reingeniería de Procesos					
E9. Centralizar todas las compras/adquisiciones tanto de servicios como físicas (materias primas) en el departamento de logística	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10. Estandarizar los procesos de las operaciones.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Penetración en el mercado					
E12. Incrementar la penetración de mercado en agroindustria.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollo de Mercados					
E13. Desarrollar el mercado de productos flexibles de alto performance en El Salvador, Honduras y Guatemala	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14. Desarrollar vínculo de negocios entre las unidades de negocio de cajas y flexibles, para el ingreso de los últimos en el mercado agroindustrial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Desarrollo de Productos					
E15. Desarrollo de una nueva línea especializada en productos de cartón para la oficina (“Officebox”).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D’Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Con esta matriz se evalúa si las estrategias retenidas siguen los lineamientos éticos relacionados con derecho, justicia y sean buenos para fines utilitarios (D'Alessio, 2013). Para la sección Derechos, se evalúa si las estrategias violan, promueven o son neutras. Para la sección Justicia, se evalúa si las estrategias son justas, injustas o neutrales. Para la sección Utilitarismo, se evalúa si las estrategias son excelentes, neutras o perjudiciales. Luego de realizar el análisis en la Tabla 36, se obtuvo un 100% de estrategias retenidas que pasan este filtro.

Tabla 35

Matriz de Ética

	E3	E6	E7	E8	E9	E10	E12	E13	E14	E15
Derechos										
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	P	N	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	P	P	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia										
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo										
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	N	E	E	E	N	E	N	E	E

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson. N: Neutral. V: Viola. P: Promueve. J: Justo. E: Excelente.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de haber evaluado las estrategias propuestas para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo por parte de Trupal, utilizando como filtros para ello a la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME), las siguientes estrategias son aceptadas y en sentido se consolidan como las estrategias primarias: 3, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15.

Como estrategias de contingencia, dentro del primer grupo quedan el resto de las estrategias propuestas, ellas son: 1, 2, 4, 5, 11, 16. Es importante recalcar el hecho de que todas las estrategias restantes y propuestas como de contingencia fueron desplazadas por no pasar el filtro de la Matriz de Decisión Estratégica (MD), lo que quiere decir que para su implementación deben ser modificadas, según el motivo por el cual no han sido aceptadas, y posteriormente ser evaluadas por el resto de las matrices utilizadas.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La Tabla 37 corresponde a la matriz que verifica que las estrategias retenidas luego de todos los filtros previos, permitan alcanzar los objetivos de largo plazo propuestos en el capítulo 5. Si una de las estrategias no contribuye significativamente a poder alcanzar los objetivos de largo plazo, esta será clasificada como estrategia de contingencia.

Sin embargo, luego de realizar el análisis de las estrategias y compararlas con los objetivos de largo plazo, se puede ver que todas cumplen este requisito e incluso varias son importantes para la consecución de más de un objetivo de largo plazo. Finalmente, todas las estrategias pasaron este filtro y continúan retenidas como principales.

Tabla 36

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Visión: Para el 2023 Trupal S.A. seguirá siendo reconocida como líder en el mercado de manufactura de papel y empaques de cartón; consolidando un impacto positivo en el mercado de empaques flexibles para convertirse en referencia y continuar utilizando tecnología innovadora para lograr competencias diferenciadoras, sostenibilidad de producción, sostenibilidad ambiental y la meta de un EBITDA igual a 200 millones de soles.							
Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7
1. Tamaño de la empresa	Alcanzar PEN 200 millones de EBITDA al año 2023, en línea con la expectativa de que ello logre duplicar el tamaño de la empresa.	Alcanzar un ROE superior a 7% al 2023.	Aumentar el market share por cada una de las unidades de Trupal en 100 pbs (1%) de manera anual.	Disminuir el número de reclamos recibidos por los clientes en un 70% al 2023.	Incrementar el número de horas de capacitación de los trabajadores de Trupal en un 300% para lograr la visión de negocio para el año 2023 (de 5h a 20h anual).	Licitación independiente el 50% de los requerimientos de adquisiciones de Trupal para el 2023, teniendo una mayor autonomía del Grupo Gloria.	Desarrollar un portafolio de 5 nuevos productos destinados al consumidor final dentro de la cadena de aprovisionamiento, Business to Customer (B2C), que incrementen en un 10% las ventas de la unidad de cajas en Trupal al 2023.
2. Productividad en plantas							
3. Participación de mercado de la empresa a nivel local							
4. Sistema de post-venta							
5. Valores corporativos							
6. Toma y ejecución de decisiones.							
7. Modelos de negocio							
Estrategias específicas							
E3. Crear un servicio post-venta cuyo objetivo sea el seguimiento de las necesidades de cada cliente.	X	X	X	X	X		
E6. Implementar la metodología Lean Manufacturing en las operaciones de la empresa.	X	X	X	X			
E7. Desarrollar una alianza exclusiva con SENATI y TECSUP para entrenar las habilidades técnicas de los colaboradores.				X	X		
E8. Implementar un sistema de gestión de calidad	X	X		X	X		
E9. Centralizar todas las compras/adquisiciones tanto de servicios como físicas (materias primas) en el departamento de logística	X					X	
E10. Estandarizar los procesos de las operaciones	X	X		X			X
E12. Incrementar la penetración de mercado en agroindustria.	X	X	X				X
E13. Desarrollar el mercado de productos flexibles de alto performance en El Salvador, Honduras y Guatemala	X	X					X
E14. Desarrollar vínculo de negocios entre las unidades de negocio de cajas y flexibles, para el ingreso de los últimos en el mercado agroindustrial	X	X	X				X
E15. Desarrollo de una nueva línea especializada en productos de cartón para la oficina ("Officebox").	X	X					X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La matriz de Posibilidades de los Competidores permite elaborar el análisis de confrontación entre cada una de las estrategias retenidas y las posibles reacciones de los rivales, sustitutos y posibles entrantes de Trupal para contrarrestarlas (D'Alessio, 2013). Asimismo, una correcta evaluación de los probables movimientos de los diferentes competidores permitirá que Trupal pueda implementar efectivamente las estrategias propuestas.

En la Tabla 38, se muestra la matriz de Posibilidades de los Competidores para Trupal. Se ha considerado el mayor competidor por cada una de las unidades de negocio, para la unidad de Papeles se consideró CMPC Cordillera, para la unidad de cajas Carvimsa, y para la unidad de flexibles se tomó en cuenta a Peruplast, actualmente Amcor. Asimismo, se ha considerado un sustituto que es Reyplast con su producto de cajas de plástico y un potencial posible entrante que es Envases Impresos Roble Alto parte del Grupo CMPC, especialista chileno en cajas de cartón.

6.13 Conclusiones

En el presente capítulo se desarrolló varios análisis para determinar las estrategias que mejor se ajustan para conseguir alcanzar la visión de Trupal. En ese sentido para aplicar el proceso estratégico, se tomó como insumo a la matriz EFI, la matriz EFE, así como los objetivos de largo plazo y la visión de la empresa.

Primero, se elaboró la matriz FODA que permitió generar 16 posibles estrategias. Asimismo, analizando la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) se determinó que la postura estratégica debería ser agresiva y Trupal debería participar de nuevos mercados debido a su marcada ventaja competitiva y aprovechando sus recursos subutilizados. Además, utilizó la Matriz Boston Consulting Group (MBCG) para evaluar a Trupal respecto de sus competidores en la industria, obteniendo que para la unidad

de negocio de cajas de cartón las estrategias deberían estar orientadas al desarrollo de la producción e incremento de ventas utilizando estrategias integrativas, intensivas y de aventura conjunta. En cambio, para la unidad de negocio de Flexibles se recomiendan estrategias que varían entre intensivas o desinvertir. También, la Matriz Interna Externa (MIE) y la Matriz de Gran Estrategia, que fueron evaluadas, permitieron reforzar el análisis obtenido previamente así como a 16 estrategias inicialmente propuestas.

De las 16 estrategias se aceptaron 10 al ser evaluadas mediante la Matriz de la Decisión Estratégica (MDE) y la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Estas 10 se convirtieron en estrategias retenidas y las 6 pasaron a ser estrategias contingentes.

Luego, las 10 estrategias retenidas fueron evaluadas con la Matriz de Rumelt, que utilizó los cuatro criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad para evaluarlas, así como la Matriz de Ética. Estas 10 estrategias pasaron sin inconveniente ambas matrices por los que no se consideraron estrategias de contingencia de primer grupo.

Por último, se determinó a través de la Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo plazo que todas las estrategias abarcan por lo menos un objetivo establecido. Asimismo, se evaluó la posible respuesta de los competidores con la Matriz de Posibilidades de los Competidores, obteniendo que posiblemente los competidores respondan a la implementación de las estrategias con benchmarking, reformulación de procesos, y en pocos casos llegarían a superar y/o innovar la estrategia establecida por Trupal.

Tabla 37

Matriz de Posibilidades de los Competidores de Trupal

Estrategias	Posibilidades de los Competidores				
	CMPC Cordillera (Papeles)	Carvimsa (Cajas)	Peruplast (Flexibles)	Reyplast (Sustituto)	Envases Impresos Roble Alto (Entrante)
E3 Crear un servicio post-venta cuyo objetivo sea el seguimiento de las necesidades de cada cliente.	* Mejorar gestión de ventas y servicio al cliente mediante nuevas iniciativas.	* Mejorar gestión de ventas y servicio al cliente mediante nuevas iniciativas. * Mejorar calidad del producto.	* Mejorar gestión de ventas y servicio al cliente mediante nuevas iniciativas. * Mejorar calidad del producto.	* Mejorar servicio al cliente mediante nuevas iniciativas. * Mejorar calidad del producto.	* Desarrollar iniciativas agresivas de captación de clientes.
E6 Implementar la metodología Lean Manufacturing en las operaciones de la empresa.	* Aplicar Lean manufacturing a sus procesos productivos.	* Aplicar Lean manufacturing, así como otros procesos de mejora continua (Kaizen, Six Sigma, TOC) a sus procesos productivos.	* Aplicar Lean manufacturing, así como otros procesos de mejora continua (Kaizen, Six Sigma, TOC) a sus procesos productivos.	* Aplicar Lean manufacturing a sus procesos productivos.	* Aplicar Lean manufacturing a sus procesos productivos.
E7 Desarrollar una alianza exclusiva con SENATI y TECSUP para entrenar las habilidades técnicas de los colaboradores.	* Elaborar alianza con Gamor y/o Avansys para desarrollar habilidades técnicas de los colaboradores.	* Elaborar alianza con Gamor y/o Avansys para desarrollar habilidades técnicas de los colaboradores.	* Elaborar alianza con Gamor y/o Avansys para desarrollar habilidades técnicas de los colaboradores.	* Elaborar alianza con Gamor y/o Avansys para desarrollar habilidades técnicas de los colaboradores.	* Reclutar trabajadores con certificaciones de calidad ofreciéndoles mejor remuneración.
E8 Implementar un sistema de gestión de calidad.	* Implementar un plan para obtener certificaciones de calidad.	* Mejorar su sistema de gestión de calidad, conseguir más certificaciones.	* Mejorar su sistema de gestión de calidad, conseguir más certificaciones.	* Implementar un plan para obtener certificaciones de calidad.	* Indiferente.
E9 Centralizar todas las compras/adquisiciones tanto de servicios como físicas (materias primas) en el departamento de logística.	* Redefinir políticas de adquisiciones.	* Redefinir políticas de adquisiciones.	* Redefinir políticas de adquisiciones.	* Redefinir políticas de adquisiciones.	* Indiferente.
E10 Estandarizar los procesos de las operaciones.	* Mejorar la calidad de la producción mediante certificaciones y estandarización	* Revisión y reformulación de procesos operativos, con enfoque en productividad.	* Revisión y reformulación de procesos operativos, con enfoque en productividad.	* Revisión y reformulación de procesos operativos, con enfoque en productividad.	* Mejorar la calidad de la producción mediante certificaciones y estandarización
E12 Incrementar la penetración de mercado en agroindustria.	* Indiferente.	* Desarrollar estrategia de fidelización basada en descuentos y mejor calidad.	* Desarrollar estrategia de fidelización basada en descuentos y mejor calidad.	* Desarrollar estrategia de fidelización basada en descuentos y mejor calidad.	* Desarrollar estrategia de captación de clientes basada en descuentos.
E13 Desarrollar el mercado de productos flexibles de alto performance en El Salvador, Honduras y Guatemala.	* Indiferente.	* Indiferente.	* Indiferente.	* Indiferente.	* Indiferente.
E14 Desarrollar vínculo de negocios entre las unidades de negocio de cajas y flexibles, para el ingreso de los últimos en el mercado agroindustrial.	* Indiferente.	* Mejorar calidad de producto. * Desarrollar iniciativa de canibalización de clientes de la competencia.	* Desarrollar estrategia de fidelización basada en descuentos y reducción de costos.	* Indiferente.	* Indiferente.
E15 Desarrollo de una nueva línea especializada en productos de cartón para la oficina ("Officebox").	* Indiferente.	* Indiferente al inicio. Si el producto es exitoso, entrar al nicho de mercado con precios bajos.	* Indiferente.	* Invertir en innovación para generación de nuevos productos.	* Indiferente.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Los capítulos anteriores determinaron las estrategias retenidas que definen el futuro de la organización y culminaron con éxito el proceso de formulación estratégica. A continuación, el siguiente paso del planeamiento estratégico consiste en la determinación de acciones concretas que permitan alcanzar los objetivos de largo plazo y materializar los esfuerzos en actividades claves dentro de la empresa.

