

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Consultoría de Negocios para Incrementar la Participación de Mercado de  
la Empresa Element Trading**

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

**PRESENTADO POR**

**Fiorela Margarita Díaz Escriba**

**Carlos Luis García Soria**

**Luis Alberto Juarez Zavala**

**Asesora: Kelly Rojas Valdez**

**Surco, mayo del 2020**

## **Agradecimientos**

Agradecemos a todos los profesores que contribuyeron a enriquecer nuestros conocimientos y nos brindaron herramientas de análisis, fomentando nuestro desarrollo e involucramiento con nuestro entorno, comunidad y sociedad en general, lo que nos permite sugerir e implementar mejoras en todos los procesos que nos rodean.



## **Dedicatorias**

Dedicamos el presente trabajo a todo aquel que tenga acceso a él y le sea de utilidad, esperamos contribuir con una dosis de conocimiento y motivación.

## Resumen Ejecutivo

Element Trading es una empresa que comercializa insumos químicos que son utilizados en líneas de producción en diferentes industrias, lleva 12 años atendiendo el mercado local y su casa matriz en Colombia tiene 22 años de experiencia, actualmente es la segunda empresa en su rubro luego de Brenntag Colombia. Las ventas de Element Trading de los últimos años se han mantenido en promedio constantes por lo que busca un crecimiento agresivo a fin de aprovechar los recursos financieros y técnicos con los que cuenta. Debido a que existen diferentes alternativas para propiciar el crecimiento, se analizará la situación actual de la empresa, así como el contexto en el que se desenvuelve a fin de determinar los pasos a seguir para lograr el crecimiento deseado. Una vez establecidas las estrategias se sugerirá proceder con la implementación detallando claramente las actividades, tiempos establecidos y responsables.

Luego del análisis detallado, se confirma que existe un gran potencial de crecimiento pudiendo llegar a cuadruplicar las ventas en los próximos cinco años con una mínima inversión de USD 38,000 que se recuperarían al cabo de cinco meses, creciendo a razón de 35-45% por año, pasando de ventas mensuales de USD 111,600 a USD 160,000 en el primer año de crecimiento; para lograr estos resultados se brindará una asesoría enfocada en el orden para lo cual se implementarán procedimientos estableciendo áreas, detallando las actividades clave y los responsables, se desarrollarán planes de acción con estrategias a tomar en el mediano y largo plazo a fin de trazar el camino que conduce al logro y permanencia de este crecimiento. La inversión es poco significativa en comparación con los resultados que se pueden obtener, principalmente se necesita una buena dirección llevada a cabo por el equipo consultor, involucramiento de los jefes de áreas y compromiso de todos los participantes.

## **Abstract**

Element Trading is a business that trades chemical compounds that are used in the production lines of different industries, it has been serving over the past 12 years the local market, and its parent company, in Colombia, has 22 years of experience, being currently the second company in its field, behind Brenntag Colombia. Element Trading sales in recent years have remained constant on average, therefore it is on the quest of aggressive growth in order to take advantage of the financial and technical resources it has. Because there are different alternatives to promote growth, the current situation of the company will be analyzed, as well as the context in which it operates in order to determine the steps to follow for the purpose of achieving the desired growth. Once the strategies are established, it will be suggested to proceed with its implementation clearly detailing the activities, the established timing and people in charge.

After the detailed analysis, it is confirmed that there is great potential for growth, which could quadruple sales in the next five years with a minimum investment of USD 38,000 that would be recovered after five months, growing at a rate of 35-45% per year, going from monthly sales of USD 111,600 to USD 160,000 in the first year of growth; To achieve these results, advice will be provided focused on the order for which procedures will be implemented establishing areas, detailing key activities and those responsible, action plans will be developed with strategies to be taken in the medium and long term in order to chart the path. which leads to the achievement and permanence of this growth. The investment is insignificant compared to the results that can be obtained, mainly it requires a good direction carried out by the consulting team, involvement of the heads of areas and commitment of all participants.

## Tabla de contenido

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Element Trading.....</b>	<b>1</b>
1.1.    Presentación de Element Trading .....	1
1.2.    Análisis de la Industria.....	3
1.2.1.    Alimentos.....	3
1.2.2.    Carbón.....	15
1.2.3.    Industrial .....	19
1.2.4.    Fibra .....	36
<b>Capítulo II: Análisis del Contexto .....</b>	<b>43</b>
2.1.    Análisis del Contexto Externo de la Empresa.....	43
2.1.1.    Análisis PESTE.....	43
2.1.2.    Cinco fuerzas de Porter .....	69
2.2.    Análisis del Contexto Interno de la Empresa.....	71
2.2.1.    Análisis AMOFHIT .....	71
2.2.2.    Matriz de evaluación de factores internos .....	78
<b>Capítulo III: Problema Clave .....</b>	<b>80</b>
3.1.    Diagnóstico de la Empresa.....	80
3.2.    Problemas Identificados .....	83
3.3.    Problema Clave .....	87
<b>Capítulo IV: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>89</b>
4.1.    Mapa de la Literatura .....	89
4.2.    Revisión de Literatura .....	91
4.2.1.    Equipo consultor .....	91

4.2.2.	Diagnóstico .....	95
4.2.3.	Plan de mejoramiento .....	107
<b>Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave.....</b>		<b>120</b>
5.1.	Análisis Cualitativo .....	120
5.2.	Análisis Cuantitativo .....	121
5.3.	Causas Identificadas .....	121
5.3.1.	Enfoque en corto y largo plazo .....	121
5.3.2.	Causa una: Miedo al riesgo.....	121
5.3.3.	Causa dos: Resistencia al cambio .....	121
5.3.4.	Causa tres: Conformismo, no se buscan nuevos retos .....	122
5.3.5.	Causa cuatro: Visión indefinida.....	122
5.3.6.	Causa cinco: Falta de enfoque, y priorización de nuevos negocios.....	122
5.3.7.	Causa seis: Ausencia de liderazgo y falta de visión holística.....	122
5.3.8.	Causa siete: Quiebre de stock, desabastecimiento e incumplimiento de las atenciones a los clientes .....	122
5.3.9.	Causa ocho: Logística limitada.....	122
5.3.10.	Causa nueve: Falta de tiempo, para poder cumplir con las actividades.....	123
5.3.11.	Causa diez: Falta de constancia, proyectos a los que no se les hace el adecuado seguimiento .....	123
5.3.12.	Causa once: Falta de diversificación de productos, líneas de negocio y portafolios de productos limitados.....	123
5.3.13.	Causa doce: Falta de planes alternativos, proyecciones basadas sin considerar contingencias .....	123
5.3.14.	Causa trece: Dependencia de clientes, clientes que significan más del 25% de la facturación.....	123

5.3.15. Causa catorce: Limitación de presupuesto, no cuenta con respaldo financiero para incursionar en nuevos negocios .....	123
5.3.16. Causa quince: Desinformación del mercado, acceso a bases de datos limitadas sobre empresas manufactureras .....	124
5.3.17. Causa dieciséis: Desinformación técnica, sobre aplicaciones de productos..	124
5.4. Causas Principales.....	124
<b>Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas .....</b>	<b>125</b>
6.1. Alternativas de Solución Identificadas.....	125
6.2. Evaluación de las Alternativas de Solución .....	125
6.3. Solución Propuesta.....	126
<b>Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave .....</b>	<b>128</b>
7.1. Actividades.....	128
7.2. Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto .....	139
7.2.1. Plan de implementación (Gantt Chart) .....	139
7.2.2. Presupuesto .....	140
7.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación.....	141
<b>Capítulo VIII: Resultados Esperados .....</b>	<b>144</b>
8.1. Resultados Cualitativos Esperados del Plan de Implementación.....	144
8.2. Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación.....	145
8.3. Recuperación de la Inversión .....	145
<b>Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>148</b>
9.1. Conclusiones .....	148
9.2. Recomendaciones.....	149
<b>Referencias.....</b>	<b>151</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Importaciones de Goma Arábica 2018</i> .....	5
Tabla 2. <i>Importaciones de PGPR 2018</i> .....	6
Tabla 3. <i>Importaciones de Vainillina 2018</i> .....	8
Tabla 4. <i>Importaciones de Etilvainillina 2018</i> .....	10
Tabla 5. <i>Importaciones de Caseinato de Sodio 2018</i> .....	11
Tabla 6. <i>Importaciones de Caseinato de Calcio 2018</i> .....	13
Tabla 7. <i>Importaciones de Leche Descremada 2018</i> .....	14
Tabla 8. <i>Importaciones de Carbón Activado 2018</i> .....	18
Tabla 9. <i>Importaciones de PBTC 2018</i> .....	20
Tabla 10. <i>Importaciones de HEDP 2018</i> .....	22
Tabla 11. <i>Importaciones de DETMP 2018</i> .....	23
Tabla 12. <i>Importaciones de ATMP 2018</i> .....	25
Tabla 13. <i>Importaciones de Ácido Polimaleico 2018</i> .....	26
Tabla 14. <i>Importaciones de Percarbonato de Sodio 2018</i> .....	27
Tabla 15. <i>Importaciones de Xilen Sulfonato de Sodio 2018</i> .....	29
Tabla 16. <i>Importaciones de Cumen Sulfonato de Sodio 2018</i> .....	30
Tabla 17. <i>Importaciones de Tetrasodium EDTA 2018</i> .....	31
Tabla 18. <i>Importaciones de Monoetanolamina 2018</i> .....	33
Tabla 19. <i>Importaciones de Trietanolamina Pura 2018</i> .....	34
Tabla 20. <i>Importaciones de Trietanolamina 85% 2018</i> .....	35
Tabla 21. <i>Importaciones de Duct Wrap 30 m 2018</i> .....	37
Tabla 22. <i>Importaciones de Duct Liner 15 m 2018</i> .....	38
Tabla 23. <i>Importaciones de Ductos Flexibles 6" 2018</i> .....	39
Tabla 24. <i>Importaciones de Ductos Flexibles 8" 2018</i> .....	40

Tabla 25. <i>Importaciones de Ductos Flexibles 10” 2018</i> .....	41
Tabla 26. <i>Importaciones de Ductos Flexibles 12” 2018</i> .....	41
Tabla 27. <i>Importaciones de Ductos Flexibles 14” 2018</i> .....	42
Tabla 28. <i>Importaciones de Ductos Flexibles 16” 2018</i> .....	42
Tabla 29. <i>Líderes y Partidos Políticos con Mayor Opción que Recibieron Dinero de la Empresa Odebrecht</i> .....	45
Tabla 30. <i>Otros Aportes a Campañas Políticas</i> .....	45
Tabla 31. <i>Aportes de Odebrecht como Parte de la Corrupción a Funcionarios Públicos</i> .....	45
Tabla 32. <i>Panorama de las Proyecciones de Perspectivas de la Economía Mundial (variación porcentual, salvo indicación en contrario)</i> .....	50
Tabla 33. <i>Producto Bruto Interno por Sectores (variación porcentual anual)</i> .....	51
Tabla 34. <i>Perú: Producto Bruto Interno I Semestre 2019</i> .....	53
Tabla 35. <i>Lima Metropolitana: Tasas de Niveles de Empleo</i> .....	55
Tabla 36. <i>Proyección de Producción Perdida por Conflictos Sociales 2005 - 2015</i> .....	58
Tabla 37. <i>Infraestructura Vial Existente del Sistema Nacional de Carreteras, según Superficie de Rodadura: 1990 - 2018</i> .....	63
Tabla 38. <i>Densidad y Accesibilidad Telefónica en Perú, año 1994</i> .....	64
Tabla 39. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i> .....	78
Tabla 40. <i>Matriz FODA</i> .....	79
Tabla 41. <i>Ventas Element Trading en Millones de Dólares 2013 - 2018</i> .....	88
Tabla 42. <i>Causas y Resultados de los Objetivos</i> .....	97
Tabla 43. <i>Las Herramientas</i> .....	103
Tabla 44. <i>Matriz FODA para el Desarrollo de Productos o Servicios Disponibles</i> .....	111
Tabla 45. <i>Evaluación de Alternativas de Solución</i> .....	126
Tabla 46. <i>Procedimientos Estandarizados - Compras</i> .....	134

Tabla 47. <i>Procedimientos Estandarizados – Logística Externa</i> .....	135
Tabla 48. <i>Procedimientos Estandarizados – Logística Interna: Ingreso a Almacén</i> .....	136
Tabla 49. <i>Procedimientos Estandarizados - Ventas</i> .....	137
Tabla 50. <i>Procedimientos Estandarizados – Logística Interna: Despachos</i> .....	138
Tabla 51. <i>Presupuesto Estimado para las Actividades de Orden</i> .....	140
Tabla 52. <i>Presupuesto Estimado para las Actividades en el Desarrollo de Productos y Mercado</i> .....	141



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Participación de mercado de los importadores de goma arábica 2018.....	4
<i>Figura 2.</i> Participación de mercado de los importadores de PGPR 2018 .....	6
<i>Figura 3.</i> Participación de mercado de los importadores de vainillina 2018 .....	7
<i>Figura 4.</i> Participación de mercado de los importadores de etilvainillina 2018 .....	9
<i>Figura 5.</i> Participación de mercado de los importadores de caseinato de sodio 2018 .....	11
<i>Figura 6.</i> Participación de mercado de los importadores de caseinato de calcio 2018 .....	12
<i>Figura 7.</i> Participación de mercado de los importadores de leche descremada 2018 .....	15
<i>Figura 8.</i> Participación de mercado de los importadores de carbón activado 2018 .....	17
<i>Figura 9.</i> Participación de mercado de los importadores de PBTC 2018 .....	20
<i>Figura 10.</i> Participación de mercado de los importadores de HEDP 2018 .....	21
<i>Figura 11.</i> Participación de mercado de los importadores de DETMP 2018 .....	23
<i>Figura 12.</i> Participación de mercado de los importadores de ATMP 2018 .....	24
<i>Figura 13.</i> Participación de mercado de los importadores de ácido polimaleico 2018 .....	26
<i>Figura 14.</i> Participación de mercado de los importadores de percarbonato de sodio 2018 .....	27
<i>Figura 15.</i> Participación de mercado de los importadores de SXS 2018 .....	28
<i>Figura 16.</i> Participación de mercado de los importadores de SCS 2018 .....	30
<i>Figura 17.</i> Participación de mercado de los importadores de tetrasodium EDTA 2018.....	31
<i>Figura 18.</i> Participación de mercado de los importadores de monoetanolamina pura 2018...	32
<i>Figura 19.</i> Participación de mercado de los importadores de trietanolamina pura 2018 .....	34
<i>Figura 20.</i> Participación de mercado de los importadores de trietanolamina 85% 2018 .....	35
<i>Figura 21.</i> Participación de mercado de los importadores de Duct Wrap 30 m 2018.....	36
<i>Figura 22.</i> Participación de mercado de los importadores de Duct Liner 15 m 2018.....	38
<i>Figura 23.</i> La corrupción en América Latina. ....	44
<i>Figura 24.</i> Perfil nutricional. Exceso de peso, sobrepeso y obesidad. ....	48

<i>Figura 25.</i> Producto Bruto Interno proyectado al 2023.....	51
<i>Figura 26.</i> Proyección de la inflación 2019 -2020 (variación % a 12 meses).....	52
<i>Figura 27.</i> Evolución del desempleo en el Perú. ....	52
<i>Figura 28.</i> Inflación, variación porcentual últimos doce meses. Evolución reciente de la inflación y expectativas de inflación.....	54
<i>Figura 29.</i> Evolución del sector cosmética e higiene personal. ....	55
<i>Figura 30.</i> Fase de los conflictos sociales activos. ....	57
<i>Figura 31.</i> Casos atendidos a personas afectadas por hechos de violencia contra mujeres ....	59
<i>Figura 32.</i> El problema más importante del país, Perú 2006-2017.....	60
<i>Figura 33.</i> Resultados anuales de seguridad ciudadana. ....	61
<i>Figura 34.</i> Mapa estratégico del plan nacional de seguridad ciudadana 2019 -2013.....	61
<i>Figura 35.</i> Líneas fijas de abonados y penetración a nivel nacional. ....	65
<i>Figura 36.</i> Líneas móviles ajustadas y penetración a nivel nacional. ....	65
<i>Figura 37.</i> Acceso a internet de banda ancha fija y penetración a nivel nacional.....	66
<i>Figura 38.</i> Inventario de pasivos ambientales mineros. ....	68
<i>Figura 39.</i> Organigrama de Element Trading.....	72
<i>Figura 40.</i> Ventas para los años 2013 a 2018.....	74
<i>Figura 41.</i> Diagrama de proceso de actividades.....	74
<i>Figura 42.</i> Esquema de incoterm.....	76
<i>Figura 43.</i> Esquema lluvia de ideas para identificar las causas que generan que Element Trading no crezca sostenidamente. ....	84
<i>Figura 44.</i> Categorías de las causas que generan el problema agrupadas por afinidad.....	84
<i>Figura 45.</i> Esquema Ishikawa para establecer las causas que afectan el crecimiento de Element Trading.....	85
<i>Figura 46.</i> Mapa de la literatura .....	90

<i>Figura 47.</i> Reducción del valle de lágrimas. ....	93
<i>Figura 48.</i> La psicología del cambio. ....	94
<i>Figura 49.</i> Estructura del marco común de evaluación (CAF).....	96
<i>Figura 50.</i> La empresa y sus stakeholders.....	98
<i>Figura 51.</i> Fundamentos de la dirección por objetivos .....	99
<i>Figura 52.</i> La Regla S.M.A.R.T. ....	100
<i>Figura 53.</i> La empresa como sistema abierto .....	102
<i>Figura 54.</i> Procedimiento propuesto para diagnóstico y mejora del clima organizacional... 108	
<i>Figura 55.</i> Concepto de equilibrio.....	109
<i>Figura 56.</i> Cultura, define valores y facilita la internalización. ....	115
<i>Figura 57.</i> Actividades primarias y de soporte de Element Trading.....	133
<i>Figura 58.</i> Diagrama de Gantt para las actividades a desarrollar en Element Trading como plan estratégico planteado, que busca mejorar, incrementar y mantener el crecimiento de la empresa.....	139
<i>Figura 59.</i> Estado de resultados 2018.....	147

## **Capítulo I: Situación General de Element Trading**

Se describe la información de Element Trading, cómo fueron sus inicios, las actividades que realiza, el tipo de industria en la que se encuentra y el comportamiento de esta en el mercado en el cual compete.

### **1.1. Presentación de Element Trading**

Element Trading es una empresa establecida en Perú que nació hace 12 años como parte de Rocsa Colombia, empresa de distribución de productos químicos que opera en Colombia desde hace 22 años. Rocsa Colombia es una empresa que surgió como extensión del entonces Rocsa Perú de Richard O’Custer S.A., quien en proceso de expansión decidió abrir operaciones en Colombia y en otros países de la región. En los años 90 Rocsa Perú le da la responsabilidad de establecer operaciones en Colombia a uno de sus más destacados vendedores de nacionalidad peruana, luego de unos años debido a la crisis que Perú atravesaba por ese entonces, Rocsa Perú decide vender sus unidades de negocio y cerrar las operaciones que tenía tanto en sus sucursales como en Perú, en este momento el responsable destacado en Colombia decide comprar el negocio y se desliga completamente de la sede en Perú, 10 años después debido a la necesidad de clientes transnacionales que demandaban productos en Perú y el interés por parte de los proveedores o fabricantes que no tenían representación en Perú, adicional a la experiencia y conocimiento del mercado peruano, Rocsa Colombia decide expandirse y abrir una subsidiaria en Perú fundada como Element Trading. Rocsa Colombia adquirió hace un par de años la empresa Inproquim, con lo cual se ha posicionado como la segunda más grande en términos de facturación en su rubro y está próxima a abrir operaciones en Ecuador.

Element Trading, es una empresa dedicada a la importación y comercialización de insumos químicos, como lo señala la Real Academia Española (2019) un insumo es aquel elemento que forma parte de la producción de otro bien, siendo el sector manufacturero el

principal mercado, estos insumos entrarán a un proceso de transformación para acabar en un bien final de consumo personal o industrial. Los insumos se diferencian de las materias primas por ser productos intermedios, es decir que han sufrido una transformación.