Dentro del modelo secuencial del proceso estratégico, la fase de implementación basa sus actividades en la correcta determinación de los objetivos de corto plazo, para finalmente plasmar sus acciones en seis actividades clave: (1) La estructura organizacional, (2) las políticas asignadas a las estrategias, (3) los recursos humanos, (4) la motivación para alcanzar los objetivos, (5) la responsabilidad social de cara a los stakeholders y finalmente (6) la orientación de la empresa frente al medio ambiente (D'Alessio, 2013).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Como parte esencial del proceso de implementación estratégico, y con el objetivo de aterrizar las estrategias, objetivos de largo plazo y la visión de la empresa, se han definido los Objetivo de Corto Plazo (OCP) en relación a cada Objetivo de Largo Plazo (OLP) planteado en el Capítulo 5. Cada uno de estos OCP es explicado en la Tabla 39 y la Tabla 40 especificando quien será el responsable de implementar la acción, el límite de tiempo e indicadores actual y deseado, que permitirán direccionar los esfuerzos hacia la visión establecida.

Tabla 38

Objetivos de Corto Plazo de Trupal

OLP		OCP					
	Objetivo	Acción	Responsable	Indicador actual	Indicador esperado	Plazo	
OLP 1	Alcanzar PEN 200 millones de EBITDA al año 2023, en línea con la expectativa de que ello logre duplicar el tamaño de la empresa.	OCP 1.1	Aumentar el volumen exportado a 30 ton/mes en un plazo de 3 años, mediante el ingreso a mercados centroamericanos (Guatemala, Honduras, El Salvador) con la línea de productos de flexibles de alto performance.	Unidad de Negocio de Flexibles	Volumen de producto exportado: 0 Número de países ingresados: 0	Volumen de producto exportado: 30ton/mes Número de países ingresados: 3	3 años
		OCP 1.2	Reducir el tiempo de inventario en 40 días, mediante mejoras en la distribución de productos.	Logística	Número de días inventario: 120 días	Número de días inventario: 80 días	1 año
OLP 2	Alcanzar un ROE superior a 7% al 2023	OCP 2.1	Reducir el apalancamiento de la empresa de 85% a 75%.	Finanzas	Apalancamiento: 85%	Apalancamiento: 75%	1 año
		OCP 2.2	Incrementar el porcentaje de cobertura de la empresa (tipo de cambio) en 30 p.p. con el fin de asegurar la importación de materia prima del área de flexibles que se compra de China.	Finanzas	Porcentaje de cobertura: 50%	Porcentaje de cobertura: 80%	1 año (cuentas por pagar comerciales son corto plazo)
		OCP 2.3	Aumentar el porcentaje de participación en capacitaciones en Lean Manufacturing de los trabajadores en 25 p.p mediante una alianza con el Instituto de la Calidad de la PUCP.	Gerencia de Producción Recursos Humanos	Participación de trabajadores en capacitaciones: 55% Tasa de rentabilidad de proyectos nuevos: 4% aproximadamente.	Participación de trabajadores en capacitaciones: 80% Tasa de rentabilidad de proyectos nuevos: 10%	6 meses
OLP 3	Aumentar el market share por cada una de las unidades de Trupal en 100 pbs (1%) de manera anual.	OCP 3.1	Aumentar tasa de ganancia de clientes en la unidad de flexibles en 30 p.p. mediante la unificación de los esfuerzos comerciales de cajas y flexibles.	Recursos Humanos	Tasa de ganancia (Clientes que compraron, clientes que cotizaron) flexibles: 20%	Tasa de ganancia flexibles: 50%	1 año
		OCP 3.2	Aumentar el desempeño laboral esperado de los vendedores de las tres unidades de negocio en 15 p.p., mediante la generación, búsqueda y contratación de un nuevo perfil de vendedor.	Recursos Humanos	Desempeño laboral (Desempeño Real /Desempeño esperado): 75%	Desempeño laboral: 90%	1 año
		OCP 3.3	Desarrollar una plataforma online en donde los clientes que solicitan volúmenes reducidos puedan canalizar sus pedidos.	Jefatura de Sistemas	Número de clientes con solicitudes reducidas al mes: 15 en promedio.	Número de clientes con solicitudes reducidas al mes: 25 en promedio.	6 meses
		OCP 3.4	Aumentar el número de pedidos atendidos a clientes nuevos mediante el desarrollo de un área de nuevos negocios que se especialice en el contacto de empresas que tradicionalmente no entran en el esquema de ventas de Trupal (por volumen).	Gerencia de Marketing	Número de pedidos atendidos a clientes nuevos por mes: 5	Número de pedidos atendidos a clientes nuevos por mes: 20	6 meses
OLP 4	Disminuir el número de reclamos recibidos por los clientes en un 70% al 2023.	OCP 4.1	Aumentar el número de quejas resueltas en primer contacto en 20 p.p. mediante el desarrollo de una plataforma online de atención al cliente que canalice quejas de productos.	Jefatura de Sistemas	Nº de quejas resueltas en primer contacto: 30% Tiempo de respuesta medio de atención a reclamos: 1 semana	Nº de quejas resueltas en primer contacto: 50% Tiempo de respuesta medio de atención a reclamos: 2 días	6 meses
		OCP 4.2	Reducir el ratio de reincidencia de reclamos en 30 p.p. mediante la estandarización del proceso de atención de reclamos.	Jefatura de Calidad	Ratio de reincidencia de reclamos: 40%	Ratio de reincidencia de reclamos: 10%	1 mes (desarrollo) 1 mes (capacitación)
		OCP 4.3	Reducir el número de devoluciones externas en 70%, mediante la certificación en ISO 9001.	Gerencia General	Cantidad de Devoluciones externas: 35 al mes. Velocidad media de las imprentas: 2820 golpes / h	Cantidad de Devoluciones externas: 10 al mes (-70%). Velocidad media de las imprentas: 2960 golpes / h (+5% del actual).	2 años

Tabla 38

Objetivos de Corto Plazo de Trupal (Continuación)

OLP	OCP				Indicador actual	Indicador esperado	Plazo
	Objetivo	Acción	Responsable				
OLP 5 Incrementar el número de horas de capacitación de los trabajadores de Trupal en un 300% para lograr la visión de negocio para el año 2023 (de 5h a 20h anual).	OCP 5.1	Aumentar el porcentaje de personal capacitado respecto a sus competencias en 30%, mediante una alianza con SENATI y TECSUP.	Recursos Humanos	% Personal capacitado: 60% Cumplimiento de la producción planificada: 75%	% Personal capacitado: 90% Cumplimiento de la producción planificada: 90%	Tiempo de implementación: 6 meses	
	OCP 5.2	Lograr la certificación de al menos el 25% del personal capacitado en la nueva plataforma.	Recursos Humanos	Ratio de personal certificado (N° de personal certificado/Total personal): 5%.	Ratio de personal certificado (N° de personal certificado/Total personal): 25%.	1 año.	
	OCP 5.3	Aumentar el índice de satisfacción laboral en 30 p.p con el objetivo de ingresar a la base de datos del Great Place to Work.	Recursos Humanos	Índice de satisfacción laboral: 50%	Índice de satisfacción laboral: 80%	2 años: Implementaciones políticas: 1 año Ingreso a BD: 1 año	
OLP 6 Licitar independientemente el 50% de los requerimientos de adquisiciones de Trupal para el 2023, teniendo una mayor autonomía del Grupo Gloria.	OCP 6.1	Reducir el tiempo de respuesta para la compra de insumos en 75%, mediante la redefinición de las políticas de adquisiciones, buscando empoderar el área de logística para la compra de insumos.	Gerencia General	Tiempo de respuesta para compra de insumos: 1 mes	Tiempo de respuesta de compra de insumos: 1 semana	1 año	
	OCP 6.2	Alcanzar la meta de 0 horas paradas por rotura de stock al mes en un plazo de 2 meses mediante la asignación de un presupuesto mensual para la adquisición de insumos de Trupal, por parte del Grupo Gloria.	Gerencia General	Horas paradas por rotura de stock al mes: NA	Horas paradas por rotura de stock al mes: 0	2 meses	
	OCP 6.3	Reducir el tiempo de demora de aprobación de compras en 75% mediante la asignación de un rol de “validador” de compras al área de finanzas del Grupo Gloria.	Gerencia General	Tiempo de demora en aprobación de la compra: 1 mes	Tiempo de demora en aprobación de la compra: 1 semana	1 mes	
	OCP 6.4	Alcanzar el 90% de proveedores de Trupal validados por Gloria, mediante la determinación de criterios de selección para proveedores de insumos.	Logística	N° de proveedores validados por Gloria (Facturación mayor a S/ 1000): NA	N° de proveedores validados por Gloria (Facturación mayor a S/ 1000): 90%	1 mes	
OLP 7 Desarrollar un portafolio de 5 nuevos productos destinados al consumidor final dentro de la cadena de aprovisionamiento, Business to Customer (B2C), que incrementen en un 10% las ventas de la unidad de cajas en Trupal al 2023.	OCP 7.1	Armar una nueva línea de negocio en un año, enfocada en el desarrollo de productos para la oficina (Officebox)	Gerencia de Nuevos Negocios	Líneas de negocio: 3	Líneas de negocio: 4	3 años: 2019: Inv. de mercado 2020: Implementación 2021: Expansión	
	OCP 7.2	Alcanzar un índice de rotación de inventarios de 3, mediante el establecimiento de un convenio con Sodimac y Tai Loy para distribuir los productos de Officebox a través de sus tiendas.	Gerencia de Nuevos Negocios	Índice de Rotación de inventarios: NA	Índice de Rotación de inventarios: 3	6 meses	
	OCP 7.3	Reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos en 66%, mediante el lanzamiento de una plataforma para desarrollo de nuevos productos por parte de los clientes.	Gerencia de Nuevos Productos	Tiempo de lanzamiento de nuevos productos: 3 meses	Tiempo de lanzamiento de nuevos productos: 1 meses	6 meses	

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La determinación de los objetivos de corto plazo permite alcanzar las estrategias asignadas en los anteriores pasos del modelo secuencial del proceso estratégico. Asimismo, una correcta asignación de recursos permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos y seguir el plan trazado para alcanzar una ventaja competitiva (D'Alessio, 2013).

En este sentido la Tabla 41 y la Tabla 42 presentan los recursos asignados a cada OCP de acuerdo con su naturaleza (recurso tangible, intangible o humano) y característica (financiero, físico, humano y tecnológico).

7.3 Políticas de cada Estrategia

De acuerdo con D'Alessio (2013), las políticas son fronteras de involucramiento gerencial que delimitan una estrategia. Asimismo, según David (2005), las políticas son lineamientos específicos, métodos, procedimientos, reglas y prácticas administrativas que apoyan y alientan los esfuerzos hacia los objetivos de la empresa, en base a los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social. Es decir, las políticas son instrumentos para la implementación de las estrategias. A continuación, se listan las políticas consideradas para implementar las estrategias propuestas para Trupal. Luego, en la Tabla 43 se puede apreciar la asociación entre las políticas definidas y cada una de las estrategias retenidas.

- P1: Alinear completamente todas las decisiones con los intereses organizacionales, objetivos de largo plazo, y no deben ir en contra de la libre competencia.
- P2: Enfocar íntegramente al personal operativo en el incremento de la producción.
- P3: Responsabilizar directamente a todos los colaboradores de la empresa en temas de salud ocupacional y seguridad en sus puestos de trabajo.
- P4: Comprometer a Trupal con la preservación del medio ambiente.
- P5: Cumplir todo tipo de leyes, tanto legales, ambientales y de seguridad por todos los niveles de la empresa.

- P6: No tolerar ni consentir comportamientos poco éticos y en contra de los valores de la empresa.
- P7: Tomar como mínimo dos cursos de capacitación al año por colaborador, tanto personal operativo como administrativo.
- P8: Responder, por parte de la gerencia general, ante las inquietudes de los colaboradores demostrando una comunicación horizontal y libre, sin burocracias ni niveles.
- P9: Considerar, evaluar y retribuir todas las ideas innovadoras.
- P10: Resolver toda queja o consulta de los clientes manteniendo una comunicación constante y en un plazo máximo de 24 horas.
- P11: Contribuir proactivamente con el desarrollo de la industria de forma conjunta con sus participantes, incentivando el intercambio tecnológico y de buenas prácticas.
- P12: Recompensar mediante bonos escalonados por cumplimiento de objetivos.