La mayoría de los insumos que actualmente comercializa Element Trading son especialidades y últimamente está incursionando en *commodities*, estos últimos hacen referencia a productos genéricos, es decir que no tienen una diferenciación lo cual supone un mercado más agresivo debido a la fácil y rápida sustitución. Estos insumos son comercializados a industrias de diversos rubros por lo que se clasifican por líneas de negocio, debido al actual portafolio reducido de productos, Element Trading registra sus productos en estas líneas: Alimentos, Aromas, Carbón, Industrial, Fibra y Textil. Element Trading trabaja con los fabricantes de los insumos químicos a quienes representa en Perú como canal exclusivo, muchos de estos proveedores trabajan y son aprobados previamente por su casa matriz, tanto en Perú como en Colombia se busca siempre trabajar con fabricantes líderes en su rubro que compartan el mismo anhelo de aumentar su presencia en el mercado y garanticen la calidad de sus insumos. Actualmente trabaja con empresas fabricantes de insumos químicos como BASF, Cabot, Solvay entre los más reconocidos y atiende a empresas, en su mayoría manufactureras como Laive, Incasur, Confiteca, Ecolab, Clorox, Intradevco, entre otras. Element Trading cuenta con un equipo reducido de empleados y terceriza algunas de sus actividades principalmente logísticas, a fin de enfocar sus esfuerzos en su principal actividad que es la de comercialización.

Element Trading en los últimos cinco años ha venido presentado una constancia en sus ventas anuales, por lo que desea impulsar más agresivamente su crecimiento, aprovechando el respaldo, la experiencia y los recursos de su casa matriz. Se ha identificado diversos negocios donde incursionar; sin embargo, el no enfocarse en objetivos puntuales genera una pérdida de esfuerzos que conlleva a un avance lento. Actualmente tiene como

meta aumentar significativamente sus ventas, ampliando su cartera de clientes, diversificando su portafolio de productos y entrando a mercados donde compiten distribuidores más grandes e incluso en aquellos mercados donde existe una presencia de monopolio. Debido al crecimiento de los últimos años de Rocsa, la matriz, quien realizó una integración horizontal al comprar Inproquim y con esto posicionarse como una de las principales comercializadoras de insumos químicos en el mercado colombiano, se genera interés de las empresas productoras de insumos químicos representadas en Colombia que aún no tienen presencia en Perú. Este crecimiento por parte de Rocsa ha generado que también exista disponibilidad de recursos financieros para impulsar el crecimiento de Element Trading. A fin de hacer medible el cumplimiento de los objetivos que lleven a la realización del crecimiento aspirado, se deben identificar las variables principales de las cuales depende este crecimiento, como principal variable se considerará el número de proyectos indicado en monto para lo cual se tiene en consideración los clientes potenciales e insumos que se le podrían suministrar, y los recursos con los que se cuenta (Element Trading, 2019).

## **1.2. Análisis de la Industria**

Ya que Element Trading suministra insumos químicos para diversos tipos de industria, estos insumos deben ser agrupados por líneas de negocio, a fin de analizar su participación en cada una de ellas. Element Trading ha hecho una agrupación por tipo de producto adaptando las líneas de negocio que se manejan en su casa matriz Rocsa y en el mercado. Se detallan las líneas de negocio actuales:

### **1.2.1. Alimentos**

Insumos emulsificantes, saborizantes, fuentes de proteína, espesantes para aplicación en confitería, panadería, industria láctea, aromas, para aplicación en productos finales como caramelos, chocolates, galletas, yogures, quesos, que manufacturan empresas como Incasur,

Molitalia, Confiteca, Alicorp, Nestlé, Gloria, Laive. Los principales competidores en la distribución de insumos alimenticios son E&M, Adiplus, Clariant.

Los insumos que se comercializan e impulsan en esta división actualmente son:

1. Goma Arábica: Considerado como aditivo alimenticio (E-414), es un polisacárido que se extrae de la resina de las ramas de ciertas variedades del árbol Acacia cuya presentación es en polvo blanco ligeramente amarillento en sacos de papel con bolsa interior de polietileno, sirve como espesante, estabilizante, encapsulante para aplicaciones en confitería, farmacéuticos, sabores y aromas de alimentos, etc. (Jaouen, 2014). Element Trading distribuye este producto del fabricante Alland & Robert de Francia.

Participación de mercado: Element Trading es el segundo importador en cuanto a volumen como se detalla en la Tabla 1, y el que tiene precio más competitivo lo cual significa una gran oportunidad de crecimiento, se observa la distribución del mercado en la Figura 1.

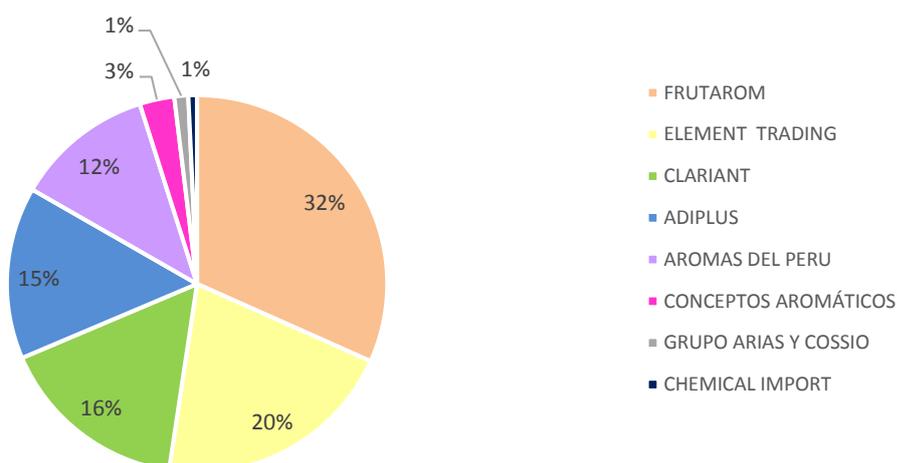


Figura 1. Participación de mercado de los importadores de goma arábica 2018

Tabla 1

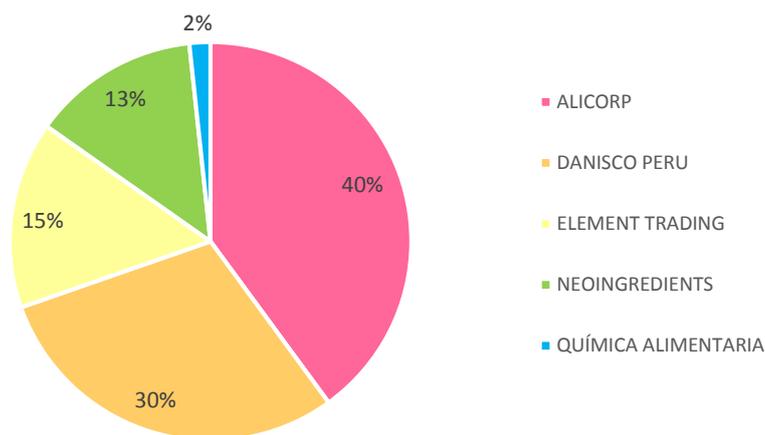
*Importaciones de Goma Árábica 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
		Phoenix Aromas	Premium Spray Dried Gum Arabic 111 OU		5.39	
Frutarom	Distribuidor	Citrus and Allied Essences	Premium Spray Dried Gum Arabic 111 OU	21,500	5.63	
		Nexira	Eficacia XE		10.20	10.59
Element Trading	Distribuidor	Alland & Robert	Spray Dried Gum Acacia 381 A	14,000	3.15	3.17
		Nexira	Fibergum B		3.35	3.49
Clariant	Distribuidor			11,000		
		Nexira	Spray Gum AP		5.12	5.65
		Roeper			4.27	4.60
Adiplus	Distribuidor			10,000		
		Norevo	Gum Acacia Quick Gum Type 8048 RD		2.31	4.47
		Nexira	Instantgum AP			5.43
Aromas del Perú	Mixto			8,000		
		Caragum	Caraspray F CG 106			4.67
Conceptos Aromáticos	NR	Caragum	Caraspray F CG 106	2,000		4.87
Grupo Arias y Cossio	NR	Aeb Spa	Arabinol Multinstant	800	9.73	9.98
Chemical Import	NR	Roeper	NR	500		2.99
Total					67,800	

*Nota.* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Goma Árábica 2018 por Element Trading, 2018.

2. Polirricinoleato de Poliglicerol (PGPR), marca Finamul VR 42: Considerado como aditivo alimenticio (E-476), es un éster proveniente del ácido ricinoleico (Danisco, 2012b), cuya presentación es un líquido viscoso de color ámbar en bidones de polietileno denso, sirve como emulsificante, es decir permite estabilizar una emulsión de agua y aceite para aplicaciones en chocolatería, panadería, grasas, etc. (Fine Organics, 2011). Element Trading distribuye este producto del fabricante Fine Organics de India.

Participación de mercado: Element Trading no es uno de los principales importadores como se observa en la *Figura 2*, pero podría aspirar a ganar el volumen de Alicorp quien es consumidor final, por el precio competitivo que tiene y que se detalla en la *Tabla 2*.



*Figura 2.* Participación de mercado de los importadores de PGPR 2018

*Tabla 2*

*Importaciones de PGPR 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
Alicorp	Consumidor	Danisco Brasil	Grindsted PGPR 90	22,800	4.40	4.93
Danisco Perú	Distribuidor	Danisco Brasil	Grindsted PGPR 90	10,400	4.52	4.65
Neoingredients	Distribuidor	Palsgaard	Palsgaard PGPR 4125	11,100	4.31	4.48
			Palsgaard PGPR 4150		4.42	4.83
Element Trading	Distribuidor	Fine Organics	Finamul VR 42	3,000	3.35	
Química Alimentaria	Distribuidor	Savannah Surfactants	Dynavisc 289	500	3.18	
Total				47,800		

*Nota:* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade PGPR 2018 por Element Trading, 2018.

3. Vainillina, marca Eternal Pearl: Considerado como saborizante, es un aldehído proveniente del guayacol, cuya presentación es en cristales blancos ligeramente amarillentos, en cajas o tambores de cartón con bolsa interior de polietileno, sirve como aromatizante y saborizante, para aplicaciones en chocolates, bebidas, galletas, perfumería, etc. (Solvay, 2019a). Element Trading distribuye este producto del fabricante Jiaxing Zhonghua de China.

Participación de mercado: Element Trading no es actualmente uno de los principales importadores como se observa en la Figura 3, ni cuenta con un bajo precio como se detalla en la Tabla 3; sin embargo, gracias a un nuevo *trader* que le ofrece un precio más competitivo para el mismo producto (fabricante Jiaxing Zhonghua), aspira ganar una mayor participación de mercado compitiendo directamente con el principal importador.

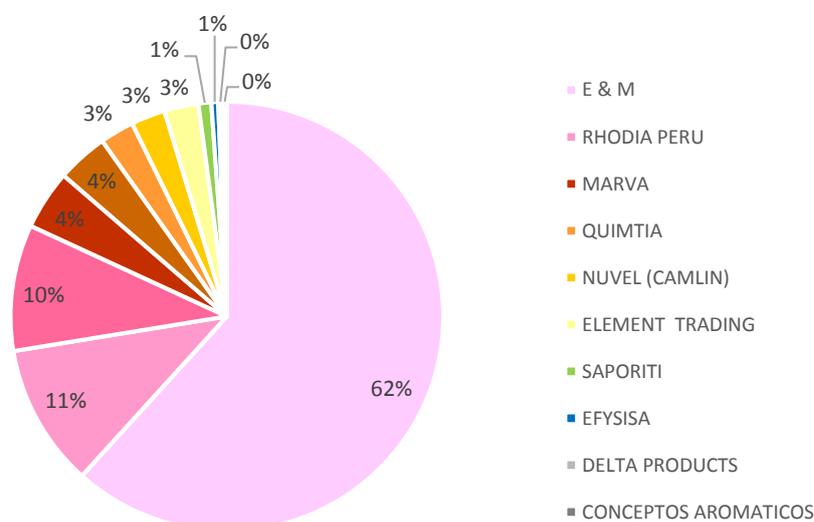


Figura 3. Participación de mercado de los importadores de vainillina 2018

Tabla 3

*Importaciones de Vainillina 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
E & M	Distribuidor	Rodhia (Solvay)	Rhovaniil	48,300	17.97	18.72
Rhodía Perú	Distribuidor	Rodhia (Solvay)	Rhovaniil	8,400	15.26	15.99
Frutarom	Mixto	Rodhia (Solvay)	Rhovaniil	7,450	10.37	11.17
		Sensient	NR		12.92	13.00
Marva	Mixto	Frey & Lau	NR	3,500	12.05	12.21
F & F Callizo	Consumidor	Frey & Lau	NR	3,000	11.21	13.06
Quimtia	Consumidor	Ventós	NR	2,000	11.83	
	Consumidor	SJZ Chem-Pharm	NR		14.70	29.01
Nuvel	Distribuidor	Camlin	NR	2,000	12.01	
Element Trading	Distribuidor	Interchem	NR	2,000	15.23	
Saporiti	NR	Lluch Essence	NR	750	11.82	
	Consumidor	Ventós	NR		11.98	
Efysisa	Consumidor	Frey & Lau	NR	400	11.73	
	Consumidor	Indukern	NR		12.43	
Delta Products	NR	Lluch Essence	NR	250	12.54	
Conceptos Aromáticos	NR	Lluch Essence	NR	250	13.48	
Total				78,300		

*Nota.* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Vainillina 2018 por Element Trading, 2018.

4. Etilvainillina, marca Eternal Pearl: Considerado como saborizante con 3 veces mayor intensidad que la Vainillina, es un aldehído proveniente del guayacol, cuya presentación es en cristales blancos ligeramente amarillentos, en cajas o tambores

de cartón con bolsa interior de polietileno, sirve como aromatizante y saborizante, para aplicaciones en chocolates, bebidas, galletas, perfumería, etc. (Solvay, 2019b). Element Trading distribuye este producto del fabricante Jiaxing Zhonghua de China.

Participación de mercado: Element Trading actualmente está buscando retornar al mercado del cual salió por no contar con un precio competitivo, ahora que cuenta con un *trader* mejor posicionado aspira a competir con el principal importador, en la Figura 4 se observa los principales importadores y en la Tabla 4 se detallan las cantidades, precios y marcas actualmente posicionadas.

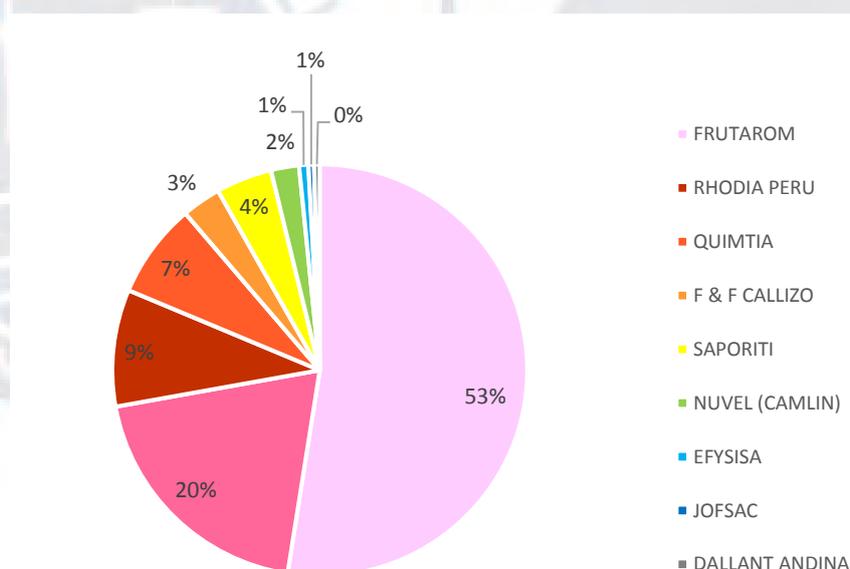


Figura 4. Participación de mercado de los importadores de etilvainillina 2018

Tabla 4

*Importaciones de Etilvainillina 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
Frutarom	Mixto	Rodhia (Solvay)	Rhodiarome	12,000	12.21	13.08
		Sensient	NR		16.85	
E & M	Distribuidor	Rodhia (Solvay)	Rhodiarome	4,500	18.02	18.44
Rhodia Perú	Distribuidor	Rodhia (Solvay)	Rhodiarome	2,100	17.54	18.10
Quimtia	Consumidor	Ventós	NR	1,700	15.33	15.70
F & F Callizo	Consumidor	Frey & Lau	NR	700	13.43	15.04
		Lluch Essence	NR		15.91	16.04
Saporiti	NR	Lluch Essence	NR	1,000	15.30	
Nuvel	Distribuidor	Camlin	NR	500	15.34	
		Lluch Essence	NR		15.11	15.73
Efysisa	Consumidor	Frey & Lau	NR	165	15.79	
		Lluch Essence	NR		16.93	
Dallant Andina	NR	Dallant	NR	100	17.35	
Delta Products	NR	Lluch Essence	NR	40	15.15	
Total				22,865		

*Notas.* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Etilvainillina 2018 por Element Trading, 2018.

5. Caseinato de Sodio: Considerado como ingrediente alimenticio, se obtiene de la caseína proveniente de la leche, e hidróxido de sodio, su presentación es en polvo blanco ligeramente amarillento en sacos de papel con interior de bolsa de polietileno, sirve como estabilizante, texturizante, emulsificante y fuente de proteína usado en aplicaciones de quesos, helados, panificación, lácteos, etc.

(Agrocomplex, 2015b). Element Trading comercializa este producto del fabricante Agrocomplex de Polonia.

Participación de mercado: Element Trading cuenta con un proveedor homologado que trabaja actualmente con su casa matriz Rocsa y cuenta con un precio competitivo, por debajo de los precios registrados en las importaciones del 2018 que se detallan en la Tabla 5, en la Figura 5 se puede observar que no existen muchos competidores por lo que Element Trading identifica oportunidad y decide iniciar importaciones.

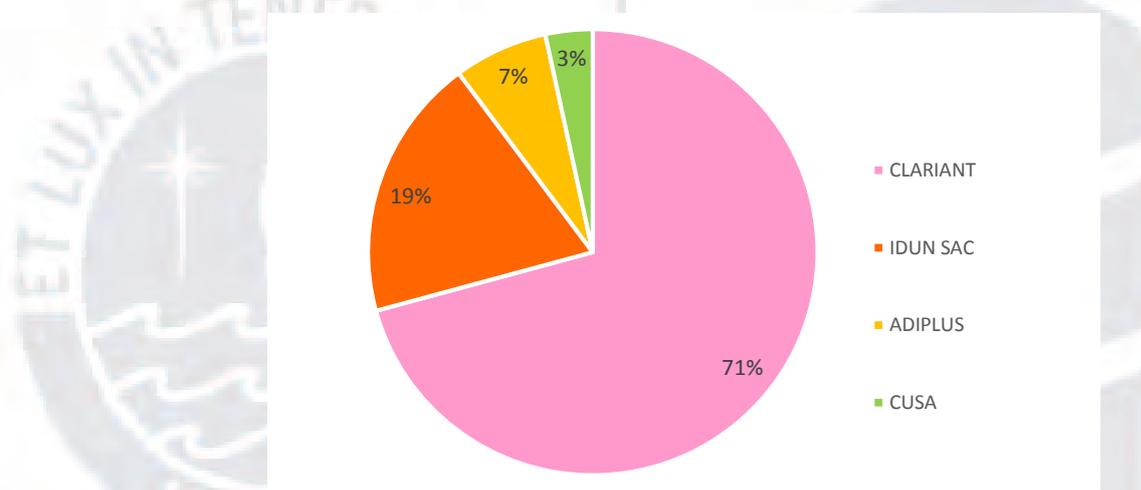


Figura 5. Participación de mercado de los importadores de caseinato de sodio 2018

Tabla 5

*Importaciones de Caseinato de Sodio 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
Clariant	Distribuidor	Lactoprot	Lactonat	83,500	7.37	9.44
Idun SAC	Distribuidor	Meggle	Casinella QN	22,500	7.56	7.66
Adiplus	Distribuidor	Epi Ingredients	NR	8,000	7.01	7.75
Cusa	Distribuidor	Havero	NR	4,000	8.32	
Total				118,125		

*Nota.* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Caseinato de Sodio 2018 por Element Trading, 2018.

6. Caseinato de Calcio: Considerado como ingrediente alimenticio, se obtiene de la caseína proveniente de la leche, e hidróxido de calcio, su presentación es en polvo blanco ligeramente amarillento en sacos de papel con interior de bolsa de polietileno, sirve como estabilizante, texturizante, emulsificante y fuente de proteína usado en aplicaciones de quesos, helados, panificación, lácteos, cárnicos, etc. (Agrocomplex, 2015a). Element Trading distribuye este producto del fabricante Agrocomplex de Polonia.

Participación de mercado: Element Trading cuenta con un proveedor homologado que trabaja actualmente con su casa matriz Rocsa y cuenta con un precio competitivo, por debajo de los precios registrados en las importaciones del 2018 que se detallan en la Tabla 6, en la Figura 6 se puede observar que aunque no existe un gran mercado, se puede aspirar a cubrir parcial o totalmente el abastecimiento del principal consumidor Nestlé al no existir tampoco muchos competidores, por ello Element Trading identifica oportunidad y decide iniciar importaciones.

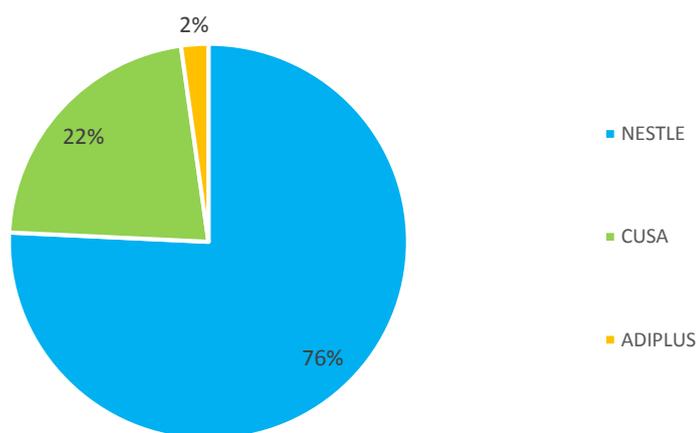


Figura 6. Participación de mercado de los importadores de caseinato de calcio 2018

Tabla 6

*Importaciones de Caseinato de Calcio 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
Nestlé	Consumidor	Fonterra	NR	68,720	9.11	9.12
		Nestlé Perú	NR		7.84	
Cusa	Distribuidor	Havero	NR	20,000	9.22	
Adiplus	Distribuidor	Epi Ingredients	NR	2,000	7.26	
Total				90,720		

Notas: El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Caseinato de Calcio 2018 por Element Trading, 2018.

7. Leche Descremada: Fuente de Calcio y nutrientes, obtenida al eliminar la grasa de la Leche Entera, su presentación es en polvo blanco ligeramente amarillento en sacos de papel con interior de bolsa de polietileno, sirve como ingrediente en la elaboración de yogures, quesos, productos de panadería y pastelería, helados, etc. (Dairy Farmers of America, 2017). Element Trading distribuye este producto del fabricante Dairy Farmers of America de Estados Unidos.

Participación de mercado: Debido a que la casa matriz Rocsa empezó a trabajar con Leche Descremada desde hace unos tres años y actualmente es uno de los principales importadores en Colombia, Element Trading está incursionando en este mercado con el apoyo de uno de los distribuidores de Rocsa, Dairy Farmers of America, quien aún no cuenta con presencia en el mercado local como se puede apreciar en la Tabla 7, aquí se puede observar también que en este mercado se manejan grandes volúmenes a comparación con los otros productos donde compite Element Trading, además existen varios importadores y mucha presencia de *traders*. En la Figura 7 se detalla la participación de mercado de los principales importadores, donde se enfatiza la presencia tan significativa que tiene el productor Gloria.

Tabla 7

*Importaciones de Leche Descremada 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (TM)	CIF unitario (USD)		
Gloria	Consumidor	Dairy America	Dairy America	14,608	1.85	1.90	
		Fonterra	NR		1.83	2.17	
		Philpot	NR			2.06	
Nestle	Consumidor	Fonterra	NR	4,338	2.01	2.29	
		James Farrell	NR		1.79	1.89	
		Darigold	NR			1.95	
		Hoogwegt	NR			1.86	1.95
		Interfood				1.78	1.89
Laive	Consumidor	Louis Dreyfus	Lactalis	3,132		2.09	
		Dairy America				1.78	
		Rose Container				1.75	2.04
		Mellon Trading					2.03
		Hoogwegt	Dairy America			1.85	2.09
		Agropur	Dairy America				1.77
		Interfood	Dairy America			1.77	2.10
		Clearfreight	Dairy America		2,791	1.96	2.08
		Interra	Dairy America			1.76	2.00
		Louis Dreyfus	Dairy America			1.79	2.00
E & M	Distribuidor	Lactalis			1.95	2.23	
		Interfood	Dairy America		1.77	2.00	
		Agri-Dairy			1.60	1.83	
		Hoogwegt			1.71	1.82	
		G.Van Kam Trading				1.80	
		Adiplus	Distribuidor	Interra	Dairy America	858	1.78
		Euroserum			1.60	1.91	
		Interfabrics				1.77	
		Cusa				1.77	
		Quimtia	Consumidor	Louis Dreyfus	Dairy America	746	1.78
Louis Dreyfus	Dairy America				1.74	1.91	
Lactalis					1.89	2.16	
Cusa	Distribuidor	Hoogwegt	Dairy America	547	1.81	2.05	
		Saputo	Dairy America		1.80	1.85	
		Interfood	Dairy America			1.73	
		Agropur				1.93	
		Hoogwegt	Dairy America			1.82	2.07
Multex	Distribuidor	Interfood	Dairy America	440	1.73	2.08	
		Louis Dreyfus	Dairy America			1.73	
		Interfood				1.77	2.00
Frutarom	Distribuidor	Dairy America		413	1.73		
		Louis Dreyfus				2.09	
Maprial	Distribuidor	Interfood	Dairy America	75	0.89	2.06	
		Interra	Dairy America			1.83	
Dairy Peru	Distribuidor	Hoogwegt	Dairy America	19	2.19		
Casa Hogar Juan Pablo II	Consumidor	Diocese Of La Crosse	Grassland	19	2.04		
Marva	Distribuidor	Mellon Trading		16	1.77		
Trader Ipenza	Distribuidor	Hyproca Dairy Products		0.25	9.34		
Total				28,001			

*Nota.* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Leche Descremada 2018 por Element Trading, 2018.

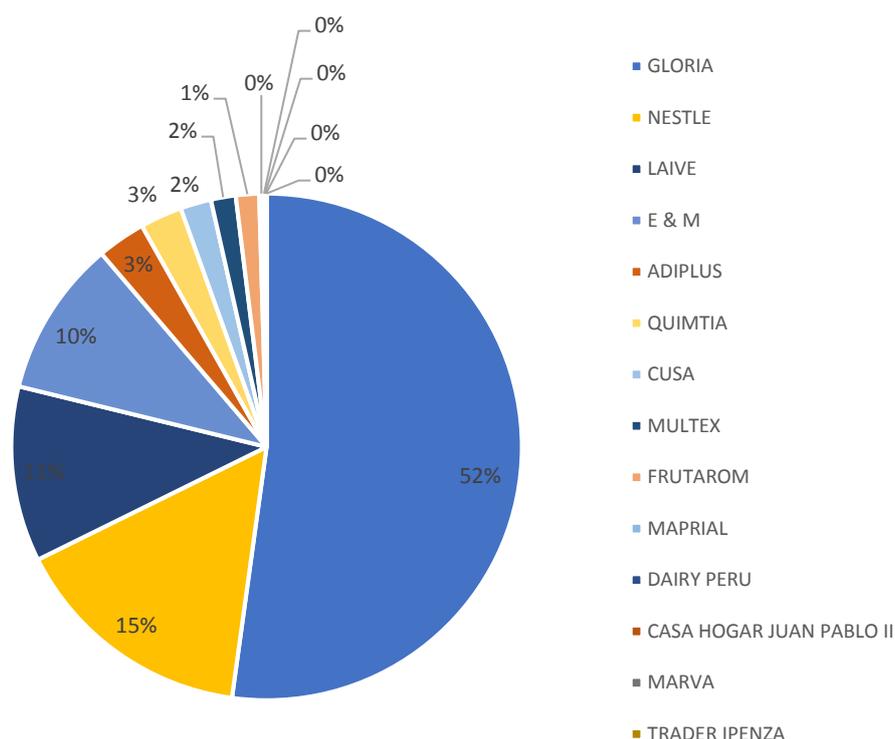


Figura 7. Participación de mercado de los importadores de leche descremada 2018

### 1.2.2. Carbón

Coadyudantes adsorbentes que permiten retener contaminantes por medio de la porosidad del carbón activado, el carbón activado es un material poroso proveniente de origen mineral (bituminoso, antracita) o vegetal (madera, cáscara de coco, pepa de ciruela, etc.), que ha sido modificado para poder contar con mayor área superficial, gracias a esta característica y a la química que ocurre en su superficie, el carbón activado puede adsorber una gran serie de contaminantes por lo cual tiene aplicación en tratamiento de aguas, purificación de gases, blanqueo de aceites, decoloración de jarabes (Cabot Norit, 2013a), estas aplicaciones son llevadas a cabo en empresas de ingeniería como Accuaproduct, Veolia, Suez, empresas embotelladoras como Industrias San Miguel, Lindley, Ajeper, empresas manufactureras de concentrado de aceite de pescado como DSM, empresas manufactureras de bebidas alcohólicas como Cartavio, Queirolo, etc. Participan competidores como Mercantil, Atisa, Chem Supply quienes al igual que Element Trading comercializan carbones

activados. Element Trading distribuye los carbones activados del fabricante Cabot Norit de Estados Unidos y atiende a diversos mercados con excepción de la industria minera para la cual Cabot Norit cuenta con otro distribuidor, los productos que Element Trading comercializa actualmente son:

1. Norit CA1: Carbón activado químicamente para ser utilizado por dosificación y desechado luego del uso, presentación en polvo en sacos de papel, sirve como agente adsorbente de contaminantes para decoloración de líquidos como jarabes, bebidas, etc. (Cabot Norit, 2013b).
2. Norit CGP Super: Carbón activado químicamente para ser utilizado por dosificación y desechado luego del uso con mayor poder de decoloración, presentación en polvo en sacos de papel, sirve como agente adsorbente para decoloración de líquidos como jarabes, bebidas, estampados textiles, etc. (Cabot Norit, 2013c).
3. Norit GAC 1240 W: Carbón activado por vapor para ser utilizado en lecho fijo que se cambia al cabo de un tiempo de uso cuando se produzca la saturación del lecho, presentación en gránulos malla 1240 en sacos de polipropileno, sirve como agente adsorbente de contaminantes para tratamiento de agua embotellada, purificación de gases, etc. (Cabot Norit, 2013b).
4. Norit GAC 830 W: Carbón activado por vapor para ser utilizado en lecho fijo que se cambia al cabo de un tiempo de uso cuando se produzca la saturación del lecho, presentación en gránulos malla 830 en sacos de polipropileno, sirve como agente adsorbente de contaminantes para tratamiento de agua embotellada, purificación de gases, etc. (Cabot Norit, 2013a).
5. Norit SA4 PAH: Carbón activado por vapor para ser utilizado por dosificación y desechado luego del uso, presentación en polvo en sacos de papel, sirve como

agente adsorbente de contaminantes PAH (hidrocarburos aromáticos policíclicos) presentes en el aceite de pescado, ayuda en la concentración de aceite de pescado para elaboración de cápsulas de omega 3 (Cabot Norit, 2013c).

Participación de mercado: Aunque Element Trading no es uno de los principales importadores como se muestra en la Tabla 8, se debe tener en cuenta que Generation Solutions, el principal importador, es el distribuidor de Sedapal, quien actualmente consume aproximadamente la mitad de toda la cantidad que consume el Perú, adicional a que importadores como Chemsupply, C&V International, Mercantil y Químicos Goicochea son distribuidores para clientes en minería en donde Element Trading no participa al no tener la representación de Cabot Norit para este sector donde se sabe se consumen grandes volúmenes. En la Figura 8 se puede observar la variedad de participantes, esto es debido a que se trata de un producto versátil con aplicación en diferentes tipos de industria, presentando entonces diferentes referencias según la aplicación, no se ha tenido en cuenta una subdivisión por categorías.

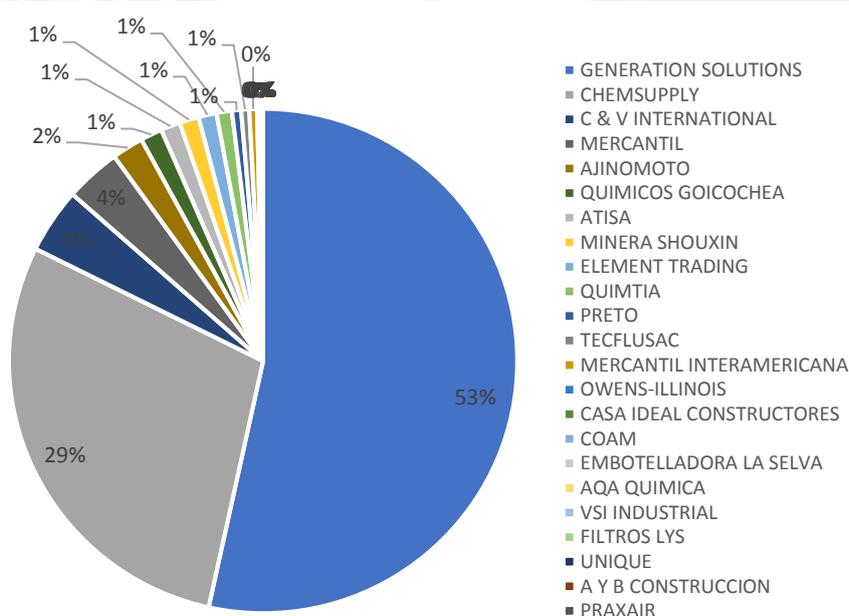


Figura 8. Participación de mercado de los importadores de carbón activado 2018

Tabla 8

*Importaciones de Carbón Activado 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
Generation Solutions	Distribuidor	Generation Solutions	4,326,410	1.11	
		Habilis		1.06	1.13
		Calgon			2.03
Chemsupply	Distribuidor	Nitron International	2,339,530	1.67	
		Schenker			0.89
		SGL Group			1.62
C & V International	Distribuidor	Corp Lanka	336,700	2.51	
		Jacobi			2.04
Mercantil	Distribuidor	Countisbury	287,000		2.26
Ajinomoto	Consumidor	Fujian Zhixing	162,710		1.88
		Nanping Yuanli			1.98
Químicos Goicochea	Distribuidor	Corp Lanka	112,000		1.47
		Eco Fresh			2.26
Atisa	Distribuidor	Steam Harbour	100,000		2.24
		Clarimex			2.15
Minera Shouxin	Consumidor	Yantai Jiying	100,000		1.13
Element Trading	Distribuidor	Cabot Norit	93,010		2.84
Quimtia	Distribuidor	Corp Lanka	79,100		2.54
		Haycarb			2.13
Preto		Ms.Carbo Lase	47,000		1.88
		NR			7.22
Tecflusac	Consumidor	NR	41,400		
Mercantil Interamericana	Distribuidor	Donau Carbon	40,000	1.94	1.97
Owens-Illinois		Cristaleria del Ecuador	5,988		0.76
Casa Ideal Constructores		Foshan Yurong	5,000		2.72
		Lubrication Engineers			7.72
Coam		Purafil	4,475		10.44
		Chriwa			3.92
Embotelladora la Selva	Consumidor	Clack Corporation	3,900		1.55
Aqa Química	Consumidor	La Tecnogalvano	2,812		3.40
VSI Industrial		Purafil	1,684		12.47
Filtros LYS	Consumidor	Cosmo International	1,385		7.96
Unique	Consumidor	Silcarbon	1,100		7.18
A y B Construccion		Pentair	1,000		31.41
Total			8,095,351		

*Nota.* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Carbón Activado 2018 por Element Trading, 2018.

### 1.2.3. Industrial

Insumos tensoactivos, emulsificantes, secuestrantes, oxidantes, preservantes para aplicación en productos finales para consumo personal, industrial e institucional como shampoo, acondicionadores, cremas faciales, detergentes en polvos, detergentes líquidos, lavavajillas, limpiadores de superficies, solventes, pinturas, pegamentos, tintas, que elaboran empresas manufactureras como Intradevco, Corporación Life, Pluscosmetica, Laboratorios Portugal, Cidasa, Yobel, Smasac, Accuaproduct, Ecolab, Neodeter, Spartan entre las principales. Aquí participan competidores como Ixom, Prochem, Químicos Goicochea, Brenntag, Mercantil, Auxitex quienes al igual que Element Trading comercializan insumos químicos.

Los insumos que Element Trading comercializa actualmente en esta línea son:

1. Ácido Fosfono Butano Tricarboxílico (PBTC), marca Aquacid 101EX: Fosfato orgánico inhibidor de sarro para aplicación en tratamiento de aguas de enfriamiento, procesos de ósmosis inversa, preferencia en aguas de alta dureza por su tolerancia al Calcio. Aditivo para limpiadores líquidos industriales e institucionales (Aquapharm, 2016a). Presentación en solución acuosa incolora a amarilla pálida en cilindros de polietileno de alta densidad. Element Trading distribuye este producto del fabricante Aquapharm de India.

Participación de mercado: Element Trading es el principal importador de este insumo como se observa en la Figura 9, sin embargo existe un gran potencial de crecimiento para lo cual necesita contar con un precio más competitivo para poder mantenerse y crecer abarcando el mercado de sus principales competidores que tienen precios más ajustados como se detalla en la Tabla 9.