Tabla 39

Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo

Objetivo de corto plazo (OCP)	Tangible	Intangible	Humanos
OCP 1.1 Aumentar el volumen exportado a 30 ton/mes en un plazo de 3 años, mediante el ingreso a mercados centroamericanos (Guatemala, Honduras, El Salvador) con la línea de productos de flexibles de alto performance.	Recursos financieros: capital propio (requiere inversión del grupo Gloria para la expansión de actividades) Recursos físicos: almacenes y adaptación de maquinaria actual para atender la demanda externa	Recursos tecnológicos: adaptación de estándares del sistema actual para aceptar requerimientos de otras entidades a nivel internacional. Otros: Marca Perú como sponsor para el desarrollo de actividades fuera del país.	Recursos humanos: especialistas en comercio internacional y tributación en aquellos países donde se quiere ingresar.
OCP 1.2 Reducir el tiempo de inventario en 40 días, mediante mejoras en la distribución de productos.	Recursos físicos: almacenes e infraestructura de la empresa	Recursos tecnológicos: herramientas de forecasting (estimación de demanda) y ventas	Recursos humanos: personal de ventas (ver OCP 3.2)
OCP 2.1 Reducir el apalancamiento de la empresa de 85% a 75%.	Recursos financieros: Repago de deuda a entidades del sistema financiero local.		
OCP 2.2 Incrementar el porcentaje de cobertura de la empresa (tipo de cambio) en 30 p.p. con el fin de asegurar la importación de materia prima del área de flexibles que se compra de China.	Recursos financieros: Inversión en opciones sobre tipo de cambio con entidades de la banca local (opciones Call). Recursos físicos: cronograma de compra de insumos.	Recursos tecnológicos: herramientas de forecasting (estimación de demanda) y ventas.	Recursos humanos: especialistas en estructuración de deuda y derivados.
OCP 2.3 Aumentar el porcentaje de participación en capacitaciones en Lean Manufacturing de los trabajadores en 25 p.p. mediante una alianza con el Instituto de la Calidad de la PUCP.	Recursos financieros: capital propio (inversión en capacitaciones con el instituto partner)		Recursos humanos: Comunicación interna del proceso de capacitación, campaña de motivación e impulso de la iniciativa.
OCP 3.1 Aumentar tasa de ganancia de clientes en la unidad de flexibles en 30 p.p. mediante la unificación de los esfuerzos comerciales de cajas y flexibles.		Recursos tecnológicos: modificación en sistema SAP para ventas (accesos de usuarios) Otros: modificación en cultura organizacional (nuevo paradigma de ventas institucionales).	Recursos humanos: Nuevo gerente comercial.
OCP 3.2 Potenciar el desempeño laboral esperado de los vendedores de las tres unidades de negocio en 15 p.p., mediante la generación, búsqueda y contratación de un nuevo perfil de vendedor.		Recursos tecnológicos: Nuevo perfil de usuario en el sistema SAP.	Recursos humanos: Especialista en ventas con conocimiento en las tres unidades de negocio.
OCP 3.3 Desarrollar una plataforma online en donde los clientes que solicitan volúmenes reducidos puedan canalizar sus pedidos.	Recursos financieros: capital propio, inversión en servidor, hosting y dominio (todo en la nube)	Recursos tecnológicos: Desarrollo de nuevo sistema online de gestión de pedidos y presentación de prototipos por parte de usuarios.	Recursos humanos: Desarrolladores web y especialistas de ventas con conocimiento en las tres unidades de negocio.
OCP 3.4 Aumentar el número de pedidos atendidos a clientes nuevos mediante el desarrollo de un área de nuevos negocios que se especialice en el contacto de empresas que tradicionalmente no entran en el esquema de ventas de Trupal (por volumen).		Otros: Cambio en la estructura organizacional de la empresa.	Recursos humanos: Especialistas de ventas con conocimiento en las tres unidades de negocio.
OCP 4.1 Aumentar el número de quejas resueltas en primer contacto en 20 p.p. mediante el desarrollo de una plataforma online de atención al cliente que canalice quejas de productos.	Recursos financieros: capital propio, inversión en servidor, hosting y dominio (todo en la nube)	Recursos tecnológicos: Desarrollo de nuevo sistema online de gestión de quejas y requerimientos de clientes.	Recursos humanos: Desarrolladores web y encargados del área comercial.
OCP 4.2 Reducir el ratio de reincidencia de reclamos en 30 p.p. mediante la estandarización del proceso de atención de reclamos.		Otros: Cambio en la estructura organizacional de la empresa.	Recursos humanos: Especialistas de ventas con conocimiento en las tres unidades de negocio.
OCP 4.3 Reducir el número de devoluciones externas en 70%, mediante la certificación en ISO 9001.	Recursos financieros: capital propio		Recursos humanos: Es necesario un equipo de especialistas en certificación del Sistema de Gestión de Calidad.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 39

Recursos Asignados para los Objetivos de Corto Plazo (Continuación)

Objetivo de corto plazo (OCP)	Tangible	Intangible	Humanos
OCP 5.1 Aumentar el porcentaje de personal capacitado respecto a sus competencias en 30%, mediante una alianza con SENATI y TECSUP.	Recursos financieros: capital propio (inversión en capacitaciones con el instituto partner)		Recursos humanos: Comunicación interna del proceso de capacitación, campaña de motivación e impulso de la iniciativa.
OCP 5.2 Lograr la certificación de al menos el 25% del personal capacitado en la nueva plataforma.			Recursos humanos: Comunicación interna del proceso de capacitación, campaña de motivación e impulso de la iniciativa.
OCP 5.3 Aumentar el índice de satisfacción laboral en 30 p.p con el objetivo de ingresar a la base de datos del Great Place to Work.	Recursos financieros: capital propio		Recursos humanos: Comunicación interna, campaña de motivación e impulso de la iniciativa. Requerimiento de personal con experiencia en empresas GPTW.
OCP 6.1 Reducir el tiempo de respuesta para la compra de insumos en 75%, mediante la redefinición de las políticas de adquisiciones, buscando empoderar el área de logística para la compra de insumos.		Otros: Cambio en la estructura organizacional de la empresa (empoderamiento y capacitación del área logística de la empresa).	Recursos humanos: Liderazgo y motivación por parte de la Gerencia General. Buscar un "Sponsor" de Trupal y el Grupo Gloria.
OCP 6.2 Alcanzar la meta de 0 horas paradas por rotura de stock al mes en un plazo de 2 meses mediante la asignación de un presupuesto mensual para la adquisición de insumos de Trupal, por parte del Grupo Gloria.	Recursos financieros: capital propio	Otros: Cambio en la estructura organizacional de la empresa (empoderamiento y capacitación del área logística de la empresa).	Recursos humanos: Liderazgo y motivación por parte de la Gerencia General. Buscar un "Sponsor" de Trupal y el Grupo Gloria. Encargados del área de finanzas de la empresa.
OCP 6.3 Reducir el tiempo de demora de aprobación de compras en 75% mediante la asignación de un rol de "validador" de compras al área de finanzas del Grupo Gloria.		Otros: Cambio en la estructura organizacional de la empresa (empoderamiento y capacitación del área logística de la empresa).	Recursos humanos: Liderazgo y motivación por parte de la Gerencia General. Buscar un "Sponsor" de Trupal y el Grupo Gloria. Encargados del área de finanzas de la empresa.
OCP 6.4 Alcanzar el 90% de proveedores de Trupal validados por Gloria, mediante la determinación de criterios de selección para proveedores de insumos.		Otros: Cambio en la estructura organizacional de la empresa (empoderamiento y capacitación del área logística de la empresa).	Recursos humanos: Liderazgo y motivación por parte de la Gerencia General. Buscar un "Sponsor" de Trupal y el Grupo Gloria. Encargados del área de finanzas de la empresa.
OCP 7.1 Armar una nueva línea de negocio en un año, enfocada en el desarrollo de productos para la oficina (Officebox).	Recursos financieros: capital propio. Recursos físicos: modificación en maquinaria para el desarrollo de los troqueles requeridos para las piezas de los productos. Espacio específico dentro del almacén de la empresa para el resguardo de los nuevos productos.	Recursos tecnológicos: Ingreso de nuevo catálogo de productos en el sistema de la empresa. Máquinas para el cortado de troqueles especiales para los nuevos productos.	Recursos humanos: Especialistas en ventas con conocimiento de todas las áreas del negocio (ver OCP 3.2). Personal capacitado en corte por máquina y diseño computarizado.
OCP 7.2 Alcanzar un índice de rotación de inventarios de 3, mediante el establecimiento de un convenio con Sodimac y Tai Loy para distribuir los productos de Officebox a través de sus tiendas.	Recursos financieros: capital propio	Recursos tecnológicos: Gestión de pedidos online para surtir de productos a las tiendas. Gestión de información mediante un sistema de toma de decisiones (BI).	Recursos humanos: Especialistas en ventas con conocimiento de todas las áreas del negocio (ver OCP 3.2).
OCP 7.3 Reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos en 66%, mediante el lanzamiento de una plataforma para desarrollo de nuevos productos por parte de los clientes.	Recursos financieros: capital propio, inversión en servidor, hosting y dominio (todo en la nube)	Recursos tecnológicos: Desarrollo de nuevo sistema online de gestión de pedidos y presentación de prototipos por parte de usuarios.	Recursos humanos: Desarrolladores web y especialistas de ventas con conocimiento en todas las unidades de negocio.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 40

Políticas por cada Estrategia

Estrategias		E3	E6	E7	E8	E9	E10	E12	E13	E14	E15
		Crear un servicio post-venta cuyo objetivo sea el seguimiento de las necesidades de cada cliente.	Implementar la metodología Lean Manufacturing en las operaciones de la empresa.	Desarrollar una alianza exclusiva con SENATI y TECSUP para entrenar las habilidades técnicas de los colaboradores.	Implementar un sistema de gestión de calidad.	Centralizar todas las adquisiciones tanto de servicios como físicas en el departamento de logística.	Estandarizar los procesos de las operaciones.	Incrementar la penetración de mercado en agroindustria.	Desarrollar el mercado de productos flexibles de alto performance en El Salvador, Honduras y Guatemala.	Desarrollar vínculo de negocios entre las unidades de negocio de cajas y flexibles, para el ingreso de los últimos en el mercado agroindustrial.	Desarrollo de una nueva línea especializada en productos de cartón para la oficina ("Officebox").
P1	Alinear completamente todas las decisiones con los intereses organizacionales, objetivos de largo plazo, y no deben ir en contra de la libre competencia.	X	X	X	X		X	X	X	X	X
P2	Enfocar íntegramente al personal operativo en el incremento de la producción.		X	X	X		X	X		X	X
P3	Responsabilizar directamente a todos los colaboradores de la empresa en temas de salud ocupacional y seguridad en sus puestos de trabajo.		X	X	X		X			X	
P4	Comprometer a Trupal con la preservación del medio ambiente.		X		X		X				X
P5	Cumplir todo tipo de leyes, tanto legales, ambientales y de seguridad por todos los niveles de la empresa.		X		X	X	X	X	X	X	X
P6	No tolerar ni consentir comportamientos poco éticos y en contra de los valores de la empresa.	X	X	X		X	X	X	X		
P7	Tomar como mínimo dos cursos de capacitación al año por colaborador, tanto personal operativo como administrativo.	X	X	X	X	X	X	X	X		X
P8	Responder, por parte de la gerencia general, ante las inquietudes de los colaboradores demostrando una comunicación horizontal y libre, sin burocracias ni niveles.	X	X		X	X	X	X	X	X	X
P9	Considerar, evaluar y retribuir todas las ideas innovadoras.	X	X		X		X	X	X	X	X
P10	Resolver toda queja o consulta de los clientes manteniendo una comunicación constante y en un plazo máximo de 24 horas.	X					X	X		X	
P11	Contribuir proactivamente con el desarrollo de la industria de forma conjunta con sus participantes, incentivando el intercambio tecnológico y de buenas prácticas.		X	X	X	X	X	X		X	
P12	Recompensar mediante bonos escalonados por cumplimiento de objetivos.	X	X		X	X	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

7.4 Estructura de la Organización

La estructura actual de Trupal, tal como se mostró en la Figura 2, puede ser catalogada como de diseño tradicional por divisiones según las clasificaciones explicadas por D'Alessio (2013), en la cual la organización opera con unidades separadas que mantienen un cierto grado de autonomía. De tal forma, siguiendo las estrategias y objetivos propuestos en el presente documento, la propuesta es modificar la presente estructura organizacional de manera que la nueva sirva de soporte para poder implementar las distintas estrategias de largo plazo elegidas para el cumplimiento de la visión de la empresa, haciendo alusión al pensamiento de Chandler (1962) según el cual estas nuevas estrategias no pueden ser exitosamente implementadas si contamos con una antigua estructura organizacional.

Es por ello que siguiendo los mecanismos propuestos por D'Alessio (2013) para modificar la estructura organizacional, se ha tomado en consideración la reestructuración enfocada hacia la adaptación del tamaño adecuado y la reestructuración de departamentos, tal como se muestra en la Figura 27. Los cambios propuestos aún mantienen el diseño tradicional por divisiones, con algunas modificaciones específicas, las cuales estarán resaltadas en el color rojo.

En primer lugar, se propone añadir dos divisiones nuevas que reporten a la Gerencia de Nuevos Negocios, ellas son la División de Desarrollo de Nuevos Productos y la División de Investigación de Mercado, con la finalidad de planificar, evaluar y ejecutar los planes de acción que ayudarán a conseguir los OLP 1 y 7. En segundo lugar, se propone elevar a la Gerencia Comercial a un plano horizontal con las demás gerencias de la Compañía con la finalidad de unificar y centralizar esfuerzos que produzcan menores costos a la misma vez que se alcanza mayor eficiencia en el plano comercial gestionando las necesidades de las tres unidades de negocios principales de la Compañía, de esa manera se sustentan los esfuerzos para lograr el OLP 3. Por último, se ha agregado una División de Gestión de Calidad que le

reporte a las Gerencia de Papeles, Flexibles y Cajas. Con la finalidad de asegurar el cumplimiento de buenas prácticas y estándares de calidad que vayan de la mano para lograr el OLP 4.

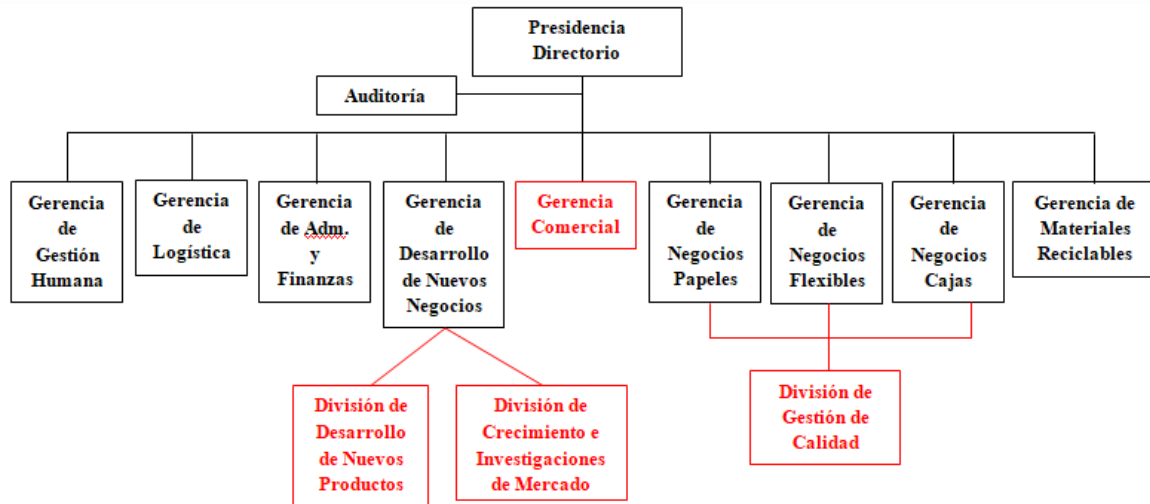


Figura 27. Estructura organizacional propuesta para Trupal.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias y las acciones propuestas dentro del plan estratégico de Trupal han sido desarrolladas tomando en consideración la labor de la organización dentro del cuidado del medio ambiente y la importancia de la responsabilidad social como herramienta fundamental para la satisfacción de las expectativas de todas las partes interesadas. Más allá de los requisitos legales y económicos, Trupal toma en cuenta la necesidad de procesos que fomentan el cuidado del medio ambiente al ser parte importante de su insumo para la producción de su unidad de negocio más importante hasta la fecha, el bagazo de caña de azúcar como el cartón reciclado.

En ese sentido, los objetivos tanto de corto plazo como los de largo plazo velan por cumplir los lineamientos fundamentales dentro la responsabilidad social en la gestión empresarial. En primer lugar, el constante cuidado de los recursos, garantizando el cumplimiento de las obligaciones de la empresa con los proveedores, clientes y los colaboradores que hacen posible el desempeño y crecimiento de la organización. En segundo

lugar, Trupal viene creando una posición ejemplar con el impacto de sus actividades internas que pretenden mejorar el rendimiento de la empresa a la vez que cultivan una cultura organizacional de superación y crecimiento. Por último, Trupal procura dentro del desarrollo de sus actividades gestionar iniciativas que promulguen la eficiencia de los recursos naturales que utiliza la empresa, mayormente luz y agua, así como también iniciativas de reciclaje que se desarrollan intrínsecamente al ser parte de modelo de producción.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Los recursos humanos y la motivación del personal forman un papel importante dentro de la implementación de las estrategias propuestas. Trupal ha mejorado el clima laboral con la nueva gerencia, enfocándose en tener una comunicación más fluida entre todos los niveles de la organización. Sin embargo, existen aún algunos puntos de mejora para que la empresa pueda lograr su visión del 2023. Debido a la modificación de la estructura organizacional, es importante evaluar el impacto que este cambio tendrá en la motivación de la fuerza laboral y el clima organizacional específicamente en el área comercial y de producción.

En el área comercial, debido a que ahora se formará un solo equipo con los vendedores de las tres unidades de negocio, estos vendedores deben ser permanentemente motivados por un gerente con liderazgo transformacional. De esta manera, los vendedores tendrán la disposición de aprender a manejar una cartera de clientes más amplia y así formaran un equipo más eficiente. En el área de producción también habrá cambios ya que se formará un equipo especializado en la Gestión de la Calidad que garantizará una mejora continua en los procesos diarios que se realizan en la planta de producción.

7.7 Gestión del Cambio

El proceso de implementación requiere de la concientización del cambio y entender que, en pro de promover su buena gestión, es importante tener en cuenta una serie de pasos

que ayuden a la organización a alcanzar la ansiada visión, de una manera más estructurada.

D'Alessio (2013) además afirma que este tipo de procesos tienden a ocasionar cambios tanto de estructura como de cultura dentro de la empresa, por lo cual debe estar acompañado de un plan, por lo que se propone como plan de acción doce pasos enumerados en la Tabla 44.

Tabla 41

Acciones para Transformar la Organización.

Acciones para Transformar la Organización
1. Planear la estrategia del cambio: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de acción
2. Establecer un sentido de urgencia: <ul style="list-style-type: none"> • Examinar el mercado y la competencia • Identificar y evaluar crisis actuales y potenciales • Identificar oportunidades
3. Conformar un grupo director facultado: <ul style="list-style-type: none"> • Construir un grupo con poderes para guiar el cambio • Conseguir que el grupo trabaje en equipo
4. Crear una visión para el cambio: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una visión que haga exitoso el cambio • Desarrollar una estrategia para alcanzarla
5. Comunicar esta visión del cambio: <ul style="list-style-type: none"> • Usar todos los medios posibles para comunicar la visión y estrategias
6. Facultar a otros para lograr la visión del cambio: <ul style="list-style-type: none"> • Eliminar los obstáculos al cambio • Cambiar los sistemas y estructuras que afectan la visión • Fomentar el asumir riesgos y acciones, actividades, e ideas no tradicionales
7. Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores
8. Usar permanentemente la referenciación
9. Tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización
10. Planear resultados y crear éxitos tempranos: <ul style="list-style-type: none"> • Planear por conseguir mejoramientos visibles en la performance • Crear esos mejoramientos • Reconocer y recompensar empleados involucrados en los mejoramientos
11. Consolidar mejoramientos y producir más cambios: <ul style="list-style-type: none"> • Usar la credibilidad conseguida para cambiar sistemas, estructuras, y políticas que no se ajustan a la Visión • Contratar, promover, y capacitar empleados que fomenten el cambio • Vigorizar el proceso con nuevos proyectos, aspectos, y ajustes de cambio
12. Institucionalizar los nuevos enfoques: <ul style="list-style-type: none"> • Articular las conexiones entre el nuevo comportamiento y el éxito de la organización • Desarrollar los medios para asegurar el desarrollo del liderazgo

Nota. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.), por F. A. D'Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

En el caso de Trupal se propone además conformar una comisión del cambio, conformada por su Gerente General, los gerentes de producción de los distintos negocios, así

como la gerencia comercial y de recursos humanos, quienes además de estar convencidos de la necesidad de un cambio en pro de la visión, gozan de alto reconocimiento, estima y respeto dentro de la organización. Este comité tiene como finalidad estructurar la comunicación que se dará en cada una de las etapas del proceso, así como de evaluar el proceso de implementación y los ajustes que se requieran para el éxito de su ejecución, tomando en cuenta su dinamismo.

La visión de Trupal está dirigida a consolidar el crecimiento que ha tenido hasta ahora en el negocio de papeles y cartones, así como de buscar consolidar y fortalecer su posición en el negocio de flexibles, estableciendo una meta de EBITDA para el 2023 que asciende a los 200 millones de soles y para lograrlo es esencial : (1) se debe seguir la estructura del plan a seguir, (2) comunicar continuamente y repetir la información y acciones a llevar a cabo, así como la relevancia del cambio para la empresa , (3) todas las áreas deben estar enfocadas en el mejoramiento de los procesos en pro de la visión, (4) asegurarse de ejecutar el cambio radicalmente , siempre ocupándose de escuchar a los empleados y sus preocupaciones , de manera que sean atendidas oportunamente y evitar crisis

7.8 Conclusiones

En el presente capítulo se procedió a establecer los pasos para una implementación exitosa de la formulación de la visión, previamente planteada, para lo cual se determinaron los objetivos de corto plazo a cada uno de los siete objetivos de largo plazo, considerando los intereses organizacionales. También se analizaron los recursos necesarios tangibles, intangibles y humanos para la consecución de dichos objetivos de corto plazo, cuya acertada asignación es clave para ejecutar la estrategia. Posteriormente, la definición de las políticas se vuelve un paso importante en el proceso como marco de lineamientos que orienta hacia la posición ideal que se busca para la empresa. Adicionalmente, se propuso una nueva estructura en la cual se elimina la división por unidad de negocios para darle cabida a una

estructura más horizontal, en la cual las actividades claves reportan directo al gerente general. Con el fin de manejar el cambio, se estableció un comité líder que gozan del reconocimiento y respeto en la empresa, con el fin de que sean motivadores y guías, y garantes del éxito del proceso.

Es de suma importancia tener en cuenta que esta faceta es vital en el proceso estratégico, puesto que no basta simplemente con una buena formulación, sino que la misma debe ser acompañada de una implementación consciente de los retos que surgirán ante los nuevos cambios tanto culturales como de estructura, por lo que la planeación y la una buena gestión son claves para lograr la meta.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control estratégico es la tercera etapa del proceso del modelo de gerencia estratégico propuesto por D'Alessio (2013). Esta tercera instancia se ejecuta permanentemente durante todo el proceso debido a los frecuentes cambios del entorno competitivo, generando dinamismo y actualizando permanentemente lo elaborado durante el planeamiento estratégico (D'Alessio, 2013). La herramienta a utilizar es el Balanced Scorecard, el cual permite tener una visión holística mediante la comparación de los resultados actuales respecto a las estrategias planteadas (Kaplan & Norton, 2009).

8.1 Perspectivas de Control

Como previamente ha sido mencionado, la evaluación y control permite la constante retroalimentación y revisión del plan estratégico, lo cual indica que se pueden hacer actualizaciones a las etapas previas de planificación e implementación del proceso estratégico (D'Alessio, 2013). Es decir, el análisis PESTE o el AMOHFIT pueden presentar una modificación que afecta directamente a las matrices EFI y EFE, lo que implicaría la formulación y establecimiento de nuevas estrategias.

En el anterior capítulo, los objetivos de corto plazo fueron establecidos en relación a los objetivos de largo plazo, que están alineados a la visión de Trupal. Es así que, la metodología propuesta para evaluar los objetivos de corto plazo propuestos es mediante el Balanced Scorecard o Tablero de Control Balanceado, que permite medir y comparar los resultados actuales de los objetivos de corto plazo respecto a lo planificado (Kaplan & Norton, 2009).

El Balanced Scorecard brinda cuatro perspectivas: (a) Financiera, (b) Clientes, (c) Procesos y (d) Aprendizaje Interno. Estas se relacionan entre sí ya que la perspectiva financiera procura generar valor a largo plazo para los accionistas, para lo cual el cliente debe percibir valor y ver necesidades satisfechas, que se logra mediante la perspectiva de procesos

para producir y vender productos de calidad a un costo controlado y adecuado, que solo se logra mediante la perspectiva de aprendizaje interno, ya que tener empleados motivados mueve a organización tras un misma visión (Kaplan & Norton, 2009).

8.1.1 Aprendizaje interno

Según Kaplan y Norton (2009), la perspectiva de aprendizaje interno orienta las herramientas y capacidades necesarias para que los colaboradores logren encaminarse a conseguir la visión y los objetivos estratégicos planteados. Mejoras en la capacitación del personal, desarrollo de nuevas habilidades, incremento de la motivación y optimización del uso de las herramientas de trabajo son factores que deben ser integrados a las estrategias y objetivos. Asimismo, bajo esta perspectiva, los recursos humanos son un factor clave que sirven de soporte para las otras tres perspectivas y para lograr la visión de la empresa (Kaplan & Norton, 2009).