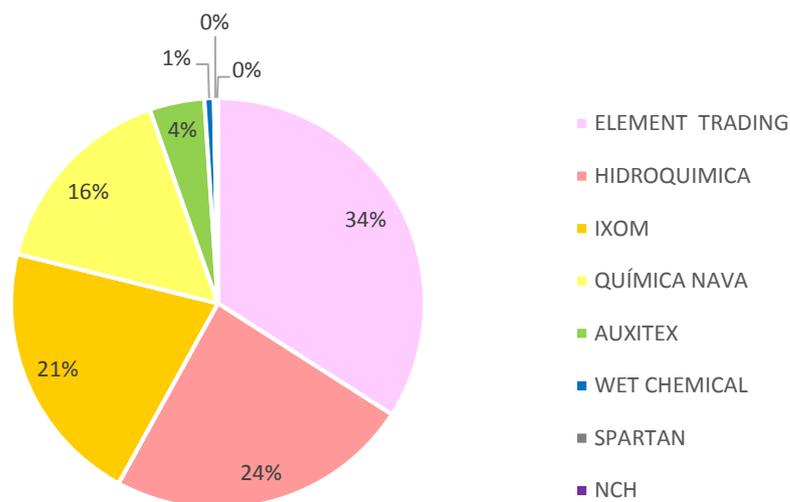


Figura 9. Participación de mercado de los importadores de PBTC 2018

Tabla 9

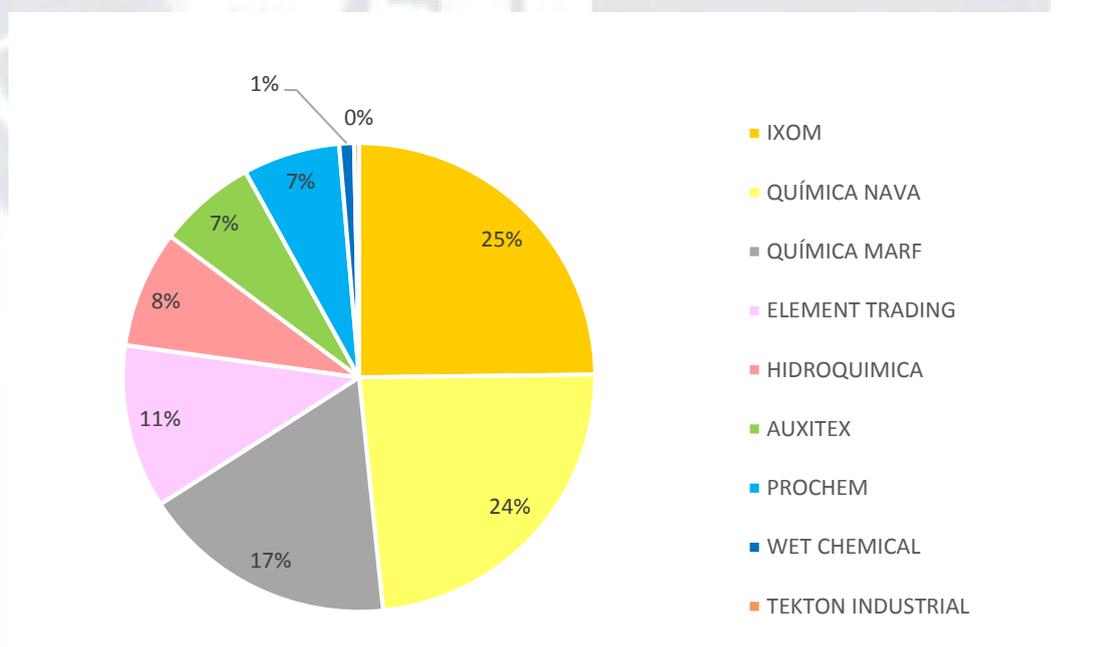
Importaciones de PBTC 2018

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
Element Trading	Distribuidor	Aquapharm	Aquacid 101	45,720	1.98	2.32
Hidroquímica	Distribuidor	Sinochem Qingdao	NR	32,000	1.87	2.14
Ixom	Distribuidor	Shandong Taihe	Ixom Q7000	28,000	1.89	1.97
Química Nava	Distribuidor	Ningbo Pangs	NR	21,170	2.08	
Auxitex	Distribuidor	KCC Industrial	NR	5,750	1.89	
		Sinochem Health	NR		1.93	
Wet Chemical	Consumidor	KCC Industrial	NR	1,000	2.00	
Spartan	Consumidor	Spartan Brasil	Bayhibit AM	270	5.94	
NCH	Consumidor	Mohawk Labs	Bayhibit AM	138	3.93	
Total				134,048		

Nota. El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Fosfonatos 2018 por Element Trading, 2018.

2. Ácido Hidroxietilideno Difosfónico (HEDP), marca Aquacid 105EX: Fosfato orgánico que retiene sales duras y metales pesados, inhibidor de sarro y corrosión, para aplicación en tratamiento de aguas, auxiliares textiles, ósmosis inversa, detergentes líquidos, limpiadores industriales e institucionales, productos de cuidado personal (Aquapharm, 2016b). Presentación en solución acuosa incolora en cilindros de polietileno de alta densidad. Element Trading distribuye este producto del fabricante Aquapharm de India.

Participación de mercado: Element Trading no es uno de los principales importadores como se muestra en la *Figura 10*, sin embargo, existe aún una cantidad potencial que podría abarcar al tener un precio más competitivo que otros distribuidores como se detalla en la Tabla 10



*Figura 10.* Participación de mercado de los importadores de HEDP 2018

Tabla 10

*Importaciones de HEDP 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
Ixom	Distribuidor	Shandong Taihe	Ixom Q2010	73,700	1.29	1.35
		Changzhou Yaos	Ixom Q2010		1.27	1.35
Química Nava	Distribuidor	Sinochem Qingdao	NR	70,000	1.55	
		Ningbo Pangs	NR		1.31	1.34
Química Marf	Distribuidor	Materias Químicas	NR	52,080	1.83	
		New China Chemicals	NR		0.93	
Element Trading	Distribuidor	Shandong Taihe	NR	33,559	1.26	1.32
		Aquapharm	Aquacid 105		1.45	1.52
Hidroquímica	NR	Sinochem Qingdao	NR	24,000	1.41	1.56
Auxitex	Distribuidor	KCC Industrial	NR	20,000	1.37	
		Sinochem Health	NR		1.28	
Prochem	Distribuidor	Italmatch Chemical	Dequest 2010	19,720	2.63	2.71
Wet Chemical	Consumidor	KCC Industrial	NR	3,000	1.46	
Tekton Industrial	NR	Changzhou Yaos	NR	1,000	1.83	
Total				297,059		

*Nota.* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Fosfonatos 2018 por Element Trading, 2018.

### 3. Ácido Dietilen Triamina Penta Metilfosfónico (DETMP), marca Aquacid 106EX:

Fosfato orgánico secuestrante de iones metálicos, inhibidor de precipitaciones de sales metálicas, para aplicación en papeleras, auxiliares textiles, limpiadores industriales e institucionales, ósmosis inversa (Aquapharm, 2014a). Presentación en solución acuosa de color ámbar en cilindros de polietileno de alta densidad.

Element Trading distribuye este producto del fabricante Aquapharm de India.

Participación de mercado: Como se muestra en la Figura 11, no existen muchos participantes en este mercado ni una alta demanda por el insumo como se muestra en el total de la Tabla 11, sin embargo Element Trading podría aspirar a abarcar una mayor participación de mercado para lo cual necesitaría contar con un precio más competitivo e identificar a una mayor cantidad de consumidores finales.

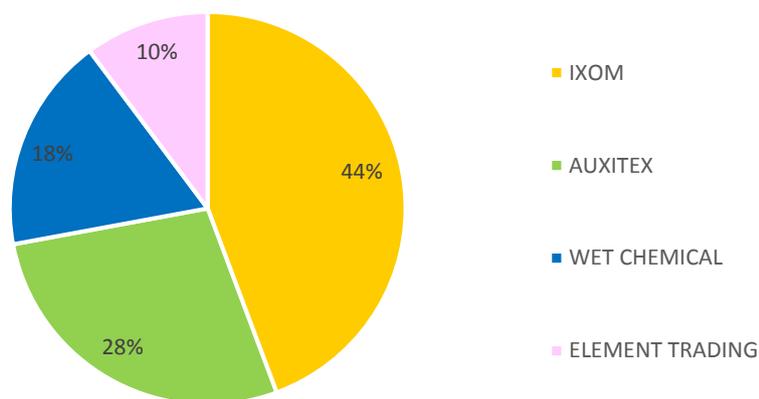


Figura 11. Participación de mercado de los importadores de DETMP 2018

Tabla 11

Importaciones de DETMP 2018

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
Ixom	Distribuidor	Shandong Taihe	Ixom Q2060	9,990	1.52	1.58
Auxitex	Distribuidor	KCC Industrial	NR	6,250	1.42	
		Sinochem Health	NR		1.51	
Wet Chemical	Consumidor	Qindao Iro	NR	4,000	1.72	1.96
Element Trading	Distribuidor	Aquapharm	Aquacid 106	2,293	1.46	1.69
Total				22,533		

Nota. El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Fosfonatos 2018 por Element Trading, 2018.

4. Ácido Amino Trimetil Fosfónico (ATMP), marca Aquacid 108EX: Fosfato orgánico secuestrante de iones metálicos, inhibidor de precipitaciones de sales metálicas, para aplicación en tratamiento de aguas, derivados del petróleo, productos para el cuidado del hogar, tratamiento de metales, limpiadores industriales, aditivos para construcción (Aquapharm, 2016c). Presentación en solución acuosa de color ámbar en cilindros de polietileno de alta densidad. Element Trading distribuye este producto del fabricante Aquapharm de India.
- Participación de mercado: Element Trading no es uno de los principales importadores como se puede observar en la Figura 12 debido a que no cuenta con un precio competitivo como se detalla en la Tabla 12, para poder hacerle frente a los principales importadores necesita contar con el apoyo del fabricante.

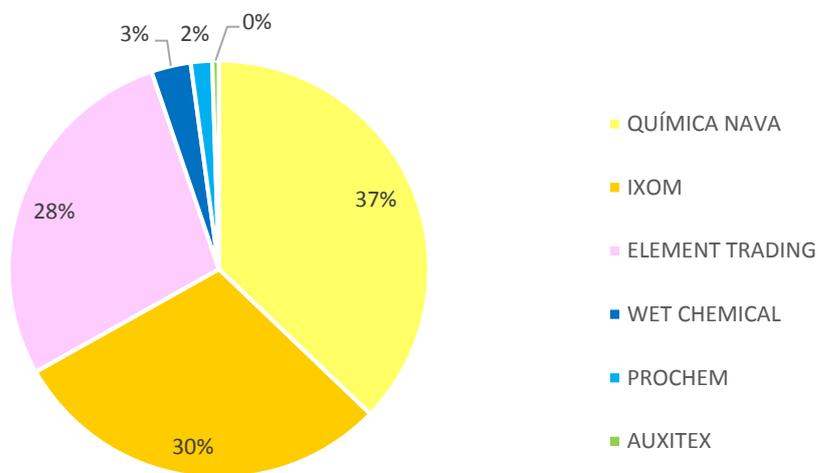


Figura 12. Participación de mercado de los importadores de ATMP 2018

Tabla 12

*Importaciones de ATMP 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
Química Nava	NR	Sinochem Qingdao	NR	73,400	1.12	1.20
		Cellmark	NR		1.24	
Ixom	Distribuidor	Shandong Taihe	Ixom Q2000	58,410	1.20	1.28
		Changzhou Yaos	Ixom Q2000		1.35	
Element Trading	Distribuidor	Aquapharm	Aquacid 108	55,220	1.40	1.47
Wet Chemical	Consumidor	KCC Industrial	NR	6,000	1.38	
Prochem	Distribuidor	Italmat Chemicals	Dequest 2000	3,240	2.63	
Auxitex	Distribuidor	Sinochem Health	NR	1,000	1.17	
Total				197,270		

*Nota.* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Fosfonatos 2018 por Element Trading, 2018.

5. **Ácido Polimaleico, marca PM 200: Homopolímero, antiincrustante para aplicación en aguas de enfriamiento, calderas, ósmosis inversa, auxiliares textiles (Aquapharm, 2014b).** Presentación en solución acuosa de color amarillo claro a ámbar en cilindros de polietileno de alta densidad. Element Trading distribuye este producto del fabricante Aquapharm de India. Participación de mercado: Actualmente incluyendo a Element Trading existen sólo dos importadores de este insumo como se aprecia en la Figura 13, con mayor participación del otro importador, se debe determinar si se trata de un consumidor final o distribuidor para estimar el potencial que podría abarcar gracias al precio competitivo con el que cuenta Element Trading como se indica en la Tabla 13.

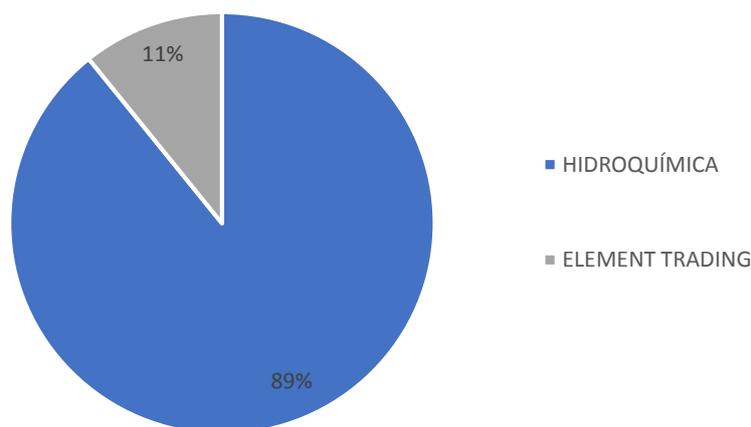


Figura 13. Participación de mercado de los importadores de ácido polimaleico 2018

Tabla 13

Importaciones de Ácido Polimaleico 2018

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
Hidroquímica	NR	BWA Water Additives	Belclene 200	21,916	6.46	
		Sinochem Qingdao	NR		1.98	2.03
Element Trading	Distribuidor	Aquapharm	PM 200	2,649	1.46	1.74
Total				21,916		

Nota. El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Fosfonatos 2018 por Element Trading, 2018.

6. Percarbonato de Sodio, marca Oxyper SHC: Compuesto liberador de oxígeno que sirve como agente limpiador, blanqueador, de desinfección para aplicación en detergentes en polvo, quitamanchas, tratamiento de aguas (Solvay, 2010). Presentación en gránulos en sacos de papel. Element Trading distribuye este producto del fabricante Solvay de Alemania.
- Participación de mercado: Element Trading es uno de los principales importadores como se observa en la Participación de mercado de los importadores de

percarbonato de sodio 2018 a fin de abarcar mayor cantidad de mercado y poder competir con los otros distribuidores que se detallan en la Tabla 14, necesita mantener y mejorar el precio para lo cual debe contar con el apoyo del fabricante.

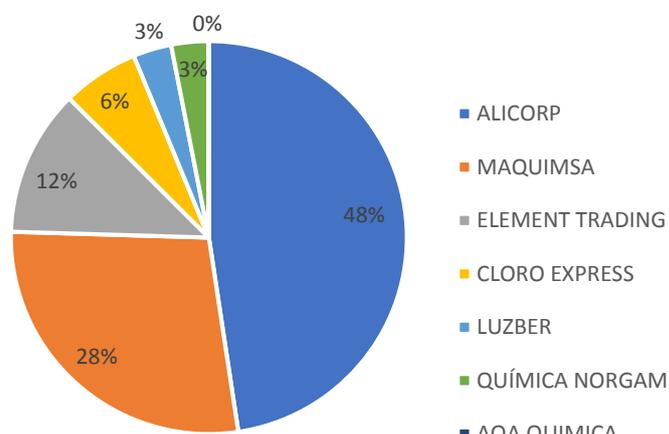


Figura 14. Participación de mercado de los importadores de percarbonato de sodio 2018

Tabla 14

*Importaciones de Percarbonato de Sodio 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
Alicorp	Consumidor	Solvay	Oxyper SHC	394,960	0.62	0.63
Maquimsa	Distribuidor	Foresee Chemicals	NR	230,960	0.64	0.74
Element Trading	Distribuidor	Solvay	Oxyper SHC	100,000	0.65	0.70
Cloro Express	Distribuidor	Inter Chemie	NR	52,000	0.70	0.73
Luzber	Distribuidor	NR	NR	26,000	0.74	
Química Norgam	Distribuidor	Puyang Hongye	NR	25,000	0.76	
Aqa Química	Consumidor	Hydro Additives	NR	399	3.97	
Total				829,319		

Nota. El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Percarbonato de Sodio 2018 por Element Trading, 2018.

Los insumos en los que está incursionando son:

7. Xilen Sulfonato de Sodio, marca Navdeetropo XLCS: Tensoactivo aniónico que ayuda a solubilizar y bajar el punto de turbidez para aplicación en detergentes líquidos, lavavajillas, removedores de cera y auxiliares textiles (Stepan, 2019a). Presentación líquido claro ligeramente amarillento en cilindros de polietileno. Element Trading distribuye este producto del fabricante Navdeep de India. Participación de mercado: No existen muchos competidores como se aprecia en la Figura 15, ni una gran demanda según se señala en el total de la Tabla 15, sin embargo Element Trading ha incursionado recientemente en este mercado y cuenta con un precio competitivo por lo que podría anhelar a posicionarse como el importador principal.

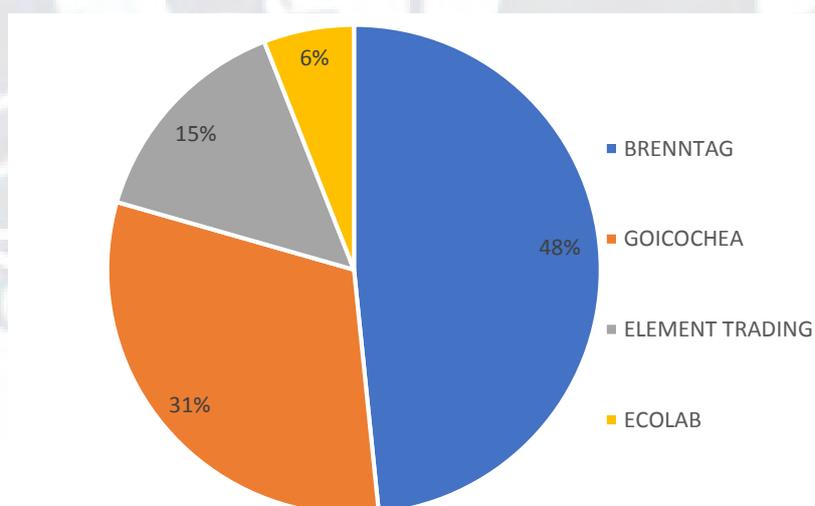


Figura 15. Participación de mercado de los importadores de SXS 2018

Tabla 15

*Importaciones de Xilen Sulfonato de Sodio 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
Brenntag	Distribuidor	Stepan	Stepanate SXS	23,835	2.07	2.24
Goicochea	Distribuidor	Kuantum	Kualimate SXS 40	15,300	1.09	
Element Trading	Distribuidor	Navdeep	Navdeetrope XLCS	7,200	1.21	
Ecolab	Consumidor	Ecolab	NR	2,918	0.83	0.90
Total				49,253		

*Nota.* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade SXS 2018 por Element Trading, 2018.

8. Cumen Sulfonato de Sodio, marca Navcusol 40: Tensoactivo aniónico que ayuda a solubilizar y bajar el punto de turbidez para aplicación en detergentes líquidos, lavavajillas, removedores de cera y auxiliares textiles (Stepan, 2019b).

Presentación líquido claro ligeramente amarillento en cilindros de polietileno.

Element Trading distribuye este producto del fabricante Navdeep de India.

Participación de mercado: No existen muchos competidores como se aprecia en la Figura 16, ni una gran demanda según se señala en el total de la Tabla 16, sin embargo Element Trading ha incursionado recientemente en este mercado y podría contar con un precio más competitivo con lo cual podría posicionarse como

el importador principal.

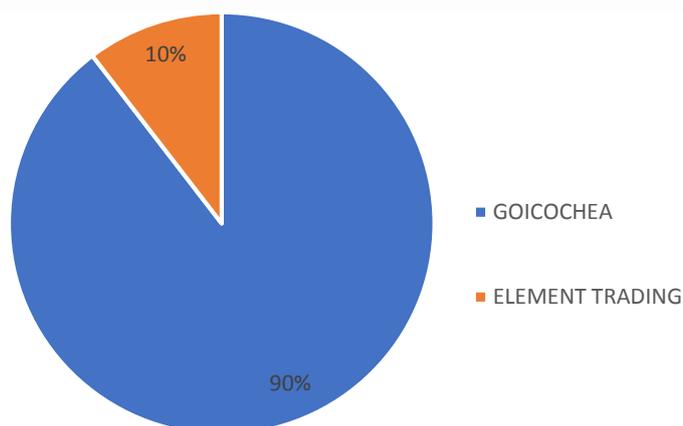


Figura 16. Participación de mercado de los importadores de SCS 2018

Tabla 16

Importaciones de Cumen Sulfonato de Sodio 2018

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)
Goicochea	Distribuidor	Kuantum	Kualimate SCS 40	20,700	1.13 1.14
Element Trading	Distribuidor	Navdeep	Navcusol 40	2,400	1.22
Total				23,100	

Nota. El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. Adaptado de Estadísticas Veritrade SCS 2018 por Element Trading, 2018.

9. Tetrasodium EDTA, marca Masquol EDTA: Agente secuestrante utilizado como estabilizante, controlador de dureza, removedor de metales en aplicaciones para elaboración de detergentes, desinfectantes, papeleras, textiles, petróleo, etc. (Akzo Nobel, 2008). Presentación en polvo en sacos de papel. Element Trading distribuye este producto del fabricante Protex de Francia.

Participación de mercado: Protex o Protelor es un fabricante de Francia que está interesado en ampliar su presencia en el mercado peruano por lo que ha recurrido a Element Trading como distribuidor, para lo cual conjuntamente deben llegar a poder ofrecer un precio competitivo en referencia a los demás importadores que se detallan en la Tabla 17.