Para alcanzar el cumplimiento de la visión de Trupal, es crucial que haya mejoras en las habilidades operativas y blandas del personal, así como un enfoque en capacitaciones continuas. Por este motivo, se han definido objetivos y estrategias orientadas a la adopción e implementación de procesos eficientes y al desarrollo de nuevas habilidades y capacidades del personal.

8.1.2 Procesos

Kaplan y Norton, según D'Alessio (2013), sugirieron algunas medidas típicas a usarse para la evaluación del logro de los objetivos de la organización. Desde la perspectiva de procesos las medidas son: (1) régimen de innovaciones, (2) servicio posventa, (3) eficiencia operacional, (4) medidas de calidad, de producción, y mermas, y (5) tiempo de los ciclos.

Midiendo el régimen de las innovaciones se podrá evaluar si la empresa está diseñando nuevos productos para satisfacer la demanda de los clientes. Midiendo el servicio posventa se podrá evaluar el grado de satisfacción de los clientes cuando realicen una

consulta o reclamo. Con la eficiencia operacional y las medidas de calidad, de producción y mermas se podrá evaluar si la empresa redujo el porcentaje de producto no conforme, si aumentó su productividad y si los reclamos por producto defectuoso están disminuyendo. Midiendo el tiempo de los ciclos, se evaluará la velocidad promedio de los procesos y la eficiencia de los procedimientos actuales para ver si son correctos o necesitan ser rediseñados.

8.1.3 Clientes

A través del tablero de control ideado por Kaplan y Norton (2001) se busca la satisfacción de los clientes, tratando de identificar la manera en que la empresa debe relacionarse con ellos para conseguir que los mismos compren su producto, asimismo buscan determinar los segmentos en los que se clasifica el mercado en el que participa. D'Alessio sugiere algunas formas de cuantificar el agrado del cliente en relación al producto ofrecido, para lo cual se debe medir la participación de mercado, el grado de retención de los clientes y consumidores, el nivel de captación de nuevos clientes y la rentabilidad por cliente o consumidor, esto con el objeto de comunicar las posibles brechas y tomar acciones para cerrarlas.

Los clientes de Trupal suelen ser empresas pertenecientes a diversas industrias que buscan soluciones de empaques de calidad, con repuesta oportuna y un servicio destacado, por lo que la empresa al realizar las mediciones se asegura de estar brindando un producto inmejorable con el cual logre sobresalir en el mercado y ratificar su ventaja competitiva. Asimismo, se busca la incursión de la empresa en nuevos mercados, además de buscar ofrecer una mayor oferta de productos al consumidor, para lo cual se hace foco en la promoción de iniciativas en favor de la penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos.

8.1.4 Financiera

De acuerdo con el planteamiento de Kaplan y Norton, expuesto según D'Alessio (2013) la perspectiva financiera del tablero de control balanceado debe tomar en cuenta las perspectivas que los accionistas tengan sobre el rendimiento de la empresa, pues ellas se reflejan en sus análisis de portafolio. En línea con este análisis, los autores proponen los algunos indicadores de seguimiento, como: (1) Retorno sobre el uso del patrimonio (ROE), (2) retorno sobre las ventas (ROS), (3) ingresos por empleado, (4) rentabilidad por proyecto, (5) análisis de punto de equilibrio, (6) flujo de caja y (7) retorno financiero.

Cabe resaltar que para el caso de Trupal el capital social de la empresa se encuentra concentrado en manos de la familia Rodríguez Rodríguez (Gloria S.A.), siendo el porcentaje de acciones mantenido superior al 99%. En este sentido, los indicadores de retorno sobre el patrimonio, ventas y financiero han de ser comparables a los de las demás subsidiarias del grupo Gloria S.A. puesto que los accionistas mayoritarios ven en la inversión directa en estas entidades el principal costo de oportunidad de las operaciones de Trupal.

Por otro lado, los indicadores de flujo de caja y análisis de punto de equilibrio permitirán determinar la “salud” financiera de las actividades de la empresa en cada una de sus unidades de negocio. Para ello es necesario contar con el apoyo del área de tecnologías de la información para determinar la correcta separación de las partidas de costos en los registros contables de la empresa, con el fin de ganar trazabilidad de dichas actividades.

Finalmente, los indicadores seleccionados, en línea con los objetivos de corto plazo permiten a los analistas y jefes de área determinar la exposición de la empresa a los diferentes riesgos propios de las actividades de Trupal (riesgo de crédito y riesgo de mercado).

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

En la Tabla 45, se presenta el Tablero de Control Balanceado de Trupal que tiene como objetivo medir y comparar los objetivos propuestos para lograr la implementación exitosa de las estrategias.

8.3 Conclusiones

La evaluación y control son acciones que deben llevarse a cabo a lo largo de todo el proceso estratégico, de manera de lograr hacer oportunamente los cambios o ajustes que se ameriten para tener un resultado exitoso. Para Trupal se consideraron en esta etapa 22 objetivos de corto plazo en conjunto con las cuatro perspectivas de control necesarias para el Balance Scorecard, de los cuales el 45% están enfocados en el mejoramiento de procesos internos. Se observó que la empresa debe desarrollar un servicio postventa más eficiente, acortando los tiempos de respuesta oportuna al cliente, así como tomar medidas en lo concerniente a procesos relacionados con calidad, inventario, producción y mermas, con el objeto de alcanzar una mayor eficiencia operacional.

Por otro lado, la perspectiva de clientes cuenta con 23% de los objetivos de corto plazo, y su foco está en hallar nuevas maneras de ampliar la propuesta de valor actualmente ofrecida, a través de la incursión a nuevos mercados, nuevos productos y propiciar un contacto más cercano con el consumidor final. La tercera perspectiva, contempla 4 de los 22 objetivos que se relacionan con aprendizaje y crecimiento interno, y su eje está en el mejoramiento de las habilidades de su personal, para lo cual se propone el establecimiento de capacitaciones continuas por parte de la empresa con el fin de optimizar procesos y mantenerlos actualizados con las innovaciones requeridas por la industria. Por último, el 14% de los objetivos de corto plazo entran dentro de la perspectiva financiera, con los cuales se busca disminuir el apalancamiento y generar las medidas de manejo de riesgo financiero que buscan agregar valor a largo plazo a los accionistas de la empresa.

Tabla 42

Balanced Scorecard.

	Objetivos	Indicador	Unidades	Responsable	Año
Perspectiva financiera					
OCP 2.1	Reducir el apalancamiento de la empresa de 85% a 75%.	Porcentaje de apalancamiento	%	Finanzas	2020
OCP 2.2	Incrementar el porcentaje de cobertura de la empresa (tipo de cambio) en 30 p.p. con el fin de asegurar la importación de materia prima del área de flexibles que se compra de China.	Porcentaje de cobertura	%	Finanzas	Todos
OCP 6.2	Alcanzar la meta de 0 horas paradas por rotura de stock al mes en un plazo de 2 meses mediante la asignación de un presupuesto mensual para la adquisición de insumos de Trupal, por parte del Grupo Gloria.	Número de horas paradas por rotura de stock al mes	Horas/mes	Gerencia General	Todos
Perspectiva de los clientes					
OCP 1.1	Aumentar el volumen exportado a 30 ton/mes en un plazo de 3 años, mediante el ingreso a mercados centroamericanos (Guatemala, Honduras, El Salvador) con la línea de productos de flexibles de alto performance.	Volumen de producto exportado Número de países ingresados	TM / año Unidades	Unidad de Negocio Flexibles	2020 2020
OCP 3.3	Desarrollar una plataforma online en donde los clientes que solicitan volúmenes reducidos puedan canalizar sus pedidos.	Implementación de la plataforma	Sí/No	Jefatura de Sistemas	2020
OCP 3.4	Aumentar el número de pedidos atendidos a clientes nuevos mediante el desarrollo de un área de nuevos negocios que se especialice en el contacto de empresas que tradicionalmente no entran en el esquema de ventas de Trupal (por volumen).	Desarrollo de área Captación de clientes	Sí/No Unidades	Gerencia de Marketing	2020 2020
OCP 7.1	Armar una nueva línea de negocio en un año, enfocada en el desarrollo de productos para la oficina (Officebox).	Cantidad de líneas de negocio	unidades	Gerencia de Nuevos Negocios	2020
OCP 7.3	Reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos en 66%, mediante el lanzamiento de una plataforma para desarrollo de nuevos productos por parte de los clientes.	Implementación de la plataforma Cantidad de pedidos recibidos	Sí/No Unidades	Gerencia de Nuevos Productos	2020 2020
Perspectiva de los procesos internos					
OCP 1.2	Reducir el tiempo de inventario en 40 días, mediante mejoras en la distribución de productos.	Número de días inventario	Unidades	Logística	Todos
OCP 3.1	Aumentar tasa de ganancia de clientes en la unidad de flexibles en 30 p.p. mediante la unificación de los esfuerzos comerciales de cajas y flexibles.	Tasa de ganancia flexibles	%	Recursos Humanos	2020
OCP 3.2	Potenciar el desempeño laboral esperado de los vendedores de las tres unidades de negocio en 15 p.p., mediante la generación, búsqueda y contratación de un nuevo perfil de vendedor.	Mejora en desempeño laboral	%	Recursos Humanos	Todos
OCP 4.1	Aumentar el número de quejas resueltas en primer contacto en 20 p.p. mediante el desarrollo de una plataforma online de atención al cliente que canalice quejas de productos.	Número de quejas resueltas Tiempo de respuesta medio de atención a reclamos	Unidades Días	Jefatura de Sistemas	2020
OCP 4.2	Reducir el ratio de reincidencia de reclamos en 30 p.p. mediante la estandarización del proceso de atención de reclamos.	Ratio de reincidencia de reclamos	%	Jefatura de Calidad	
OCP 4.3	Reducir el número de devoluciones externas en 70%, mediante la certificación en ISO 9001.	Cantidad de Devoluciones externas Velocidad media de las imprentas	Unidades Golpes / h	Gerencia General	2020 2020
OCP 6.1	Reducir el tiempo de respuesta para la compra de insumos en 75%, mediante la redefinición de las políticas de adquisiciones, buscando empoderar el área de logística para la compra de insumos.	Tiempo de respuesta de compra de insumos	Horas, semanas	Gerencia General	2020
OCP 6.3	Reducir el tiempo de demora de aprobación de compras en 75% mediante la asignación de un rol de "validador" de compras al área de finanzas del Grupo Gloria.	Tiempo de demora en aprobación de la compra	Días	Gerencia General	2020
OCP 6.4	Alcanzar el 90% de proveedores de Trupal validados por Gloria, mediante la determinación de criterios de selección para proveedores de insumos.	Porcentaje de proveedores validados por Gloria	%	Logística	2020
OCP 7.2	Alcanzar un índice de rotación de inventarios de 3, mediante el establecimiento de un convenio con Sodimac y Tai Loy para distribuir los productos de Officebox a través de sus tiendas.	Rotación de inventarios	%	Gerencia de Nuevos Negocios	2020
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento interno					
OCP 2.3	Aumentar el porcentaje de participación en capacitaciones en Lean Manufacturing de los trabajadores en 25 p.p mediante una alianza con el Instituto de la Calidad de la PUCP.	Participación de trabajadores en capacitaciones Tasa de rentabilidad de proyectos nuevos	Cursos/empleado %	Gerencia de Producción Recursos Humanos	2020
OCP 5.1	Aumentar el porcentaje de personal capacitado respecto a sus competencias en 30%, mediante una alianza con SENATI y TECSUP.	Ratio de personal capacitado Cumplimiento de la producción planificada	% %	Recursos Humanos	2020
OCP 5.2	Lograr la certificación de al menos el 25% del personal capacitado en la nueva plataforma.	Ratio de personal certificado	% de personal certificado/ total personal	Recursos Humanos	2020
OCP 5.3	Aumentar el índice de satisfacción laboral en 30 p.p con el objetivo de ingresar a la base de datos del Great Place to Work.	Índice de satisfacción laboral	%	Recursos Humanos	2020

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.



Capítulo IX: Competitividad de Trupal

La competitividad de una organización siempre es un elemento difícil de definir, Henderson (1989) declaró que la ventaja competitiva de una organización mayormente radicaba en las diferencias entre ella y sus competidores. Aun cuando se conceptualiza como una idea sencilla, recién en estos últimos años se ha incrementado la conciencia sobre la importancia de definir claramente en cómo una entidad se diferencia del resto de sus competidores, por múltiples razones, como pueden ser el aumento de la competencia, la tecnología, globalización, entre otras. Capitalizar en estos elementos diferenciadores es lo que muchas veces define el futuro de una organización y cómo es percibida por sus clientes y potenciales interesados. El presente capítulo pretende delinear cuáles son esas ventajas competitivas de Trupal y cómo afrontarlas de manera que puedan ser aprovechadas a sus máximos niveles de eficiencia.

9.1 Análisis Competitivo de Trupal

Trupal está dividido en tres unidades de negocio. En la unidad de papeles, Trupal se ubica en el tercer lugar. Según un estudio interno de Trupal, tomando como base el volumen de ventas, la unidad de cajas se encuentra en el primer lugar a nivel nacional y la unidad de flexibles en el tercer lugar. Para poder realizar el análisis competitivo de Trupal se utilizó la metodología de las Cinco Fuerzas planteada por Porter (2008). Basándonos en el estudio previo del Capítulo 3 se realizó la Figura 28 a continuación.

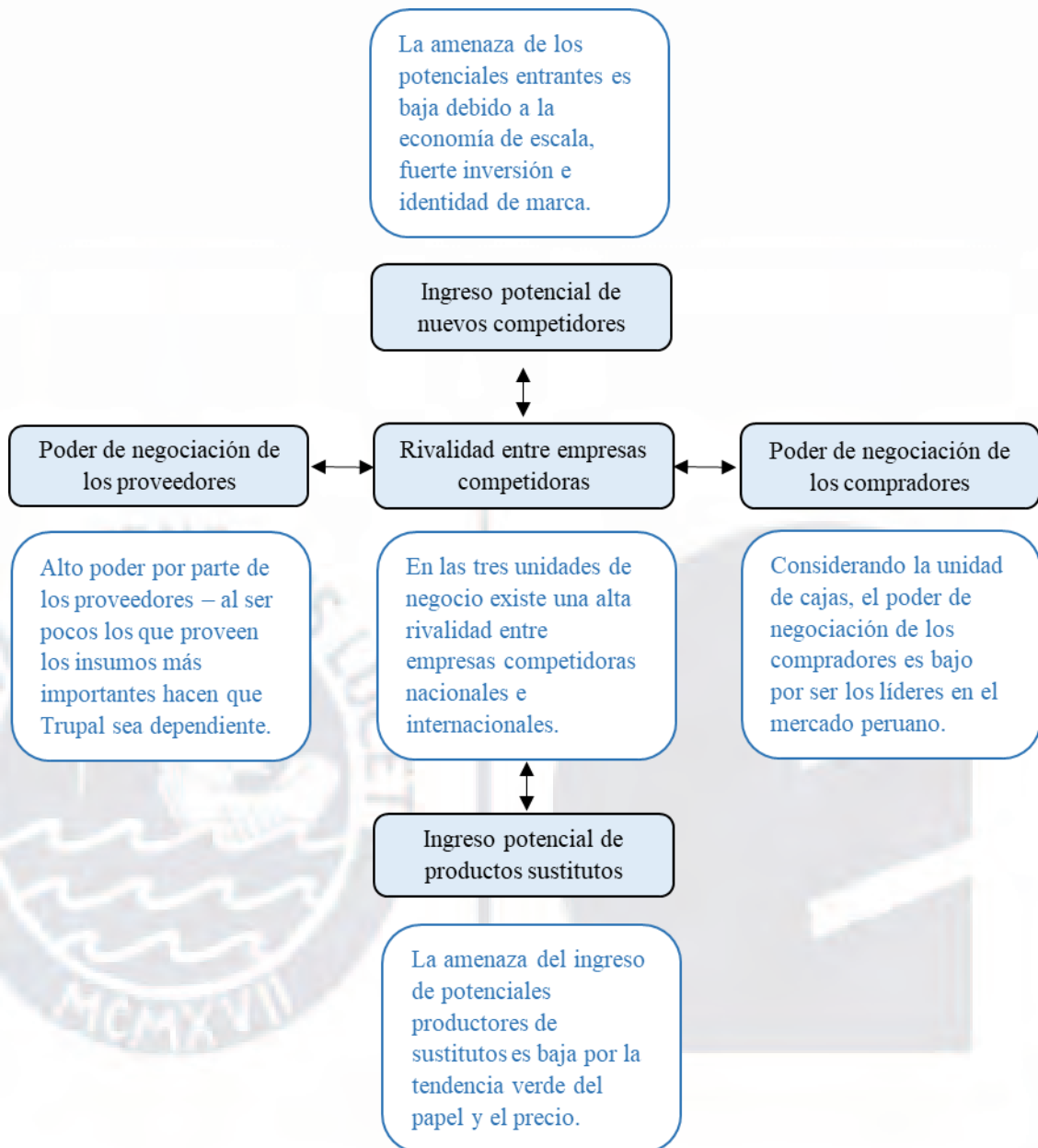


Figura 28. Las fuerzas competitivas desarrolladas.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2da ed.), por F. A. D'Alessio, 2013, Lima, Perú: Pearson.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Trupal

Michael Porter, citado por D'Alessio (2013), presentó tres estrategias genéricas para que las empresas logren una ventaja competitiva para superar a sus competidores. Estas estrategias son liderazgo en costos, liderazgo por diferenciación y enfoque en costos o en diferenciación. La ventaja competitiva está relacionada con la posición de Trupal en el mercado.

La ventaja competitiva de Trupal es de liderazgo por diferenciación basada en ofrecer a sus clientes productos diferenciados de acuerdo a sus necesidades. Se busca fortalecer esta ventaja por medio de las estrategias propuestas en presente plan, y de esta forma aumentar la innovación de productos, mejorar los procesos e incrementar la satisfacción al cliente.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Trupal

A diferencia de otros países de la región, el Perú no cuenta hasta el momento con un clúster definido en la industria del envase (en cuanto a las líneas de cartones y papel de Trupal, tampoco se han encontrado agrupaciones definidas). Es necesaria la integración de los diferentes actores productivos de la industria, así como de instituciones dedicadas a la investigación (Think Tanks) de nuevas soluciones para el mercado de envases, tal como es el caso de la organización Co-Inventa en Chile (Co-Inventa, 2018). La finalidad de esta institución es servir de enlace entre el mundo tecnológico y la industria local, tanto de las empresas que trabajan desarrollando envases, como de sus principales clientes (como es el caso de la agroindustria en el caso de Trupal).

Entre las principales razones estratégicas para el establecimiento de un clúster de la industria del envase en el país, se encuentra la obtención de ahorro en tiempo para obtener ventajas competitivas, la generación de sinergias entre los actores, la facilidad para obtener beneficios del estado (puesto que sus actividades se sustentan en la generación de innovaciones tecnológicas, acciones promovidas por el estado Peruano) y el aprendizaje de la cooperación (D'Alessio, 2013).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para la determinación de los aspectos estratégicos que debería de tener un clúster de la industria del envase en el Perú, a continuación, se analizan los cuatro cuadrantes del “Diamante de la Competitividad” de Porter, citado por D’Alessio (2013).

Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas. La organización de la industria del envase en el país se encuentra en crecimiento, debido al potencial de desarrollo de la demanda que sustenta estas actividades. Sin embargo, gran cantidad de las actividades nacionales se concentran en la región costera, por lo que una nueva estructura competitiva en el país involucra la integración con todos los sectores exportadores. Dada la escala de producción potencial, es muy importante el desarrollo de un ecosistema empresarial que promueva las estrategias defensivas mediante modalidades “joint-venture”.

Sectores relacionados y de apoyo. El principal sector relacionado, tal como se ha explicado en segmentos anteriores, es la agroindustria nacional. Sin embargo, dado el alcance de las operaciones de Trupal en el rubro de cartón y papel, el rol de segmento de apoyo se puede extender a otros sectores como son el rubro de impresión, comercio, servicios administrativos, educación, panadería, entre otros (Sociedad Nacional de Industrias, 2016).

Condiciones de la demanda. La necesidad de mantener una estrategia de integración vertical hacia atrás por parte de los demandantes de los servicios proveídos por las empresas del rubro de cartones, papel y envases les otorga el poder de decisión final a las empresas productoras. En este sentido, la generación de un clúster de innovación y desarrollo de capital intelectual permitirá a las empresas participantes adelantarse a los requerimientos de corto plazo de sus usuarios y obtener ventajas sobre los potenciales entrantes.

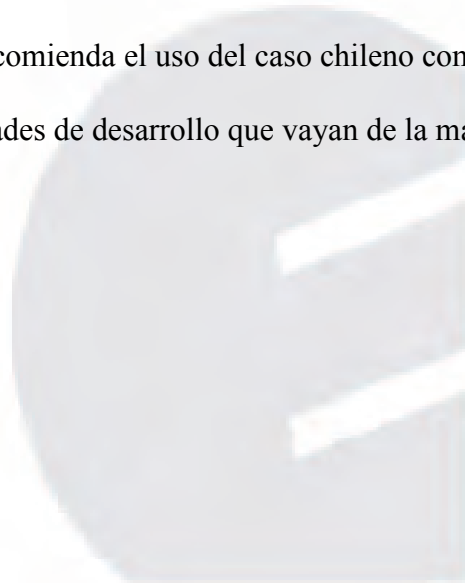
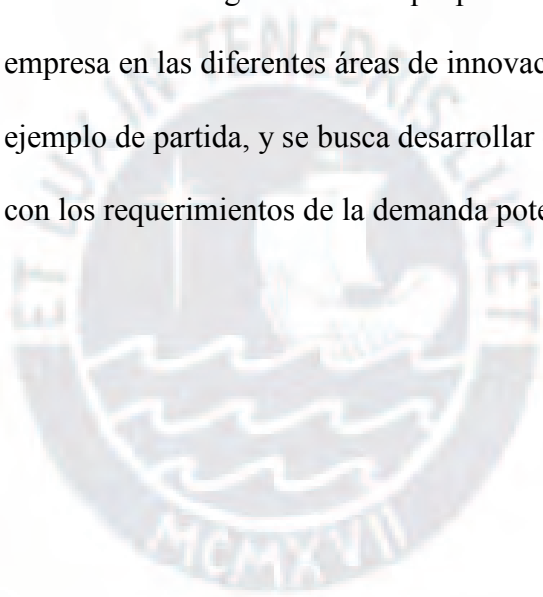
Condiciones de los factores. El desarrollo de un clúster en la industria del envase, el papel y el cartón permitirá a las empresas participantes poder beneficiarse de la transferencia de capacidades y conocimientos.

9.5 Conclusiones

El análisis de la ventaja competitiva de Trupal demuestra que la empresa basa su posición en el mercado en una imagen de liderazgo por diferenciación, dadas las características del mercado de papel, cartón y envases: baja amenaza de empresas entrantes,

bajo poder de negociación de compradores, baja amenaza de productos sustitutos y alto poder de negociación de los proveedores. En este caso, la rivalidad de las empresas partícipes de este mercado es alta, aunque por un tema de economías de escala, Trupal se mantiene en una posición privilegiada y le permite tener un mayor poder de negociación.

Por otro lado, se ha definido como un tema de suma importancia la determinación de un clúster empresarial para la industria en la que se encuentra Trupal, dada la baja incidencia de inversiones en investigación y desarrollo en el presupuesto de la empresa y la necesidad de tomar una estrategia defensiva que permita capitalizar los esfuerzos particulares de cada empresa en las diferentes áreas de innovación. Se recomienda el uso del caso chileno como ejemplo de partida, y se busca desarrollar oportunidades de desarrollo que vayan de la mano con los requerimientos de la demanda potencial.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Este es el último capítulo en donde se da una revisión final de todas las etapas del Plan Estratégico para así poder entregar el plan estratégico integral, las conclusiones y recomendaciones planteadas para la empresa. Finalmente se planteará el panorama de Trupal para el 2023 habiendo implementado todas las estrategias propuestas en este plan.

10.1 Plan Estratégico Integral

Por último, luego de haber analizado y desarrollado todos los pasos del proceso estratégico, es necesario elaborar un resumen que plasme lo más relevante del plan propuesto. Es así que, el Plan Estratégico Integral (PEI) es un cuadro resumen que permite visualizar de manera conjunta y relacionada todos los puntos más importantes del plan tales como intereses de la organización, objetivos de largo y corto plazo, estrategias, código de ética, valores, políticas, principios cardinales, recursos y estructura propuestos, y la misión y la visión de Trupal (D'Alessio, 2013).

En la Tabla 46 se muestra el Plan Estratégico Integral de Trupal.