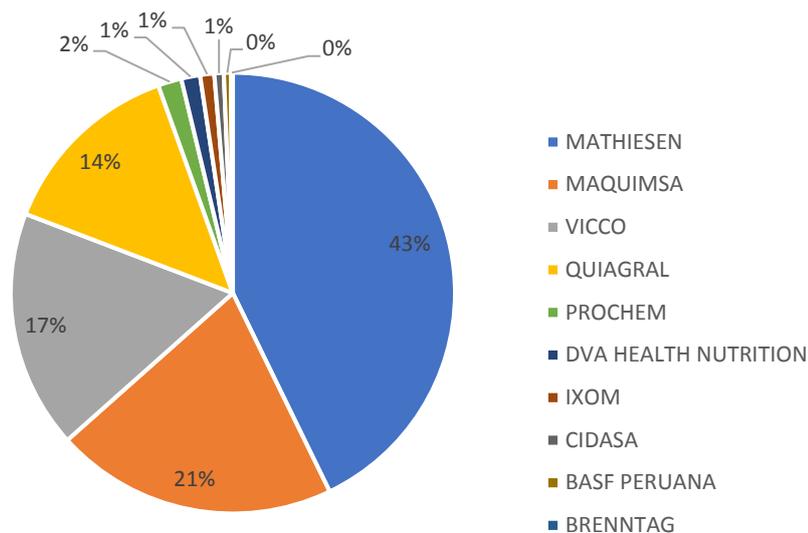


Figura 17. Participación de mercado de los importadores de tetrasodium EDTA 2018

Tabla 17

Importaciones de Tetrasodium EDTA 2018

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
Mathiesen	Distribuidor	Akzo Nobel	Dissolvine Na	62,500	2.70	2.93
Maquimsa	Distribuidor	Foresee Chemicals	NR	30,000	1.98	2.12
Vicco	Distribuidor	BASF	Trilon B	25,500	2.69	3.27
Quiagral	Distribuidor	Wiechers	NR	20,000	2.20	2.59
	Distribuidor	Juergen	NR		2.28	
Prochem	Distribuidor	Protecnica	Proquel EDTA	2,500	2.65	2.69
DVA Health Nutrition	NR	DVA Health Nutrition	EDTA4Na	2,000	2.36	
Ixom	Distribuidor	Protelor	Masquol EDTA Na	1,500	2.63	
Cidasa	Consumidor	BASF	Trilon B	1,000	4.74	
BASF Peruana	Distribuidor	BASF	Trilon B	750	5.66	
Brenntag	Distribuidor	Brenntag	Versene 220	200	10.61	
Total				145,950		

Nota. El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Tetrasodium EDTA 2018 por Element Trading, 2018.

10. Monoetanolamina: Compuesto perteneciente al grupo químico de las aminas, utilizado para aplicación en elaboración de detergentes, inhibidores de corrosión, lubricantes (BASF, 2009). Tiene una presentación de líquido incoloro contenida en cilindros de polietileno. Element Trading ingresó a este mercado debido al éxito que tiene Rocsa en Colombia en la distribución de estos productos de BASF, sin embargo en el mercado peruano BASF ya cuenta con varios distribuidores con precio competitivo como se detalla en la Tabla 18

*Importaciones de Monoetanolamina 2018*, en ese sentido se busca poder abarcar mayor participación, aspirando a tener parte los volúmenes del fabricante Dow quien abarca la mayor parte del mercado como se muestra en la Figura 18, Element Trading tendría que contar un precio más competitivo y mayor apoyo del fabricante BASF.

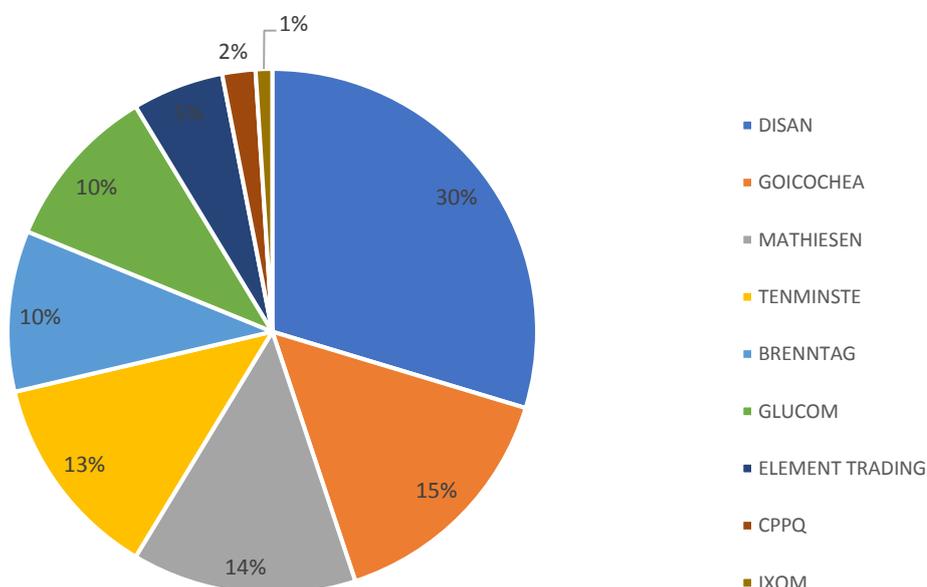


Figura 18. Participación de mercado de los importadores de monoetanolamina pura 2018

Tabla 18

*Importaciones de Monoetanolamina 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
Disan	Distribuidor	Dow	49,140	1.30	
Goicochea	Distribuidor	BASF	25,200	1.37	1.42
Mathiesen	Distribuidor	Akzo	22,680	1.21	1.25
Tenminste	Distribuidor	BASF	21,000	1.32	1.37
Brenntag	Distribuidor	Dow	16,380	1.35	
Glucom	Distribuidor	BASF	16,800	1.39	
Element Trading	Distribuidor	BASF	9,240	1.48	
CPPQ	Consumidor	BASF	3,360	1.40	
	Consumidor	Akzo		1.37	
Ixom	Distribuidor	BASF	1,680	1.43	
Total			165,480		

*Nota.* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. Adaptado de Estadísticas Veritrade Monoetanolamina 2018 por Element Trading, 2018.

11. Trietanolamina: Compuesto perteneciente al grupo químico de las aminas, actúa como inhibidor de corrosión, intermediario en tensoactivos aniónicos y catiónicos, para aplicación en elaboración de detergentes, inhibidores de corrosión, aditivos para concreto (BASF, 2007). Presentación de líquido ligeramente amarillo, con concentración al 100% identificada como Trietanolamina Pura y al 85%, en cilindros de polietileno. Element Trading tuvo interés por ingresar a este mercado debido al éxito que tiene Rocsa en Colombia en la distribución de estos productos de BASF, sin embargo en el mercado peruano BASF ya cuenta con varios distribuidores con precio competitivo como se detalla tanto en la Tabla 19 y en la , Tabla 20 para poder abarcar mayor participación y aspirar a tener parte los

volúmenes del fabricante Dow quien abarca la mayor parte del mercado como se muestra en la Figura 19. Participación de mercado de los importadores de trietanolamina pura 2018, Element Trading tendría que contar un precio más competitivo y mayor apoyo del fabricante BASF.

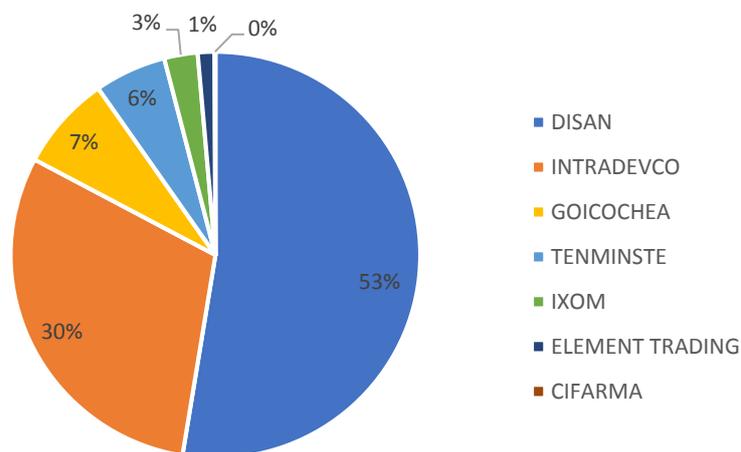


Figura 19. Participación de mercado de los importadores de trietanolamina pura 2018

Tabla 19

*Importaciones de Trietanolamina Pura 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
Disan	Distribuidor	Dow	183,294	1.48	1.87
	Consumidor	BASF		1.41	
Intradevco	Consumidor	Dow	105,274	1.34	
	Consumidor	Dow			
Goicochea	Distribuidor	BASF	26,220	1.47	1.54
Tenminste	Distribuidor	BASF	19,780	1.4	1.47
Ixom	Distribuidor	BASF	9,200	1.51	
Element Trading	Distribuidor	BASF	4,600	1.61	
Cifarma	Consumidor	L.O.T. Logistics	236	8.32	
Total			348,604		

Nota. El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. Adaptado de Estadísticas Veritrade Trietanolamina 2018 por Element Trading, 2018.

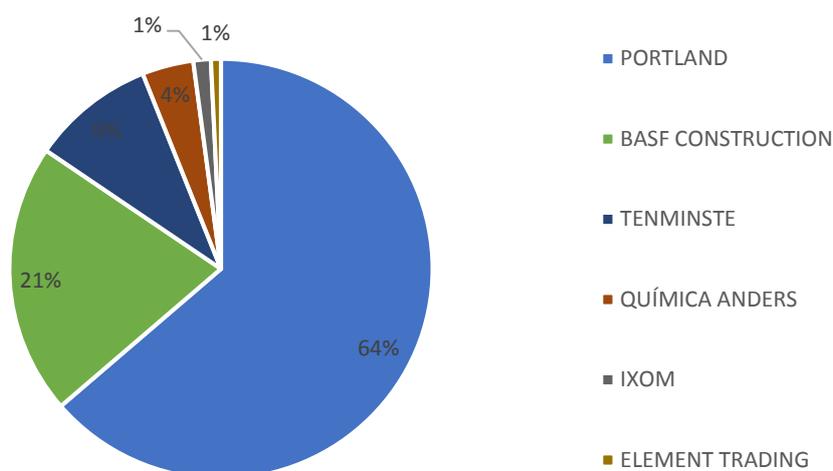


Figura 20. Participación de mercado de los importadores de trietanolamina 85% 2018

Tabla 20

Importaciones de Trietanolamina 85% 2018

Importador	Tipo	Exportador	Cantidad total (kg)	CIF unitario (USD)	
Portland	Distribuidor	Industrias Derivadas		1.26	1.31
	Distribuidor	BASF		1.27	
	Distribuidor	Ineos	293,400	1.23	
	Distribuidor	Distribuidora Portland		1.23	
	Distribuidor	Reter		1.30	1.32
BASF Construction	Consumidor	BASF	96,200	1.17	1.39
Tenminste	Distribuidor	BASF	43,529	1.25	1.29
Química Anders	Distribuidor	Sintez Oka	18,100	1.18	1.2
Ixom	Distribuidor	BASF	6,160	1.32	
Element Trading	Distribuidor	BASF	3,520	1.49	
Total			460,909		

Nota. El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. Adaptado de Estadísticas Veritrade Trietanolamina 2018 por Element Trading, 2018.

### 1.2.4. Fibra

Aislamientos de lana de vidrio para aplicación en aire acondicionado utilizados por empresas de servicios como Serviparamo, Flores Refrigeración, ACS Refrigeración. Los principales competidores en este rubro son Coldimport, Uezu (Element Trading, 2019). Los insumos que Element Trading comercializa en esta división son:

1. Duct Wrap: Aislamiento termoacústico con mayor capacidad de barrera térmica, con foil de aluminio, producido de fibra de vidrio para aplicación en recubrimiento externo de ductos metálicos de aire acondicionado (Owens Corning, 2018a). Presentación en rollos de 1.5” x 1.22 m x 30.48 m. Element Trading importa este producto del fabricante Owens Corning.

Participación de mercado: Element Trading es el principal importador como se muestra en la Figura 21, cuenta con espacio aún para continuar creciendo debido al precio competitivo que tiene respecto a los otros importadores como se comprueba en la Tabla 21, aspira llegar a ser un suministro local para aquellos consumidores que actualmente están importando.

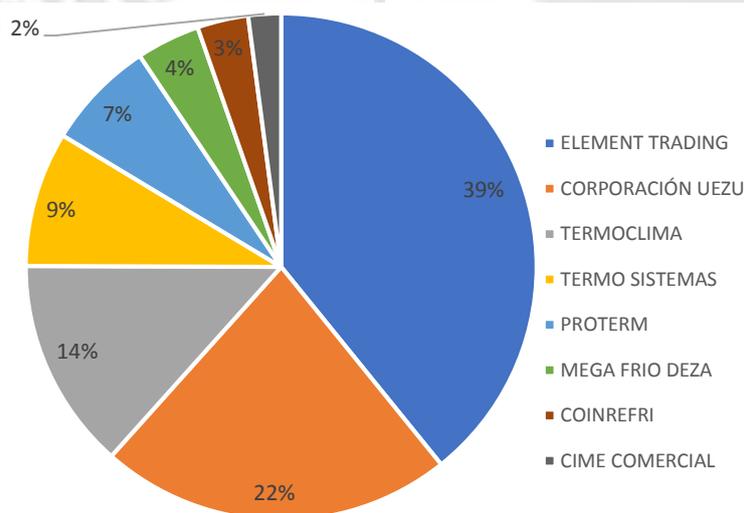


Figura 21. Participación de mercado de los importadores de Duct Wrap 30 m 2018

Tabla 21  
*Importaciones de Duct Wrap 30 m 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (rollos)	CIF unitario (USD)	
Element Trading	Distribuidor	Owens Corning	Duct Wrap Owens Corning	1516	55.12	55.33
Corporación Uezu	Distribuidor	Owens Corning	Duct Wrap	864	53.92	57.40
Termoclima	Consumidor	Fiberglass Colombia	Zero Duct Wrap	521	64.00	67.16
Termo Sistemas	Consumidor	Fiberglass Colombia	Zero Duct Wrap	333	68.85	69.19
Proterm	Consumidor	Fiberglass Colombia	Zero Duct Wrap	270	62.09	62.14
Mega Frio Deza	Consumidor	Belimo	NR	156	63.68	
		Refricenter International	NR		67.92	68.35
Coinrefri	Consumidor	Johns Manville	Microlite XG	125	59.45	59.93
Cime Comercial	Consumidor	Refricenter International	NR	80	181.71	
Total				3865		

*Nota.* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Lana de Vidrio 2018 por Element Trading, 2018.

2. Duct Liner: Aislamiento termoacústico con mayor capacidad de barrera acústica, producido de fibra de vidrio para aplicación en recubrimiento interno de ductos metálicos de aire acondicionado (Owens Corning, 2018c). Presentación en rollos de 1.5” x 1.22 m x 30.48 m. Element Trading importa este producto del fabricante Owens Corning.

Participación de mercado: Element Trading es el principal importador de este producto como se aprecia en la Figura 22 y con mayor detalle en la Tabla 22, sin embargo, existen otras medidas que podría comercializar a fin de abarcar mayor cantidad de mercado con diversificación de productos.

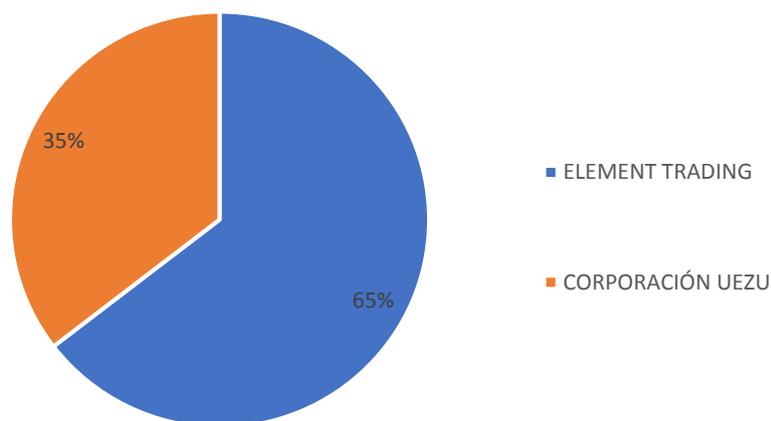


Figura 22. Participación de mercado de los importadores de Duct Liner 15 m 2018

Tabla 22

Importaciones de Duct Liner 15 m 2018

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (Rollos)	CIF unitario (USD)	
Element Trading	Distribuidor	Owens Corning	Duct Liner Owens Corning	204	48.29	48.40
Corporación Uezu	Distribuidor	Owens Corning	Duct Liner Owens Corning	112	47.58	52.51
Total				316		

Nota. El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. Adaptado de Estadísticas Veritrade Lana de Vidrio 2018 por Element Trading, 2018.

- Fácil Flex: Aislamiento termoacústico flexible de diferente diámetro, producido de fibra de vidrio para aplicación como extensión de ductos metálicos de aire acondicionado (Owens Corning, 2018b). Presentación en piezas de 7.62 m de largo con diámetro de 6”, 8”, 10”, 12”, 14”, y 16”. Element Trading importa este producto del fabricante Owens Corning.

Participación de mercado: Element Trading es uno de los principales importadores de Ductos Flexibles de diferentes diámetros como se muestran en la Tabla 23, Tabla 24, Tabla 25, Tabla 26, Tabla 27 y Tabla 28, gracias a los precios competitivos que ofrece en conjunto con el fabricante, sin embargo aún tiene

espacio de crecimiento abarcando aquellos volúmenes de las empresas de servicios que actualmente importan directo de otros fabricantes, para alcanzar a ofertar una alternativa de suministro local a estas empresas, Element Trading debe poder contar con precios aún más competitivos para lo cual necesitará el apoyo del fabricante. Estos productos ocupan gran volumen por lo que a la hora de asignar costos es importante contar con alternativas de almacenamiento y transporte que no disminuyan significativamente el margen de ganancia para poder brindar a los clientes una oferta lo más ajustada posible.

Tabla 23

*Importaciones de Ductos Flexibles 6" 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (Piezas)	CIF unitario (USD)	
Element Trading	Distribuidor	Owens Corning	Fácil Flex 6"	560	10.95	10,98
Cold Import	Distribuidor	Atco	Atco	470	11.96	13.02
Termoclima	Consumidor	Fiberglass	Ducto Glass 6"	330	13.93	
		Atco	Atco		11.40	11.71
Corporación Uezu	Distribuidor	Owens Corning	Fácil Flex 6"	280	10.70	11.39
Equipos & Maquinarias Globe	NR	Atco	Atco	135	11.96	
Proterm	Consumidor	Fiberglass	Ducto Glass 6"	81	14.63	14.64
Termo Sistemas	Consumidor	Fiberglass	NR	101	14.18	
Coinrefri	Consumidor	Atco	Atco	50	12.68	13.18
Total				2007		

*Nota.* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Lana de Vidrio 2018 por Element Trading, 2018.

Tabla 24

*Importaciones de Ductos Flexibles 8" 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (Piezas)	CIF unitario (USD)	
Element Trading	Distribuidor	Owens Corning	Fácil Flex 8"	912	13.22	13.27
Cold Import	Distribuidor	Atco	Atco	905	14.45	15.73
Termoclima	Consumidor	Fiberglass	Ducto Glass 8"	485	16.57	
		Atco	Atco		14.011	14.4
Corporación Uezu	Distribuidor	Owens Corning	Fácil Flex 8"	448	12.93	13.77
Equipos & Maquinarias Globe	NR	Atco	Atco	450	14.41	
Proterm	Consumidor	Fiberglass	Ducto Glass 8"	220	17.02	17.03
Termo Sistemas	Consumidor	Fiberglass	NR	100	16.88	
Coinrefri	Consumidor	Atco	Atco	40	14.71	16.17
Total				3560		

*Nota.* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Lana de Vidrio 2018 por Element Trading, 2018.

Estos productos tienen una demanda irregular por lo que se debe considerar un stock de seguridad constante teniendo en cuenta el costo del almacenamiento y el beneficio que se obtiene por contar con disponibilidad inmediata para compras *spot*.

Los Ductos Flexibles con mayor demanda son las medidas 8" y 10" por lo que se incluyen siempre en las importaciones de Element Trading, pero también es importante contar con stock de las medidas 6", 14" y 16" para las cuales existe menor oferta en el mercado local.