Tabla 43

Plan Estratégico Integral de Trupal

Visión: Para el 2023 Trupal S.A. seguirá siendo reconocida como líder en el mercado de manufactura de papel y empaques de cartón; consolidando un impacto positivo en el mercado de empaques flexibles para convertirse en referencia y continuar utilizando tecnología innovadora para lograr competencias diferenciadoras, sostenibilidad de producción, sostenibilidad ambiental y la meta de un EBITDA igual a 200 millones de soles.								Valores		
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	Principios Cardinales		
1 Duplicar la cantidad de ingresos. 2 Incrementar la productividad en todas las plantas. 3 Aumentar la participación de mercado de la empresa a nivel local. 4 Implementar un sistema efectivo de post venta. 5 Desarrollo de valores corporativos. 6 Empoderar a Trupal en la toma y ejecución de decisiones. 7 Encontrar nuevas oportunidades de negocio.	Alcanzar PEN 200 millones de EBITDA al año 2023, en línea con la expectativa de que ello logre duplicar el tamaño de la empresa.	Alcanzar un ROE superior a 7% al 2023.	Aumentar el market share por cada una de las unidades de Trupal en 100 pbs (1%) de manera anual.	Disminuir el número de reclamos recibidos por los clientes al 2023.	Incrementar el número de horas de capacitación de los trabajadores de Trupal en un 300% para lograr la visión de negocio para el año 2023 (de 5h a 20h anual).	Licitar independientemente el 50% de los requerimientos de adquisiciones de Trupal para el 2023, teniendo una mayor autonomía del Grupo Gloria.	Desarrollar un portafolio de 5 nuevos productos destinados al consumidor final dentro de la cadena de aprovisionamiento, Business to Customer (B2C), que incrementen en un 10% las ventas de la unidad de cajas en Trupal al 2023).	1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de intereses. 4. Conservación de los enemigos.	Valores Centrales: * Excelencia * Liderazgo * Calidad * Competitividad * Desarrollo Humano * Responsabilidad Social	
Estrategias								Políticas		
E3 Crear un servicio de post-venta cuyo objetivo sea dar seguimiento de las necesidades de cada cliente.	X	X	X	X	X			P1, P6, P7, P8, P9, P10, P12	Valores Instrumentales: *Compromiso * Transparencia * Orientación al cliente y sus necesidades * Mejora continua * Profesionalismo * Seguridad * Integración * Innovación	
E6 Implementar la metodología Lean Manufacturing en las operaciones de la empresa.	X	X	X					P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P11, P12		
E7 Desarrollar una alianza exclusiva con SENATI y TECSUP para entrenar las habilidades técnicas de los colaboradores.					X			P1, P2, P3, P6, P7, P11		
E8 Implementar un sistema de gestión de calidad.	X	X		X	X			P1, P2, P3, P4, P5, P7, P8, P9, P11, P12		
E9 Centralizar todas las compras/adquisiciones tanto de servicios como físicas (materias primas) en el departamento de logística.	X					X		P5, P6, P7, P8, P11, P12		
E10 Estandarizar los procesos de las operaciones.	X	X		X			X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12		
E12 Incrementar la penetración de mercado en agroindustria.	X	X	X				X	P1, P2, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12		
E13 Desarrollar el mercado de productos flexibles de alto performance en El Salvador, Honduras y Guatemala. Desarrollar vínculo de negocios entre las unidades de negocio de cajas y flexibles, para el ingreso de los últimos en el mercado agroindustrial.	X	X	X				X	P1, P5, P6, P7, P8, P9, P12		
E14 Desarrollar una nueva línea especializada en productos de cartón para la oficina ("Officebox").	X	X					X	P1, P2, P3, P5, P8, P9, P10, P11, P12		
E15	X	X					X	P1, P2, P4, P5, P7, P8, P9, P12		
Tablero de Control Balanceado				Objetivos a Corto Plazo				Código de Ética		
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento Interno Perspectiva de los Procesos Internos Perspectiva de Clientes Perspectiva Financiera	<i>OCP 1.1.</i> Aumentar el volumen exportado a 30 ton/mes en un plazo de 3 años, mediante el ingreso a mercados centroamericanos (Guatemala, Honduras, El Salvador) con la línea de productos de flexibles de alto performance..		<i>OCP 2.1.</i> Reducir el apalancamiento de la empresa de 85% a 75%.	<i>OCP 3.1.</i> Aumentar tasa de ganancia de clientes en la unidad de flexibles en 30 p.p. mediante la unificación de los esfuerzos comerciales de cajas y flexibles.	<i>OCP 4.1.</i> Aumentar el número de quejas resueltas en primer contacto en 20 p.p. mediante el desarrollo de una plataforma online de atención al cliente que canalice quejas de productos.	<i>OCP 5.1.</i> Aumentar el porcentaje de personal capacitado respecto a sus competencias en 30%, mediante una alianza con SENATI y TECSUP.	<i>OCP 6.1.</i> Reducir el tiempo de respuesta para la compra de insumos en 75%, mediante la redefinición de las políticas de adquisiciones, buscando empoderar el área de logística para la compra de insumos.	<ul style="list-style-type: none"> • Respetar y hacer cumplir la Constitución del Perú, las leyes, reglamentos y cualquier otra normativa aplicable. • Realizar todas las actividades de forma íntegra y transparente, respetando las buenas costumbres y a la sociedad. • Compromiso con la sociedad y el desarrollo del país. • Tener siempre presente el respeto y la responsabilidad social en las decisiones estratégicas y las prácticas habituales. • Realizar sus actividades dentro del marco de la confianza y buena fe entre sus trabajadores, proveedores, clientes y comunidad vinculada. • Comprometerse con la seguridad del trabajador, proveedores y clientes. 		
	<i>OCP 1.2.</i> Reducir el tiempo de inventario en 40 días, mediante mejoras en la distribución de productos.		<i>OCP 2.2.</i> Incrementar el porcentaje de cobertura de la empresa (tipo de cambio) en 30 p.p. con el fin de asegurar la importación de materia prima del área de flexibles que se compra de China.	<i>OCP 3.2.</i> Potenciar el desempeño laboral esperado de los vendedores de las tres unidades de negocio en 15 p.p., mediante la generación, búsqueda y contratación de un nuevo perfil de vendedor.	<i>OCP 4.2.</i> Reducir el ratio de reincidencia de reclamos en 30 p.p. mediante la estandarización del proceso de atención de reclamos.	<i>OCP 5.2.</i> Lograr la certificación de al menos el 25% del personal capacitado en la nueva plataforma.	<i>OCP 6.2.</i> Alcanzar la meta de 0 horas paradas por rotura de stock al mes en un plazo de 2 meses mediante la asignación de un presupuesto mensual para la adquisición de insumos de Trupal, por parte del Grupo Gloria.			<i>OCP 7.1.</i> Armar una nueva línea de negocio en un año, enfocada en el desarrollo de productos para la oficina (Officebox).
	<i>OCP 2.3.</i> Aumentar el porcentaje de participación en capacitaciones en Lean Manufacturing de los trabajadores en 25 p.p. mediante una alianza con el Instituto de la Calidad de la PUCP.		<i>OCP 3.3.</i> Desarrollar una plataforma online en donde los clientes que solicitan volúmenes reducidos puedan canalizar sus pedidos.	<i>OCP 3.4.</i> Aumentar el número de pedidos atendidos a clientes nuevos mediante el desarrollo de un área de nuevos negocios que se especialice en el contacto de empresas que tradicionalmente no entran en el esquema de ventas de Trupal (por volumen).	<i>OCP 4.3.</i> Reducir el número de devoluciones externas en 70%, mediante la certificación en ISO 9001.	<i>OCP 5.3.</i> Aumentar el índice de satisfacción laboral en 30 p.p. con el objetivo de ingresar a la base de datos del Great Place to Work.	<i>OCP 6.3.</i> Reducir el tiempo de demora de aprobación de compras en 75% mediante la asignación de un rol de "validador" de compras al área de finanzas del Grupo Gloria.			<i>OCP 7.2.</i> Alcanzar un índice de rotación de inventarios de 3, mediante el establecimiento de un convenio con Sodimac y Tai Loy para distribuir los productos de Officebox a través de sus tiendas.
							<i>OCP 6.4.</i> Alcanzar el 90% de proveedores de Trupal validados por Gloria, mediante la determinación de criterios de selección para proveedores de insumos.			<i>OCP 7.3.</i> Reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos en 66%, mediante el lanzamiento de una plataforma para desarrollo de nuevos productos por parte de los clientes.
Recursos										
Estructura Organizacional										
Planes Operacionales										

Misión: Brindar un servicio extraordinario, de la máxima calidad e innovador a nuestros clientes y colaboradores cumpliendo con los estándares internacionales de la industria. Continuar el crecimiento económico mediante la adopción de estrategias de expansión y sostenibilidad como la internacionalización y logística inversa, y de esa manera reconocer la importancia de incentivar la inversión en actividades relacionadas con la industria. De tal forma que seguiremos cultivando la importancia de seguir lineamientos que respeten al medio ambiente y a la misma vez generen bienestar y prosperidad para todos los grupos de interés vinculados.

10.2 Conclusiones Finales

Luego de la revisión y análisis del proceso estratégico para la empresa Trupal S.A. se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Existe un alto potencial de desarrollo para la empresa, tanto en el mercado local como internacional debido a las características de la demanda y su potencial de crecimiento en el largo plazo.
2. La dependencia del grupo “holding” (Gloria S.A.) le brinda a la organización un respaldo económico reconocido en el mercado, sin embargo, es menester que la gerencia general busque empoderar a las principales áreas del negocio, con el objetivo de ganar competitividad en cuanto a la atención de la demanda. El proceso estratégico planteado permitirá la integración de las áreas de ventas y compras de insumos entre todas las unidades de negocio, alcanzando para el año 2023 la independencia de la compañía de las principales acciones operativas anteriormente mencionadas.
3. El desarrollo de nuevos negocios, la búsqueda de nuevos segmentos de mercado a nivel internacional y las mejoras operacionales (mejora en la calidad de los productos) permitirá a Trupal alcanzar el objetivo de \$ 200 millones de EBITDA al año 2023.
4. Se estima que, con el desarrollo de nuevos negocios (como el nuevo segmento de mercado “Officebox”) y las nuevas fuentes de demanda, la participación de mercado de Trupal en el segmento de cajas llegue a alcanzar el 73% para el 2023, mientras que para el segmento de flexibles debe de alcanzar un tamaño estimado del 20% del mercado nacional, en la misma fecha estimada.
5. Con las modificaciones de las políticas de compras y administración de quejas, se espera que la empresa mantenga un promedio máximo de 18 reclamos al año, del total de clientes entre las tres unidades de negocio. Una gerencia comercial separada y la

creación de la división de nuevos negocios son herramientas necesarias para dotar a Trupal de fluidez en el trato de cara a sus clientes (actuales como potenciales).

6. Se espera que con el desarrollo de nuevas plataformas que permita a la compañía aceptar pedidos de empresas que tradicionalmente no forman parte del mercado objetivo de Trupal, así como el desarrollo del canal de venta para el sector agroindustrial y los nuevos mercados a nivel internacional, la participación de la unidad de negocio de cajas alcance el 73% del total de mercado para el año 2023.
7. Mediante el desarrollo de vínculos comerciales entre las unidades de negocio de cajas y flexibles y el establecimiento de una meta de venta similar al 10% del valor actual facturado en cajas para las empresas agroexportadoras, se espera que se generen nuevas oportunidades de negocio para la unidad de flexibles por un valor de \$ 9 millones al año.
8. Con el desarrollo de las alianzas con el sector agroexportador y los nuevos mercados internacionales, se espera que el valor de los productos exportados alcance un crecimiento de aproximadamente 8% anual para el 2023.

10.3 Recomendaciones Finales

En línea con las conclusiones establecidas en el apartado anterior, se recomienda seguir los siguientes puntos:

1. El presente Plan Estratégico de Trupal debe ser implementado y seguido periódicamente, puesto que en él se analiza y evalúa los aspectos sociales, económicos, culturales y tecnológicos que impactan al país y al sector donde Trupal compete, se evalúan las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa, y se propone una serie de estrategias, así como objetivos de largo y corto plazo para encaminar a la empresa hacia la visión planteada.

2. Es necesario que la gerencia general de la empresa mantenga el proyecto de “independización” como un hito crítico para alcanzar la competitividad de la organización.
3. Se recomienda a la empresa asumir el rol de líder de la industria en la construcción de un HUB de innovación y desarrollo para el mercado de envases, papel y cartón. Esta iniciativa permitirá alcanzar un mejor posicionamiento para las empresas participantes, y reducir la incidencia de la inversión requerida para ello. Es necesario la determinación de los actores clave en este “joint venture” puesto que será una actividad conjunta, en el rubro productivo como académico.
4. El enfoque en el desarrollo de nuevos mercados, la inversión en estandarización de procesos, y la constante capacitación del personal deben ser consideradas factores clave de éxito del cumplimiento de la visión de Trupal y harán viable el desarrollo y ejecución del presente Plan Estratégico.
5. Durante el proceso de cambio de estructura organizacional, se recomienda la designación de un “sponsor” capacitado y con poder dentro de la organización que pueda validar los esfuerzos particulares de cada área.
6. Dotar al área de TI y al área de I+D de recursos financieros y humanos para el desarrollo de herramientas y soluciones de información específicas, que puedan ser desplegadas a tiempo.
7. Es importante el establecimiento de vínculos de trabajo entre las áreas respectivas, para lo que se recomienda el establecimiento de mesas de trabajo compartidas, así como participación conjunta en el desarrollo del planeamiento comercial de las distintas unidades de negocio.
8. Es relevante mantener un constante seguimiento y actualización del plan estratégico mediante el Balanced Scorecard. El entorno competitivo es dinámico y cambiante, por

lo que nuevas estrategias que no han sido consideradas inicialmente pueden aparecer como una oportunidad y/o una amenaza a mitigar, la cual debe ser evaluada e integrada al plan estratégico de Trupal.

10.4 Futuro de Trupal

Para el 2023, Trupal habrá consolidado su expansión en sus tres unidades de negocios permitiéndole ser líder en el mercado nacional para las divisiones de papeles, cajas y flexibles. Con una implementación exitosa de las estrategias propuestas, se dará la oportunidad de desarrollar a la compañía tanto interna como externamente, capacitando a sus empleados y colaboradores para llegar a los máximos niveles de eficiencia y calidad, mejorando sistemas y procesos que a su vez permitirán la expansión internacional de la compañía aumentando sus ventajas competitivas.

La correcta ejecución de las estrategias planteadas en este documento le permitirá a la compañía alcanzar los objetivos planteados y establecerse en una posición de líder en el mercado, dado el tamaño de la empresa (objetivo de EBITDA superior a \$ 200 millones) y el market share buscado (73% del mercado nacional para cajas y 20% para el caso de flexibles). Por otro lado, la ejecución de objetivos de corto plazo orientados a la mejora en la calidad del producto (OLP 5, objetivos de capacitación y desarrollo de los empleados) permitirán a la empresa destacar entre los principales competidores y establecer a la empresa como un proveedor de calidad y el principal aliado del sector agroindustrial en el Perú. Finalmente, el desarrollo de nuevos mercados (OLP 1, OCP 1.1) y productos (OCP 7.1) permitirá a la empresa encontrar nuevas fuentes de ingreso y posicionarse como un participante clave dentro del mercado de empaques en el mercado latinoamericano.

Actualmente, Perú continúa una etapa de crecimiento económico, permitiéndole favorablemente a Trupal el desarrollo positivo de sus actividades con un alto grado de optimismo sobre los posibles escenarios a enfrentar, sin embargo, la diferencia y a la misma

vez el reto más importante estará siempre en aceptar los retos y continuamente enfrentarse a ellos de manera estratégica y planificada.



Referencias

- Acuerdo Nacional. (2014). *Acuerdo Nacional: Consensos para enrumbar al Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Almquist, E. (2018). *How digital natives are changing B2B purchasing*. Harvard Business Review. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- ASPACK. (2018a). *El Foro de la Cadena de Valor del Envase de Cartón analiza las nuevas tendencias de consumo y cómo afectan al sector*. Recuperado de ASPACK: <http://www.aspack.es/news/el-foro-de-la-cadena-de-valor-del-envase-de-carton-analiza-las-nuevas-tendencias-de-consumo-y-como-afectan-al-sector/>
- ASPACK. (2018b). *Personalización y seguridad, las tendencias fundamentales para las firmas usuarias de envases de cartón*. Recuperado de ASPACK: <http://www.aspack.es/news/personalizacion-y-seguridad-las-tendencias-fundamentales-para-las-firmas-que-participaron-en-el-foro-de-la-cadena-de-valor-del-envase-de-carton-de-aspack/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018a). *Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: Marzo 2018*. Recuperado de Notas de Estudios del BCRP: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2018/nota-de-estudios-24-2018.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018b). *Nota semanal 15 - Abril 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018c). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal.html>
- Belapatiño, V., Broncano, M., Crispin, Y., Grippa, F., Mendoza, I., & Perea, H. (2018). *Infografía Situación Perú. Segundo trimestre 2018*. Recuperado de:

<https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/infografia-situacion-peru-segundo-trimestre-2018/>

Benavides, R. (2017). *La inestabilidad política no favorece el crecimiento del Perú*.

Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/el-blog-de-roque/2017/09/la-inestabilidad-politica-no-favorece-el-crecimiento-del-peru/>

Cabeza, M., Falbo, R., García, A., Jiménez, M., Martínez, I., & Soto, F. (2018a). *Situación*

Global - Observatorio Económico. Recuperado de:

<https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/global-el-crecimiento-se-mantiene-firme-pero-los-riesgos-se-intensifican/>

Cabezas, M., Falbo, R., García, A., Jiménez, M., Martínez, I., & Soto, F. (2018b). *El crecimiento se mantiene firme pero los riesgos se intensifican*. Recuperado de:

<https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/global-el-crecimiento-se-mantiene-firme-pero-los-riesgos-se-intensifican/>

Cavanagh, J. (2017). *Peru: The top 10,000 companies 2017*. Lima: Peru Top Publications.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of industrial enterprise*.

Cambridge, MA: MIT Press.

Chatham House. (2018). *Resource Trade*. Recuperado de:

<https://resourcetrade.earth/data?year=2016&exporter=604&units=value>

CMPC. (2018). *Memoria anual 2017*. Recuperado de:

http://s21.q4cdn.com/798526818/files/doc_financials/Integrated_report/Reporte-Integrado-2017.pdf

Co-Inventa. (2018). *¿Quiénes Somos?* Recuperado de: <https://co-inventa.com/quienes-somos/>

- Congreso Constituyente Democrático. (1993). *Constitución Política del Perú*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. (2013). *La innovación tecnológica en el sector manufacturero*. Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/publicaciones/documentos-de-trabajo/item/46-la-innovacion-tecnologica-en-el-sector-manufacturero>
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 39, 152-164.
- Corrales, P., Huiza, J., Rentería, P., & Vidal, D. (2017). *Diagnostico Operativo Empresarial de la Empresa Trupal S.A.* (Tesis de maestría). Centrum Católica: Lima.
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas: Un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: Pearson.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2da ed.)*. Lima, Perú: Pearson.
- David, F. (2005). *Strategic management: Concepts and cases* (10th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- EFI. (2018). *EFI TC-Topp*. Recuperado de <https://www.efi.com/es-es/products/productivity-software/management-mis-erp/efi-pc-topp/overview/>
- El Comercio. (2018a). *Sector agropecuario creció 4,3% en primer bimestre de 2018*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/sector-agropecuario-crecio-4-3-primer-bimestre-2018-noticia-508768>

El Comercio. (2018b). *Macroconsult prevé que PBI crecerá 4% en segundo trimestre*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/macroconsult-preve-pbi-crecera-4-segundo-trimestre-noticia-513779>

El Heraldo.hn. (2018). *Estas son las nuevas tendencias de consumo global para 2018*.

Recuperado de América Economía:

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/estas-son-las-nuevas-tendencias-de-consumo-global-para-2018>

Ernst & Young. (2016). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2016/2017*. Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/Imagen/2016/guias/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017-esp-set.pdf>

Faprotec. (2018). *Empaque y embalaje*. Recuperado de:

<http://www.faprotec.com.pe/empaque-de-tecnopor.html>

García-Vega, E. (2010). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *Revista Globalización, competitividad y gobernabilidad*. DOI 10.3232/ GCG.2011.V5.N1.07

Gestión. (2014). *Carvimsa planea expansión con dos nuevas plantas en Piura y Arequipa*.

Recuperado de <https://gestion.pe/impresa/carvimsa-planea-expansion-dos-nuevas-plantas-piura-arequipa-58916>

Gestión. (2017). *Perú cae cinco ubicaciones en Índice de Competitividad Global del WEF*.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-cae-cinco-ubicaciones-indice-competitividad-global-wef-144284>

Gestión. (2018). *Demanda interna impulsó crecimiento del PBI en 2.2% en el cuarto*

trimestre de 2017. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/demanda-interna-impulso-crecimiento-del-pbi-2-2-cuarto-trimestre-2017-227654>

Gestión. (2018). *MEF: Inversión minera crecerá 16.4% el 2018, su mayor tasa en siete años.*

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mef-inversion-minera-crecera-16-4-2018-mayor-tasa-siete-anos-232545>

Institute for Democracy and Electoral Assistance & Asociación Civil Transparencia. (2008).

Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/\\$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/A435FCFDD1E11B34052579490056BF87/$FILE/Estado_Funcionamiento_Organizaci%C3%B3n.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *PBI según actividad económica (Nivel 14).* Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana.* Obtenido de INEI:

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_mercado-laboral-ene-feb-mar2018.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008). *Perfil sociodemográfico del Perú.*

Recuperado de <http://censos.inei.gov.pe/Anexos/Libro.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de la población total, por sexo y años calendario, 1950-2050.* Recuperado de

<http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Perú: Estimaciones y proyecciones de la población total, por sexo y años calendario, 1950-2050.* Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Día mundial de la población: 11 de julio.* Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018a). *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre del 2017*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_ivtrim2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018b). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. Trimestre Móvil: Enero-Febrero-Marzo*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_mercado-laboral-ene-feb-mar2018.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018c). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en hogares: octubre, noviembre y diciembre 2017*.

Informe Técnico - marzo 2018. Lima, Perú: Autor.

Investopedia. (2018). *Purchasing Managers' Index - PMI*. Recuperado de:

<https://www.investopedia.com/terms/p/pmi.asp>

Ipsos Perú. (2018). *Estadística Poblacional 2018*. Recuperado de:

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-02/ipsos_estadistica_poblacional-vff.pdf

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*.

Barcelona, España: Grupo Planeta.

Lexus. (2007). *Historia del Perú*. Barcelona, España: Ediciones Lexus.

Marticorena, J. (2018). *Presidente de empresas CMPC: "Perú es más predecible y da más*

certezas (que Chile)". Recuperado de: <http://www2.latercera.com/noticia/presidente-empresas-cmpc-peru-mas-predecible-da-mas-certezas-chile/>

Miles, R., & Snow, C. (2003). *Organizational strategy, structure and process*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Plan Estratégico Nacional Exportador 2025*. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PENX_FINAL_101215.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018). *Acuerdos comerciales del Perú*.

Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de la Producción. (2018). *Acerca del Ministerio*. Recuperado de

<https://www.produce.gob.pe/index.php/ministerio/acerca-de>

Ministerio de la Producción. (2017). *Foro de Reactivación Industrial planteará medidas para reactivar la manufactura*. Recuperado de

<http://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/219-ministro-bruno-giuffra-foro-de-reactivacion-industrial-planteara-medidas-para-reactivar-la-manufactura>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2009). *Controversia Marítima (Perú vs Chile)*.

Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/noticias/Documents/Memoria%20del%20Gobierno%20del%20Per%C3%BA.pdf>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). *Ficha país: República del Perú*. Recuperado de

http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/PERU_FICHA%20PAIS.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018a). *El Perú y las Américas*. Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/SitePages/politica.aspx#americas>

- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018b). *El Perú y Europa*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/politica.aspx#europa>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018c). *El Perú, Asia y Oceanía*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/politica.aspx#asia>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018d). *Asuntos económicos globales*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/globales.aspx#economicos>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2018e). *Guía de negocios e inversión de la Alianza del Pacífico 2017 – 2018*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/Documents/2017/EY_2017_2018.pdf
- Mondi. (2018). *About Mondi*. Recuperado de: <https://www.mondigroup.com/en/about-mondi/>
- Oficina Técnica de Difusión - INEI. (2018). *Pobreza monetaria afectó al 21.7% de la población del país durante el año 2017*. Recuperado de: <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-063-2018-inei.pdf>
- Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2017). *Se intensifica desconcentración del mercado de telefonía móvil*. Recuperado de https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporteestadistico_abril2017/files/assets/basic-html/index.html#1
- Perú 21. (2015). *El consumidor peruano prefiere calidad y seguridad en productos y servicios*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/consumidor-peruano-prefiere-calidad-seguridad-productos-servicios-170131>
- Portal del Estado Peruano. (2018). *Organización del Estado: Gobierno Peruano*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.

Prialé, R. (2015). *Rodrigo Prialé: La distribución del ingreso*. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/rodrigo-priale-distribucion-ingreso-189336>

Redacción Gestión. (2018). *Ipsos: Tasa de crecimiento anual de población peruana es de 1.01%*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/ipsos-tasa-crecimiento-anual-poblacion-peruana-1-01-226591>

Redacción LR. (2018). *Senamhi descarta ocurrencia de El Niño costero este 2018*. Recuperado de <https://larepublica.pe/sociedad/1200918-senamhi-descarta-ocurrencia-de-el-nino-costero-este-2018>

Scotiabank - Estudios Económicos. (2017). *La economía 2018: Saliendo del shock*. Recuperado de: <https://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/Scotiabank-Peru/Mas-informacion/reportes-de-estudios-economicos/reportes-en-linea>

Semana Económica. (2018). *Jugando con fuego*. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2008871316?accountid=28391>

Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú. (2018). *Monitoreo Agrometeorológico Cultivo de Papa*. Recuperado de: <http://www.senamhi.gob.pe/load/file/02949SENA-10.pdf>

Sociedad Nacional de Industrias. (2016). *Fabricación de Productos de Papel*. Lima: Sociedad Nacional de Industrias.

Tetra Pak. (2018). *Buen envase, buena vida: Informe de Tetra Pak*. Recuperado de: <https://www.tetrapak.com/es/buen-envase-buena-vida>

The Economist Intelligence Unit. (2018). *Infrascope Index 2018*. Recuperado de <https://infrascope.eiu.com/>

The World Bank. (2018). *Doing Business 2018*. Recuperado de

<http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>

Total Safe Pack. (2016). *Tienda Online*. Recuperado de:

<https://www.totalsafepack.com/tienda/>

Total Wine Pack. (2016). *Envases de plástico vs envases de cartón*. Recuperado de:

<https://www.totalsafepack.com/envases-plastico-vs-envases-carton/>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2009). *Compendio de Historia del Perú* (3era ed.). Lima, Perú: Editorial San Marcos.

Vidalón del Pino, G. (2017), *Agenda Económica para 2018*. *Negocios Internacionales*, 21(241), 26-34.

World Economic Forum. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*. Recuperado

de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Recuperado

de <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>