Tabla 25

*Importaciones de Ductos Flexibles 10" 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (Piezas)	CIF unitario (USD)	
Element Trading	Distribuidor	Owens Corning	Fácil flex 10"	2007	16.80	16.87
Cold Import	Distribuidor	Atco	Atco	1171	18.01	19.61
Termoclima	Consumidor	Fiberglass	Ducto Glass 10"	845	19.39	
		Atco	Atco		17.77	18.25
Corporación Uezu	Distribuidor	Owens Corning	Fácil Flex 10"	486	16.44	17.51
Equipos & Maquinarias Globe	NR	Atco	Atco	500	17.93	
Proterm	Consumidor	Fiberglass	Ducto Glass 10"	304	19.99	20.01
Termo Sistemas	Consumidor	Fiberglass	NR	100	19.75	
Coinrefri	Consumidor	Atco	Atco	40	19.76	
Total				5413		

*Nota.* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Lana de Vidrio 2018 por Element Trading, 2018.

Tabla 26

*Importaciones de Ductos Flexibles 12" 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (Piezas)	CIF unitario (USD)	
Element Trading	Distribuidor	Owens Corning	Fácil Flex 12"	612	20.05	20.13
Cold Import	Distribuidor	Atco	Atco	479	21.59	23.51
Corporación Uezu	Distribuidor	Owens Corning	Fácil Flex 12"	297	19.62	20.89
Termoclima	Consumidor	Fiberglass	Ducto Glass 12"	200	24.42	
		Atco	Atco		22.61	24.17
Proterm	Consumidor	Fiberglass	Ducto Glass 12"	183	25.04	25.05
Termo Sistemas	Consumidor	Fiberglass	NR	102	24.88	
Equipos & Maquinarias Globe	NR	Atco	Atco	100	21.44	
Coinrefri Air	Consumidor	Atco	Atco	45	23.55	26.12
Total				2018		

*Nota.* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Lana de Vidrio 2018 por Element Trading, 2018.

Tabla 27

*Importaciones de Ductos Flexibles 14" 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (Piezas)	CIF unitario (USD)	
Cold Import	Distribuidor	Atco	Atco	240	27.11	29.52
Element Trading	Distribuidor	Owens Corning	Fácil Flex 14"	180	26.22	26.28
Termo Sistemas	Consumidor	Fiberglass	NR	102	30.19	
Corporación Uezu	Distribuidor	Owens corning	Fácil flex 14"	72	25.72	
Termoclima	Consumidor	Fiberglass	Ducto Glass 14"	25	29.64	
		Atco	Atco		120.83	
Coinrefri	Consumidor	Atco	Atco	15	31.81	
Total				634		

*Nota.* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Lana de Vidrio 2018 por Element Trading, 2018.

Tabla 28

*Importaciones de Ductos Flexibles 16" 2018*

Importador	Tipo	Exportador	Marca	Cantidad total (Piezas)	CIF unitario (USD)	
Element Trading	Distribuidor	Owens Corning	Fácil Flex 16"	324	13.23	28.32
Corporación Uezu	Distribuidor	Owens Corning	Fácil Flex 16"	32	27.79	
Total				356		

*Nota.* El CIF unitario hace referencia al precio de entrada de los productos, considerando mínimo y máximo. NR: No Registra. Adaptado de Estadísticas Veritrade Lana de Vidrio 2018 por Element Trading, 2018.

## Capítulo II: Análisis del Contexto

### 2.1. Análisis del Contexto Externo de la Empresa

En este capítulo se analiza el contexto interno y externo para identificar las variables que afectan el desenvolvimiento de Element Trading.

#### 2.1.1. Análisis PESTE

Para D'Alessio (2015), el análisis del entorno PESTE es una evaluación que nos permite identificar aquellos factores externos que están fuera del control de la organización en estudio, pero que, a su vez representan las oportunidades y amenazas que se deben aprovechar y lidiar respectivamente y que la industria de insumos químicos debe tener en consideración para alcanzar los objetivos a largo y corto plazo que se definirán e implementarán en su plan estratégico.

*Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).* El panorama político ocurrido en el Perú desde que Pedro Pablo Kuczynski asumió la presidencia en 28 de Julio del 2016 ha sido el más difícil en lo que va de esta década, con un previo intento de vacancia del presidente electo a finales del año 2017, que fue promovido por un congreso con mayoría del partido opositor Fuerza Popular, finalmente la administración de Kuczynski finalizó el 21 de marzo del 2018, cuando el electo presidente presentó su dimisión, asumiendo el cargo Martín Vizcarra. Entre los principales motivos de la renuncia de Kuczynski, están la aparición de audios con presuntas compras de votos de congresistas de la oposición y de pruebas que vinculaban a Kuczynski con la empresa brasileña Odebrecht, dentro del tristemente célebre caso de corrupción Lava Jato (Ponce de León & García, 2019).

Lava Jato, es un mega caso de corrupción internacional principalmente señalada a la empresa constructora Odebrecht, donde se han visto involucrados altos funcionarios estatales como: presidentes, ministros, congresistas, presidentes regionales, alcaldes, gobernadores, entre muchos otros más (Sardon, 2018). Según los primeros resultados de las indagaciones, la

constructora Odebrecht señala haber pagado por concepto de soborno US\$ 349 millones en Brasil, US\$ 98 millones en Venezuela, US\$ 92 millones en República Dominicana, US\$ 35 millones en Argentina, US\$ 34 millones en Ecuador, US\$ 29 millones en Perú, US\$ 11 millones en Colombia y US\$ 10,5 millones en México. En la Figura 23 se muestra el mapa de corrupción de América Latina en el sector público al año 2018 (Chevalier, 2018), que va en línea con las cifras por sobornos mencionadas para el caso Lava Jato:



*Figura 23.* La corrupción en América Latina. Países de América Latina según el grado de corrupción en el sector público en 2018. Tomado de Índice de la Corrupción (IPC), por Statista, 2018 (<https://es.statista.com/grafico/16867/percepcion-de-la-corrupcion-en-latinoamerica/>)

Para el caso del Perú, en la Tabla 29 se describen las sumas de dinero por soborno recibidas por los partidos políticos con mayor opción a ganar las elecciones presidenciales nacionales, en la Tabla 30, aportes a campañas políticas para las alcaldías de Lima y Callao; y en la Tabla 31, a funcionarios públicos (Fernández-Estofanero, 2018):

Tabla 29

*Líderes y Partidos Políticos con Mayor Opción que Recibieron Dinero de la Empresa**Odebrecht*

Candidato	Intermediario	Año de aporte	Monto
Alan García – APRA	Luis Alva Castro	2006	US\$ 200,000
Ollanta Humala – PN	Nadine Heredia	2011	US\$ 3,000,000
Keiko Fujimori - FP	Jaime Yoshiyama	2011	US\$ 1,200,000
Alejandro Toledo - PP	Avi Dan On	2011	US\$ 700,000
Pedro Pablo Kuczynski - PPK	Susana de la Puente	2011	US\$ 300,00

Nota. Adaptado de <https://revistas.uancv.edu.pe/index.php/DEP/article/view/660/567>

Tabla 30

*Otros Aportes a Campañas Políticas*

Año	Candidato	Intermediario	Monto
2013 / 2014	Susana Villarán	José Castro	US\$ 3,000,000
2014	Félix Moreno	Gil Shavit	US\$ 4,000,000

Nota. Adaptado de <https://revistas.uancv.edu.pe/index.php/DEP/article/view/660/567>

Tabla 31

*Aportes de Odebrecht como Parte de la Corrupción a Funcionarios Públicos.*

Año	Candidato	Intermediario	Monto
2006 - 2010	Alejandro Toledo	Josef Maiman	US\$ 20,000,000
2009 - 2014	Jorge Cuba Hidalgo	Banco de Andorra	US\$ 8,100,000
2013	Jorge Acurio Tito	José Zaragoza Amiel	US\$ 1,250,000
2008 - 2013	Juan Zevallos Ugarte	Banco de Andorra	US\$ 780,000
2011	César Álvarez	Dirsse Valverde	US\$ 2,628,000

Nota. Adaptado de <https://revistas.uancv.edu.pe/index.php/DEP/article/view/660/567>

Si bien con el caso Lava Jato ya se tenía un escándalo de corrupción de gran magnitud, el panorama se tornó aún más grave cuando salió a la luz unos audios en los que se escucha al juez César Hinostroza Pariachi, un magistrado de alta jerarquía en el aparato judicial del país, en un presunto arreglo y concertación de una sentencia para un caso de abuso sexual infantil. Con esta revelación se inició una investigación a fondo que permitió

diagnosticar los niveles de corrupción del aparato de administración de justicia en el país, identificando en investigaciones preliminares y de primera instancia, que se había montado una organización criminal dentro del sistema de justicia. A esta investigación se le conoce como “los cuellos blancos”, en la cual se han visto involucrados varios miembros de alta jerarquía del poder judicial y cuyo proceso aún sigue en curso (Nureña & Helfgott, 2019).

El enfrentamiento siguió entre el presidente Martín Vizcarra y el congreso, así la subcomisión de acusaciones constitucionales del congreso archiva la denuncia que se le interpuso al cuestionado fiscal de la nación Pedro Chávarry, señalado como presunto integrante de la organización criminal “los cuellos blancos”, porque se revelaron audios en los que se escucha al cuestionado fiscal conversando y coordinando reuniones con miembros de esta organización (Avramidou, 2019). Así mismo, Pedro Chávarry también fue grabado mientras le daba órdenes y dirigía a unos empleados suyos para que acceden a la oficina cerrada y lacrada de uno de los fiscales que están investigando este caso de corrupción, presumiblemente con el objetivo de tener acceso a importante información que el fiscal que está investigando este caso tenía como pruebas del caso que estaba llevando (Ponce de León & García, 2019).

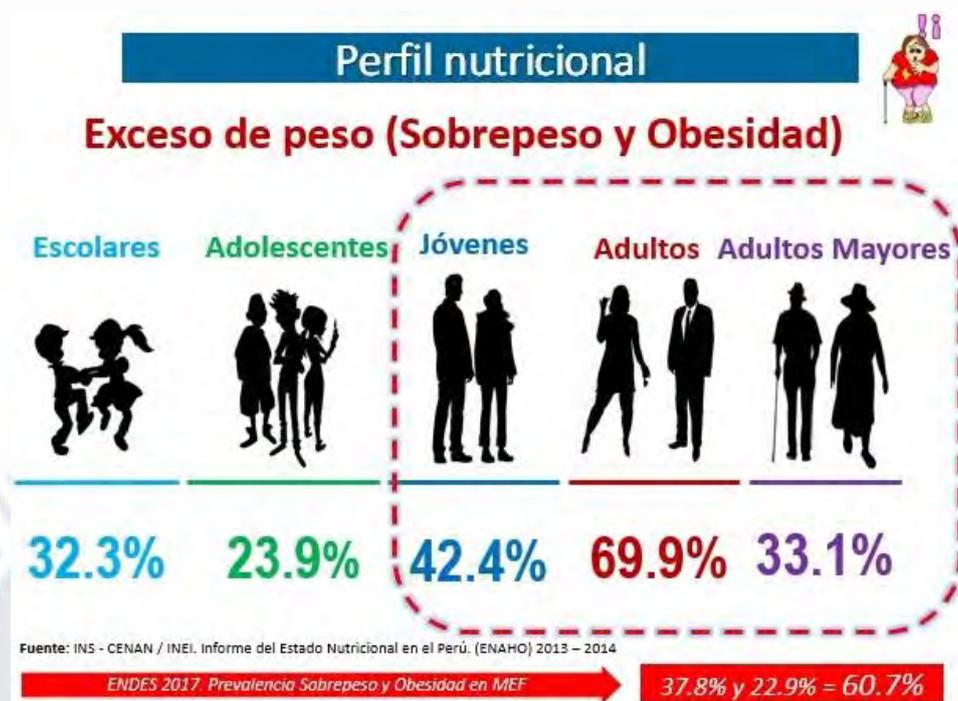
La negativa del congreso a que se investigue al fiscal de la nación como parte de la organización “los cuellos blancos” fue tomada como un blindaje a la corrupción. Hubieron protestas en las calles a esta medida del congreso, la reacción del presidente Martín Vizcarra no se dejó esperar y mediante un mensaje a la nación manifestó que su primer ministro, Salvador del Solar, se presentaría frente al congreso solicitando la confianza a su gabinete en base a la implementación de un paquete de reformas vía referéndum y en caso de no tener el visto bueno del congreso, esto sería tomado como una negativa a la confianza solicitada y a su vez como una segunda censura a su gabinete, escenario bajo el cual el presidente tiene la facultad de cerrar el congreso y convocar nuevas elecciones. Finalmente, la confianza

solicitada fue otorgada por el congreso, el paquete de reformas presentando entró a discusión y debate para ser llevado a consulta popular (Oré, 2019).

La tensión entre ambos poderes del estado siguió escalando y en mensaje a la nación por fiestas patrias el 28 de julio del 2019, el presidente propuso una reforma constitucional de adelanto de elecciones generales para el año 2020. “Nos vamos todos” exclamó el mandatario Vizcarra. Y si bien, académicos y especialistas tienen opiniones divididas con respecto a esta propuesta, así como sobre la cuestión de confianza y el posible cierre del congreso (Corrales, 2019), la comisión de constitución del congreso, quien se encarga de llevarla al pleno para su debate y votación, la desestimó y archivó. A su vez, esta misma comisión, propuso la renovación de los miembros de la máxima entidad constitucional del país, el Tribunal Constitucional, una renovación muy cuestionada desde la presidencia y que derivó nuevamente en un pedido de cuestión de confianza. Luego de una accidentada presentación del primer ministro Salvador del Solar para solicitar la confianza al pleno, y mientras en simultáneo el pleno del congreso otorgaba la confianza solicitada, finalmente el presidente Martín Vizcarra disolvió el congreso el 30 de setiembre de 2019.

En al aspecto legal, se destaca la Ley N°30021, denominada como Ley de Promoción de Alimentación Saludable, publicada en el año 2013, que no fue implementada hasta el 2019 y que durante varios años ha estado en debate, presentándose opiniones diversas, favorables como desfavorables, con respecto a la aplicación de esta norma, principalmente con respecto al etiquetado que tendrán los productos procesados. Según el Observatorio de Nutrición y Estudio del Sobrepeso y Obesidad, del Instituto Nacional de Salud (2018), el 58% de la población con 15 a más años tiene sobrepeso, la finalidad de esta ley es la “promoción y protección efectiva del derecho a la salud pública, al crecimiento y desarrollo adecuado”, lo que servirá para enfrentar enfermedades como la obesidad. La Figura 24 muestra el porcentaje de sobrepeso y obesidad de escolares, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos

mayores, según lo publicó el Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (CENAN) en marzo del 2019:



*Figura 24.* Perfil nutricional. Exceso de peso, sobrepeso y obesidad. Tomado de Informe Nutricional en el Perú, por INS-CENAN (<https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/cerca-del-70-de-adultos-peruanos-padecen-de-obesidad-y-sobrepeso>)

Para la aplicación de esta ley, el ejecutivo por intermedio del Ministerio de Salud (MINSA), aprobó el Manual de Advertencias Publicitarias, en el cual se encuentran todas las disposiciones, así como las acciones que se deben llevar a cabo para la implementación y cumplimiento de la Ley de alimentación saludable. En este manual se establecen los parámetros referentes al contenido de azúcar, sodio, grasa saturada, grasa trans, en los alimentos procesados y también se indican lo concerniente al rotulado de los productos procesados. En ese sentido el gobierno se ratificó en el uso de los octógonos que se mostrarán en el etiquetado de aquellos productos procesados donde el contenido de sodio, azúcar y grasas saturadas excedan los parámetros mencionados.

La inestabilidad política y el marco legal acontecido hasta este momento afectan directamente a la industria de la manufactura, lo que a su vez impacta a Element Trading, organización que es objeto de este estudio. En cuanto a la inestabilidad política, la corrupción

y la mala sintonía entre el ejecutivo y el legislativo con un congreso ya disuelto, proyecta una sensación de desgobierno, lo que a su vez genera incertidumbre en nuestro mercado y economía, lo cual claramente no genera confianza, no invita y no motiva la inversión (Robles, 2019). Por el lado del marco legal, con la ley de la promoción de la alimentación, se prevé un impacto directo del consumo de productos procesados, ya que se extenderá el concepto de alimentación saludable, lo que significaría una menor demanda por estos productos, en consecuencia, se reducirá la producción de este tipo de productos y por lo tanto el impacto que se espera es la menor demanda de insumos químicos para la fabricación de estos productos (Palomino, 2018).

***Fuerzas económicas y financieras (E).*** Los indicadores macroeconómicos en lo que va del 2019 presentan cifras de crecimiento moderado a bajo, esto difiere de las proyecciones señaladas por los organismos estatales y entidades privadas competentes en esta materia, ya que el crecimiento está siendo menor a lo proyectado. Un factor externo que afecta a nuestra economía, es la guerra comercial entre Estados Unidos y China, que se acentuó con el veto que la administración del presidente de Estados Unidos Donald Trump impuso al gigante tecnológico chino Huawei, medida que es vista como un claro freno al avance tecnológico que está teniendo el país asiático, lo que puede ser el primer capítulo de un conflicto por el predominio tecnológico en el mundo (Rosales, 2019). Otro factor externo, es la salida del Reino Unido de la Unión Europea conocido como Brexit, hecho que afectará al Reino Unido a limitarse en un esquema económico cerrado y para la Unión Europea a renunciar a un socio económico y comercial muy poderoso (Huelmo, 2018). Por el lado interno, la inestabilidad política que se vive en el país, salpicada por acusaciones de corrupción a todos los niveles, es el siguiente factor que golpea directamente a nuestra economía. En la Tabla 32 se muestran las proyecciones de crecimiento al 2020 según el FMI:

Tabla 32

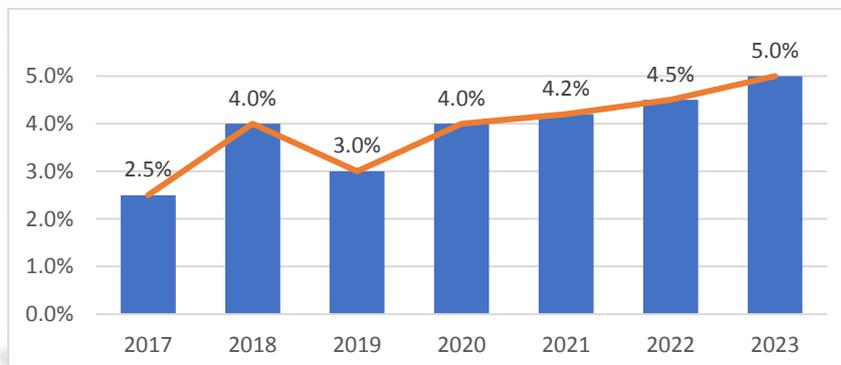
*Panorama de las Proyecciones de Perspectivas de la Economía Mundial (variación porcentual, salvo indicación en contrario)*

	Proyecciones		
	2018	2019	2020
Producto mundial	3,6	3,3	3,6
Economías avanzadas	2,2	1,8	1,7
Estados Unidos	2,9	2,3	1,9
Zona Euro	1,8	1,3	1,5
Alemania	1,5	0,8	1,4
Francia	1,5	1,3	1,4
Italia	0,9	0,1	0,9
España	2,5	2,1	1,9
Japón	0,8	1,0	0,5
Reino Unido	1,4	1,2	1,4
Canadá	1,8	1,5	1,9
Otras economías avanzadas	2,6	2,2	2,5
Economías emergentes y en desarrollo	4,5	4,4	4,8
África subsahariana	3,0	3,5	3,7
Nigeria	1,9	2,1	2,5
Sudáfrica	0,8	1,2	1,5
América Latina y el Caribe	1,0	1,4	2,4
Brasil	1,1	2,1	2,5
México	2,0	1,6	1,9
Comunidad de Estados Independientes	2,8	2,2	2,3
Rusia	2,3	1,6	1,7
Excluida Rusia	3,9	3,5	3,7
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	6,4	6,3	6,3
China	6,6	6,3	6,1
India	7,1	7,3	7,5
ASEAN-5	5,2	5,1	5,2
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	3,6	0,8	2,8
Orienta Medio, Norte de África, Afganistán y Pakistán	1,8	1,5	3,2
Arabia Saudita	2,2	1,8	2,1
Países en desarrollo de bajo ingreso	4,6	5,0	5,1

Nota. Adaptado de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2019/03/28/world-economic-outlook-april-2019>, FMI, abril 2019

El diario oficial El Peruano con fecha de 23 de agosto del 2019 publicó el Marco Económico Multianual 2020 – 2023 elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, donde se presenta los lineamientos de política económica orientados a mejorar la productividad y competitividad en el país en base a los siguientes pilares estratégicos:

infraestructura, educación, mercado laboral, innovación, instituciones, entorno de negocios, comercio y logística, financiamiento. En la *Figura 25* se muestra el PBI proyectado para el año 2023 es de 5.0 por ciento y en la Tabla 33 se muestra el PBI por sectores en porcentaje:



*Figura 25.* Producto Bruto Interno proyectado al 2023. Adaptado del Marco Macroeconómico Multianual (<https://www.mef.gob.pe/es/marco-macroeconomico/marco-macroeconomico-multianualmmm>)

Tabla 33

*Producto Bruto Interno por Sectores (variación porcentual anual)*

	Peso año Base 2007	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Prom. 2020 - 2023
Agropecuario	6.0	7.8	3.8	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Agrícola	3.8	9.4	3.3	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Pecuario	2.2	5.5	4.5	4.1	4.0	4.0	4.0	4.0
Pesca	0.7	39.7	-17.5	8.4	2.3	2.4	2.6	3.9
Minería e hidrocarburos	14.4	-1.3	0.9	2.7	3.4	3.4	7.5	4.3
Minería metálica	12.1	-1.5	0.5	2.6	3.8	4.0	8.7	4.8
Hidrocarburos	2.2	0.0	3.1	3.6	1.7	0.0	0.0	1.3
Manufactura	16.5	6.2	-0.9	3.4	3.7	4.0	4.2	3.8
Primaria	4.1	13.2	-7.7	3.4	4.2	4.0	4.3	4.0
No primaria	12.4	3.7	1.9	3.4	3.6	4.0	4.2	3.8
Electricidad y agua	1.7	4.4	4.3	4.8	4.8	4.9	5.0	4.9
Construcción	5.1	5.4	4.6	6.0	5.4	6.0	6.2	5.9
Comercio	10.2	2.6	2.8	3.6	3.7	3.9	4.0	3.8
Servicios	37.1	4.5	4.4	4.8	4.9	5.1	5.2	5.0
PBI	100.0	4.0	3.0	4.0	4.2	4.5	5.0	4.4
PBI primario	25.2	3.3	0.1	3.3	3.7	3.6	6.1	4.1
PBI no primario	66.5	4.2	3.9	4.5	4.5	4.8	4.9	4.7

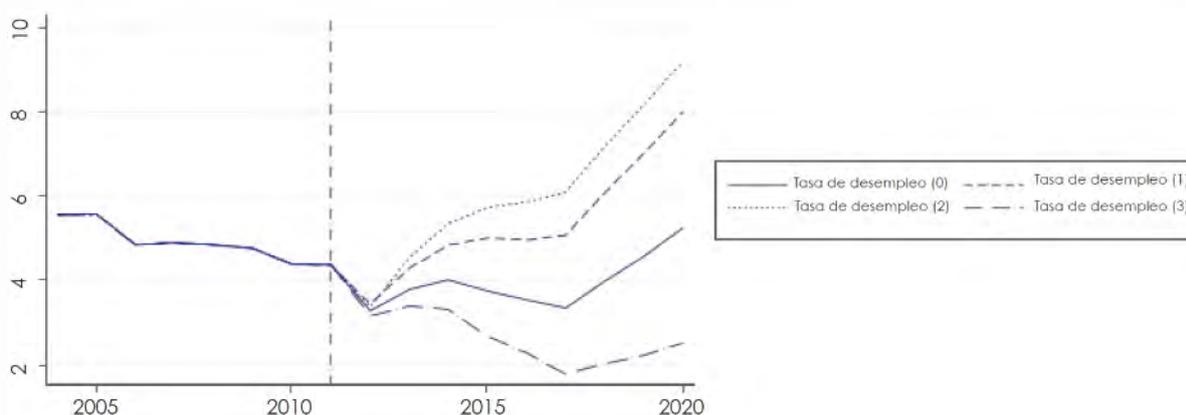
*Nota.* Adaptado del Marco Macroeconómico 2020 – 2023, <https://www.mef.gob.pe/es/marco-macroeconomico/marco-macroeconomico-multianualmmm>

En cuanto a las proyecciones de la tasa de inflación, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) en su reporte de inflación del 27 de setiembre del 2019, en la *Figura 26* se indica que se mantiene moderada alrededor de 2 por ciento, con una brecha producto que se va cerrando y ausencia de choques de oferta significativos.



*Figura 26.* Proyección de la inflación 2019 -2020 (variación % a 12 meses). Tomado de Reporte de Inflación 27 de setiembre 2019, por BCR, 2019 (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>)

En el aspecto laboral, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), elaboró un modelo de proyección del empleo para el Perú al 2020, el cual consideró los siguientes escenarios: (a) crecimiento de acuerdo a los gastos del Marco Macroeconómico Multianual 2012 -2015 del MEF, (b) desaceleración de las exportaciones, (c) condiciones adversas en el mercado internacional de minerales y (d) contexto internacional favorable a las exportaciones. Estas proyecciones se presentan en la *Figura 27*. Evolución del desempleo en el Perú., en el escenario base alrededor del 4 por ciento hasta 2018 para luego incrementarse a alrededor del 5 por ciento en 2020. En los escenarios pesimistas (1, 2) se prevé un aumento de la tasa de desempleo de al menos del 3 por ciento en 2020 versus el escenario base y por el lado optimista la tasa de desempleo sería menor del 2,3 por ciento en el 2020:



*Figura 27.* Evolución del desempleo en el Perú. Tomado de Modelo de proyección de Empleo para Perú de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ([https://www.ilo.org/lima/publicaciones/WCMS\\_236122/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/lima/publicaciones/WCMS_236122/lang--es/index.htm))

Por una parte, tenemos las proyecciones esperadas, pero en lo que va del año 2019 y de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) el segundo trimestre del 2019 el PBI tuvo un crecimiento del 1.2 por ciento, este crecimiento se vio fundamentalmente impulsado por los sectores de telecomunicaciones, electricidad, gas y agua. En cambio, influyeron negativamente en el PBI, los sectores de la pesca, manufactura y minería e hidrocarburos. En la Tabla 34 se muestra el comportamiento del PBI en el primer semestre del 2019 de acuerdo con INEI:

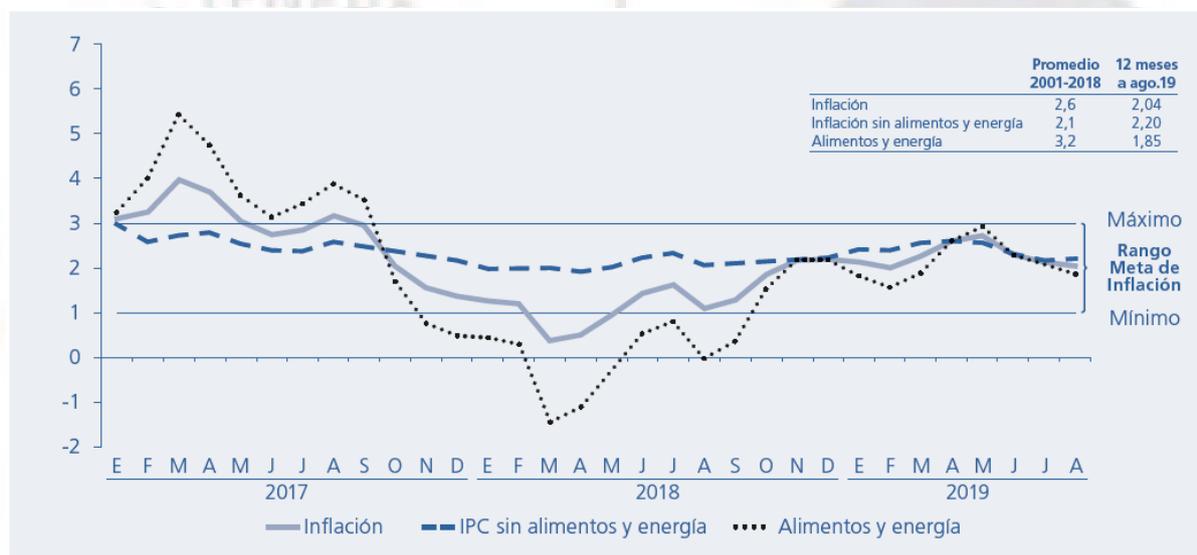
Tabla 34

*Perú: Producto Bruto Interno I Semestre 2019*

Actividad	2018/2017				2019/2018			
	I Trim.	II Trim.	I Sem.	4 últimos Trim.	I Trim.	II Trim.	I Sem.	4 últimos Trim.
Economía total (PBI)	3.2	5.5	4.3	3.5	2.4	1.2	1.7	2.7
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	7.2	10.4	9.1	7.3	5.2	2.1	3.3	4.4
Pesca y acuicultura	3.0	25.8	18.1	-11.7	-21.8	-30.7	-28.1	3.6
Extracción de petróleo, gas y minerales	0.4	0.5	0.1	1.8	-0.5	-2.3	-1.4	1.9
Manufactura	0.5	10.8	5.8	1.7	-0.9	-6.7	-4.0	1.1
Electricidad, gas y agua	2.3	5.0	3.7	2.2	6.0	3.9	4.9	5.0
Construcción	4.9	7.4	6.2	7.1	2.2	7.5	5.0	4.9
Comercio	2.7	3.2	3.0	2.5	2.4	2.8	2.6	2.5
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	5.1	6.5	5.8	4.9	2.4	1.9	2.2	3.1
Alojamiento y restaurantes	3.3	2.9	3.1	2.4	3.6	4.5	4.0	4.0
Telecomunicaciones y otros servicios de información	4.9	5.5	5.2	6.8	6.8	6.6	6.7	6.3
Servicios financieros, seguros y pensiones	4.5	7.2	5.9	4.7	4.7	3.8	4.2	4.5
Servicios prestados a las empresas	2.8	3.2	3.0	3.4	3.4	3.3	3.4	3.4
Administración pública y defensa	4.3	4.2	4.3	4.9	4.9	4.9	4.9	4.8
Otros servicios	3.9	4.0	4.0	3.3	3.3	3.5	3.4	3.7
Total industrias (VAB)	3.1	5.4	4.3	2.4	2.4	1.1	1.7	2.7
Otros impuestos a los productos y DM	4.1	6.0	5.0	2.1	2.1	1.3	1.7	2.2

*Nota.* Recuperado del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), PBI trimestral, 21 de agosto del 2019, <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>

En lo correspondiente a la inflación en el país, también según el INEI, en el mes de abril del presente año se ha presentado una tasa de inflación de 2.59%, tasa que es la más alta de los últimos 19 meses. Esto se debe a que se incrementó el precio en los rubros de alimentos y bebidas, transportes y comunicaciones, así como también el sector de cuidado de la salud. Los sectores que mostraron una reducción en los precios es el de alquiler de vivienda, combustibles y electricidad. Sin embargo, para el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) la tasa de inflación está dentro del rango meta de 1 a 3 por ciento. El detalle se muestra en la Figura 28.



*Figura 28.* Inflación, variación porcentual últimos doce meses. Evolución reciente de la inflación y expectativas de inflación. Tomado de Reporte de Inflación, 27 de Setiembre 2019 (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>)

La tasa de ocupación presentó un aumento en el primer semestre del año en relación con el año pasado, siendo además la más alta de los últimos tres años, esto de acuerdo con el INEI en un estudio realizado en Lima Metropolitana. Este comportamiento se dio como resultado del impulso del sector de la construcción y del sector comercio, mientras que por el lado del sector manufactura estos índices se mantuvieron, por el lado del sector servicios la actividad disminuyó. Esto se ve reflejado en una tasa de desempleo más baja en el primer semestre, la cual se muestra en la Tabla 35.

Tabla 35

*Lima Metropolitana: Tasas de Niveles de Empleo*

Niveles de empleo	Junio - Julio - Agosto 2018	Junio - Julio - Agosto 2019	Variación (en puntos porcentuales)
Total de población económicamente activa			
I. Tasa de ocupación	93.9	94.2	0.3
Empleo adecuado	59.9	60.8	0.9
Subempleo	34.0	33.4	-0.6
Subempleo por horas (visible)	12.2	12.2	0.0
Subempleo por ingresos (invisible)	21.8	21.2	-0.6
II. Tasa de desempleo	6.1	5.8	-0.3

*Nota.* Recuperado del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), informe de empleo, 15 de setiembre del 2019, <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/informe-de-empleo/1/>

Para los insumos aplicados en cuidado personal, el estudio del mercado de cosmética e higiene personal en Perú por ICEX España Exportación e Inversiones, entidad española pública empresarial de ámbito cuya misión es promover la internacionalización de las empresas españolas y la promoción de la inversión extranjera, a partir de datos del Gremio de Cosmética e Higiene (COPECOH), señala que el sector cosmético e higiene personal crecería 4 por ciento en el 2019 llegando a S/7,703 millones. Además, según COPECOH, el Perú ocupa el cuarto puesto en la región con mayor consumo per cápita en el mercado cosmético con US\$541, este incremento en la demanda significa aumento en la manufactura de estos productos lo cual se traduce en mayor consumo de insumos químicos para su elaboración. La Figura 29 muestra las proyecciones del sector con miras al 2021.



*Figura 29.* Evolución del sector cosmética e higiene personal. Adaptado del Estudio de Mercado: El mercado de Cosmética e Higiene Personal en Perú de la Entidad Pública Española ICEX España Exportación e Inversiones (<https://www.icex.es/icex/es/naveg>)

Respecto al Cuidado del Hogar, según lo señalado por Trigos (2019), se debe tener en consideración la participación de Alicorp con el 51% del mercado luego de la adquisición de Intradevco a principios del año 2019. Actualmente Element Trading tiene relación tanto con Intradevco a quien atiende con insumos para cuidado del hogar y con proyectos para cuidado personal, y con Alicorp con quien está revisando proyectos en otras líneas de negocio como alimentos, dada la actual posición de Alicorp debe reforzar y afianzar los lazos comerciales con ambas empresas a fin de aprovechar esta oportunidad de crecimiento ya que Alicorp se hace más fuerte frente a la competencia extranjera como Unilever, Procter & Gamble, Colgate Palmolive, entre otras.

***Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).*** El descontento y sobre todo la desconfianza de la población con las instituciones estatales y la clase política en general, la falta de representación, participación y rendición de cuentas que se percibe, amenazan a la democracia en el Perú (Muñoz, 2018). Esto ha devenido en conflictos sociales, que en los casos más extremos se manifiestan mediante marchas de lucha contra lo que se considera una clase política que solo ve por sus intereses individuales, anteponiéndolos ante los intereses comunes. En más de un caso, estos conflictos, han llegado a su fase de crisis, tornándose violentos, atentando contra el patrimonio público como también contra el privado y lamentablemente también contra la integridad de las personas. Mientras estos movimientos se realicen pacíficamente, definitivamente, estas expresiones reivindicarán un derecho legítimo de protesta, resistencia y lucha por cambios y reformas necesarias (Galafassi, 2014). En la Figura 30, según la Defensoría del Pueblo se muestra las fases de los conflictos sociales, de acuerdo al incremento o disminución de la violencia:



Figura 30. Fase de los conflictos sociales activos. Tomado de Reporte Mensual de Conflictos Sociales N.º 186 – Agosto 2019. Defensoría del Pueblo del Perú, 2019 (<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/09/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-186-Agosto-2019.pdf>)

Durante lo que va del año, han surgido conflictos sociales que se están dando en las comunidades al interior del país, principalmente contra proyectos mineros, los cuales tienen un gran impacto en la economía del país, ya que la minería es la principal actividad económica y la que más aporta al PBI, adicional a ser la actividad que indirectamente mueve las demás industrias al necesitar bienes de consumo para los campamentos que se establecen para la extracción. Las regiones Apurímac, Ancash, Cusco y Cajamarca presentan alta inversión minera, alta conflictividad y alta pobreza, a pesar de esta alta inversión minera no han conseguido reducir la pobreza entre muchas cosas por la mala gestión de proyectos e inversiones, así como políticas de desarrollo que articulen estas iniciativas y cubran la alta demanda social en estas regiones (Schwarz, 2018). El impacto de la paralización de estas grandes inversiones en minería, golpea a la economía del país, las pérdidas por la producción no realizada desde el año en que debió comenzar a producir cada proyecto de acuerdo a su programación inicial, se calculan en US\$ 37,223 millones y el detalle se puede ver en la Tabla 36 (Gabriel, 2017).

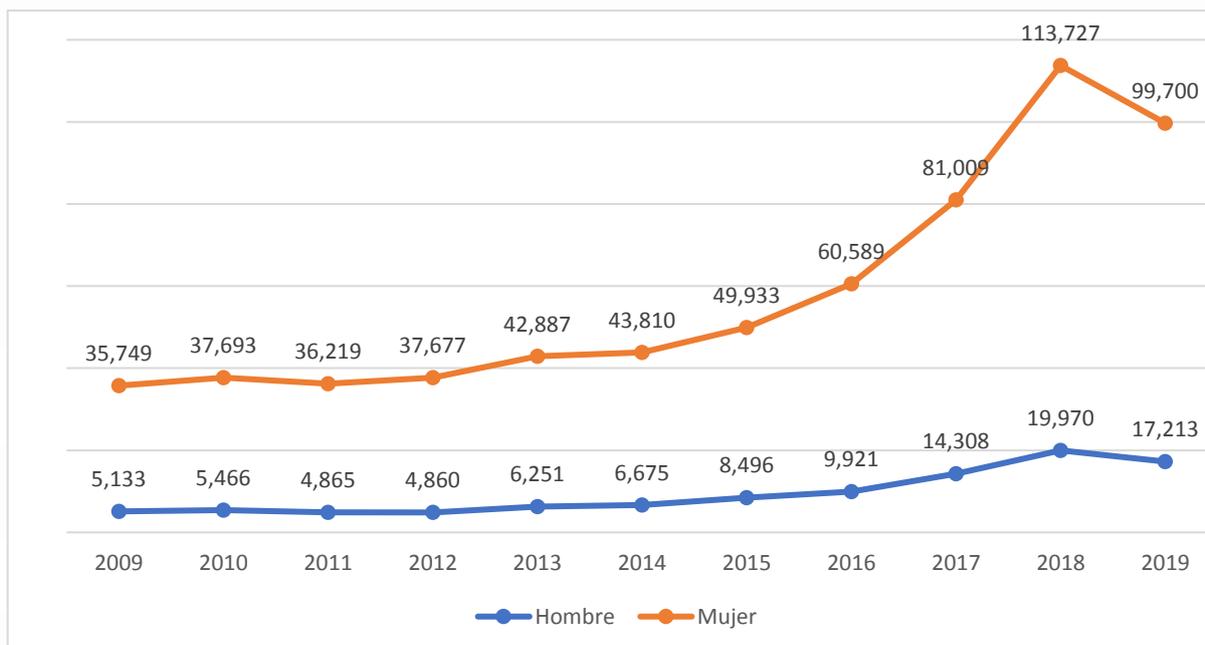
Tabla 36

*Proyección de Producción Perdida por Conflictos Sociales 2005 - 2015*

Proyecto	Producto	Producción anual OZ/MOz/TMF	Producción millones US\$ a precios 2007
Conga	Oro	680000 oz AU / 54000 MF Cu	4,293
Tía María	Cobre	120000	4,271
Las Bambas	Cobre	250000 TMF	3,559
Río Blanco	Cobre	200000 TMF	5,695
La Granja	Cobre	500000 TMF	7,119
Corani	Plata	13500 Oz	362
Galeno	Cobre	350000 CU + 82000 AU + 2M AG	10,303
San Gabriel	Oro	300000 Oz	209
Crespo	Plata	2700 MOz Ag / 28000 Oz Au	112
Los Chancas	Cobre	80000 TMF	570
Magistral	Cobre	31000 TMF	441
Santa Ana	Plata	5000 MOz	268

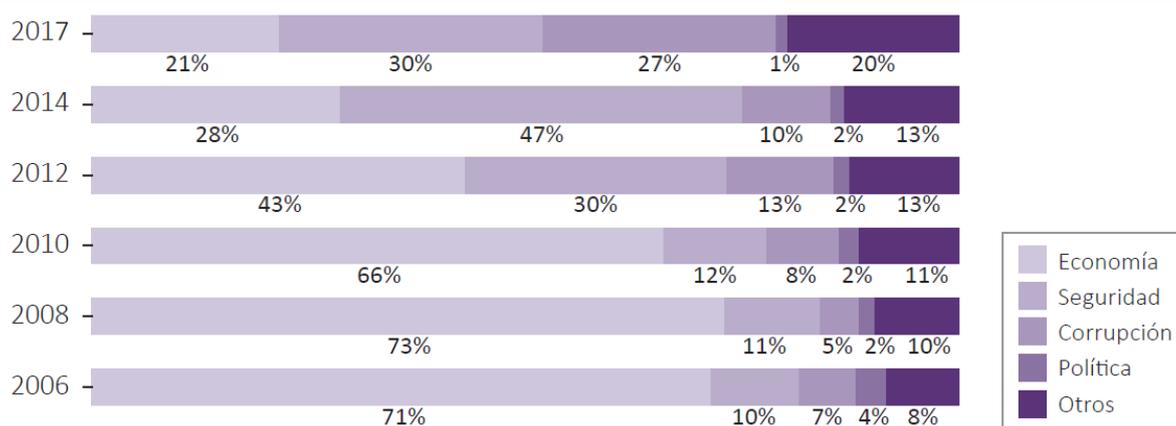
*Nota.* Ministerio de Energía y Minas, Anuario estadístico Minero 2015. Adaptado de <http://repositorio.uiqv.edu.pe/handle/20.500.11818/1603>

Un problema social que data de hace mucho tiempo y que es muy preocupante, es la violencia contra la mujer, un problema muy grave que en nuestro país lamentablemente ha venido *in crescendo*. Existen en el país diferencias muy evidentes a nivel social, económico y territorial, las cuales nos dan señales claras de los posibles ambientes donde el aumento de este problema se puede acentuar aún más, en ese sentido es necesario que se realicen investigaciones y estudios que nos muestren información relevante para permitirnos abordar el problema de forma más efectiva (Quispe, y otros, 2018). Según cifras del Ministerio de la Mujer, a agosto del 2019 se han atendido 99700 casos de violencia contra mujeres, sin embargo, existen muchos casos que no son denunciados, lo que significaría que la escalada de violencia en contra de la mujer probablemente es aún mayor de lo que estas cifras muestran. En la Figura 31. se muestran los casos de violencia atendidos desde el año 2009.



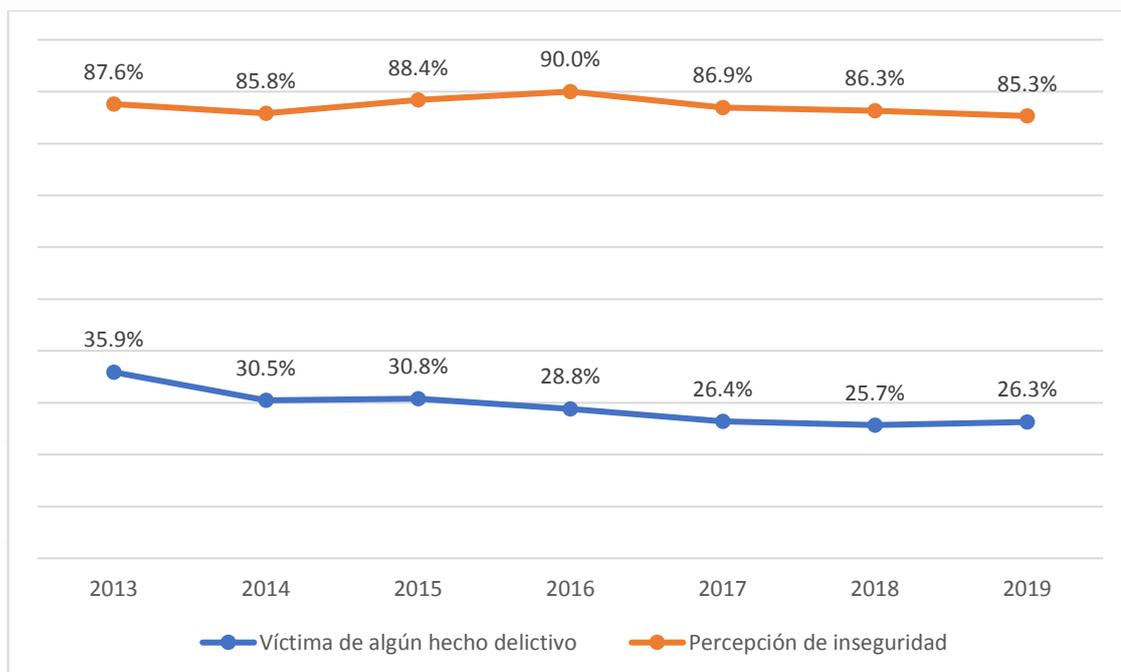
*Figura 31.* Casos atendidos a personas afectadas por hechos de violencia contra mujeres, los integrantes del grupo familiar y personas afectadas por violencia sexual en los CEM a nivel nacional. Tomado de boletines y resúmenes estadísticos, Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2019 (<https://www.mimp.gob.pe/contigo/contenidos/pncontigo-articulos.php?codigo=33>)

Una de las grandes preocupaciones, sino la principal, que aqueja a la ciudadanía peruana es el de la inseguridad, que en lo que va de la última década ha incrementado a niveles alarmantes. La inseguridad significa la limitación de la libre práctica de derechos civiles fundamentales que tiene toda sociedad democrática y trae consigo el asomo de diversos crímenes entre los que podemos contar a la corrupción, el crimen organizado, el lavado de activos, y muchos más, que además tienen un costo económico muy alto para el país (Lizarzaburu, Burneo, Florez, & Noriega, 2018). Justamente, es por esta problemática, que es importante señalar la manera en que la preocupación por la seguridad ha cambiado radicalmente desde que se realizó la encuesta del Barómetro de las Américas en 2006, en ese año la preocupación por la economía era la principal problema y a partir del año 2014 es cuando el tema de la seguridad empieza a tomar mayor relevancia hasta llegar a ser el principal de todos (Carrión, Zárate, Boidi, & Zechmeister, 2018). En la Figura 32 *Figura 32.* se puede ver el resultado de la encuesta del Barómetro de las Américas 2017.



*Figura 32.* El problema más importante del país, Perú 2006-2017. Tomado de Barómetro de las Américas por LAPOP, 2006-2017; v.PER17ts\_D1.3

Las cifras oficiales publicadas por el INEI en su boletín de Resultados Anuales de Seguridad Ciudadana el 26 de setiembre del 2019, que vemos en la Figura 33, indica que el 26.3 por ciento de los encuestados señala haber sido víctima de algún hecho delictivo y donde además el 86.3 por ciento de los encuestados tiene una percepción de inseguridad y cree que será víctima. Para combatir este problema, se presentó la propuesta de Plan de Seguridad Ciudadana 2019 – 2023 establece los siguientes objetivos estratégicos: (a) reducir el crecimiento de la tasa de homicidios, (b) reducir la tasa de muertes por accidentes de tránsito, (c) fortalecer la gestión descentralizada de la seguridad ciudadana, (d) reducir la violencia contra mujeres, niñas, niños, adolescentes y personas vulnerables, (e) reducir la victimización por delitos patrimoniales en espacios públicos y (f) reducir la victimización cometida por bandas criminales hacia las personas naturales y jurídica. En la *Figura 34* se tiene mayor detalle del plan mencionado.



**Figura 33.** Resultados anuales de seguridad ciudadana. Tomado de boletín INEI, 26 de setiembre del 2019 ([https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_seguridad\\_ciudadana\\_departamental2013\\_2019.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_seguridad_ciudadana_departamental2013_2019.pdf))



**Figura 34.** Mapa estratégico del plan nacional de seguridad ciudadana 2019 -2023. Tomado de Ministerio del Interior, 2018 (<https://www.gob.pe/institucion/mininter/informes-publicaciones/222043-plan-nacional-de-seguridad-ciudadana-2019-2023-propuesta>)

La migración venezolana ha sido un fenómeno sin precedentes en el país, fueron miles los venezolanos que dadas las condiciones en las que viven en su país optaron por migrar

hacia países vecinos y si bien Perú no ha sido su destino principal, se ha presentado un incremento sustancial de emigrantes venezolanos (Arce & Incio, 2018). Los venezolanos que llegan al Perú buscan insertarse rápidamente al mercado laboral local para contar con recursos económicos para la manutención de su familia en Venezuela, esto impacta positivamente en la producción nacional, aumenta la oferta de productos y servicios y la renta contribuye al aparato productivo local (Rojas & Monterroso, 2019). El informe migratorio publicado en octubre del 2018 por la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto de la Superintendencia de Nacional de Migraciones señala que luego de un estudio y análisis comprendido entre el 02 de febrero de 2017 y el 30 de setiembre de 2018 se obtuvo 248,038 registros válidos de venezolanos, de los cuales el 58.3 por ciento son hombres y el 41.7 por ciento mujeres, y el 92.2 por ciento se encuentran en Lima y Callao.

Considerando la coyuntura social, cultural y demográfica en el Perú, donde las protestas sociales, la violencia y la inseguridad ciudadana, originan un escenario donde los ánimos están agitados o propensos o a la expectativa que ocurran situaciones como una manifestación, o donde se presenten acciones que atenten contra el bien privado, la inversión se hace nada atractiva, que al estar ante un contexto tan inestable, seguramente buscarán alternativas más seguras, lo cual afectaría al país directamente, porque se estarían perdiendo agentes que dinamicen la economía y en consecuencia nuestras posibilidades de bienestar para la población serían menores. Por supuesto que esto influye negativamente a la industria manufacturera, como a otras industrias, no sólo debido a la incertidumbre generada por la coyuntura política sino a eventos puntuales como el bloqueo de carreteras, feminicidios, paralización de la minería y cierre de plantas que generan un ambiente poco propicio para la inversión, lo que significa una menor producción y menor consumo de insumos.

***Fuerzas tecnológicas y científicas (T).*** El 100 % de los insumos químicos comercializados son importados, por lo que la ubicación de los almacenes en Lima con

cercanía al puerto facilita la rápida disponibilidad. En ese sentido es muy importante contar con carreteras en buenas condiciones al interior del país, pues existen importantes manufactureras en distintas ciudades, como Arequipa, Piura, Cajamarca a quienes actualmente se atiende o se aspira atender. Según publicación en el diario oficial El Peruano, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) se ha planteado como objetivo para el Bicentenario de la Independencia del Perú en el 2021, incrementar el pavimentado de la Red Vial Nacional de 72 por ciento a 90 por ciento y de la Red Vial Departamental de 13 por ciento a 70 por ciento. En la Tabla 37 se presenta la información sobre la infraestructura vial.

Tabla 37

*Infraestructura Vial Existente del Sistema Nacional de Carreteras, según Superficie de Rodadura: 1990 - 2018*

Año	Pavimentado	No Pavimentado	Total
2009	13932	70094.1	84,026.1
2010	15313	68931.9	84,244.9
2011	17213.7	111947.9	129,161.6
2012	18698.6	121973.8	140,672.4
2013	20356.7	136435.5	156,792.2
2014	21765.9	143700.7	165,466.6
2015	23769.2	141602.7	165,372
2016	25293.2	140611.7	165,904.8
2017	25965.5	140799.6	166,765.1
2018	26916	141557.1	168,473.1

*Nota.* Adaptado de MTC - OGPP - Oficina de Estadística, <https://portal.mtc.gob.pe/estadisticas/transportes.html>

En el año 1994, Telefónica de España, adquirió Entel Perú y con ello se marca el principal hito de las telecomunicaciones en el país, que, en ese entonces en cuanto al acceso mostraba índices de penetración bajos en comparación a otros países en América del Sur. Por esa época, además, el teléfono era considerado como un lujo y al alcance de pocos, conseguir

una línea telefónica podía demorar hasta cinco años a un costo que rondaba los US\$ 2500, la densidad telefónica era de 2.9 por cada 100 personas (Peceros, 2018). Al día de hoy la telefonía fija ha sido claramente desplazada por la telefonía móvil, principalmente por la alta movilidad, es decir la comunicación se puede dar desde cualquier lugar y cuando se requiera, y por la funcionalidad, como internet redes sociales, fotos, videos, textos (Pando, 2019). La Tabla 38 muestra el detalle de la telefonía en el país en comparación con otros países del continente, la Figura 35 *Figura 35.* muestra el detalle de las líneas telefónicas fijas abonadas en el país y la Figura 36 *Figura 36.* muestra el detalle de las líneas móviles ajustadas en el país, en ambas figuras se esta información proviene de la Memoria Anual 2017 del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones en el Perú (OSIPTEL).

Tabla 38

*Densidad y Accesibilidad Telefónica en Perú, año 1994*

País	Densidad telefónica	Accesibilidad al teléfono
Perú	2.9	10.1
Bolivia	3.0	11.0
Paraguay	3.1	9.7
Ecuador	5.3	19.7
Chile	11.0	39.1
Colombia	11.3	33.9

*Nota.* Adaptado de "Análisis Económico de la Telefonía Móvil en el Perú", Peceros, M., 2018, Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, pp. 263-278.

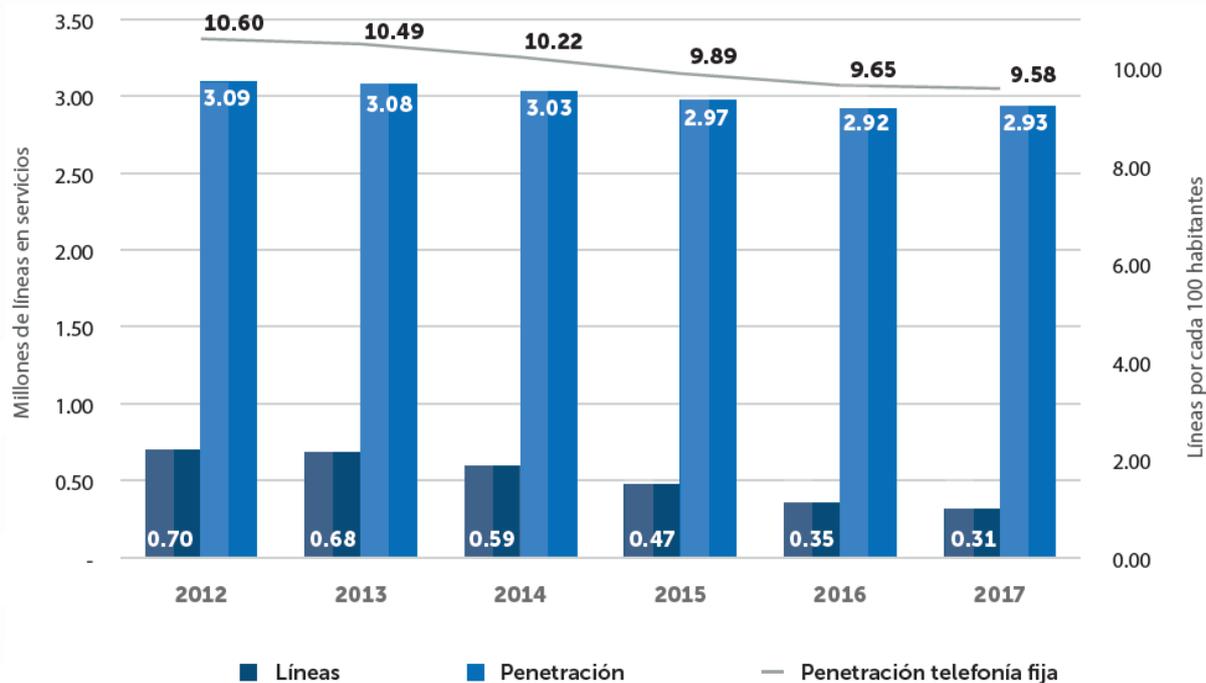


Figura 35. Líneas fijas de abonados y penetración a nivel nacional. Tomado de memoria 2017, OSIPTEL, agosto, 2018.

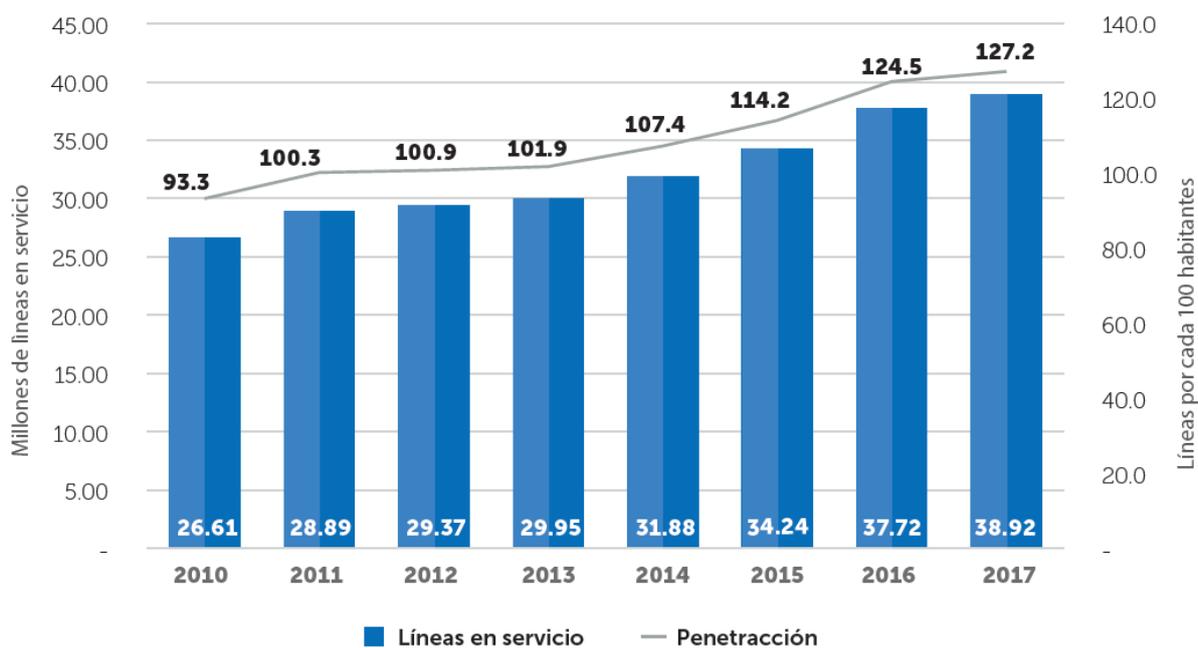


Figura 36. Líneas móviles ajustadas y penetración a nivel nacional. Tomado de memoria 2017, OSIPTEL, agosto, 2018.

El internet, cuya evolución ha sido muy acelerada, al mismo ritmo que el avance de las tecnologías, y cuya masificación ha sido igual de acelerada. Hemos pasado en quince años de datos móviles, a la tecnología 3G, 4G/LTE y estando *ad-portas* del lanzamiento de la

tecnología 5G, una tecnología que traerá consigo una transformación importante a nivel tecnológico y sobre todo a nivel de los servicios, que a través de la cual podrán brindarse de manera mucho más personalizada (Azcorra & Berberana, 2018). En cuanto al uso de internet, señalada, como la quinta revolución en la historia de la humanidad, para el caso del Perú, en el caso de las redes sociales, definitivamente Facebook es la más popular y utilizada en el país, donde tenemos que básicamente los usuarios de esta red social la utilizan para entretenimiento y diversión, así como también ha servido para tener nuevas formas de sociabilidad sobre todo en los más jóvenes (Ticona & Ramos, 2015). En la Figura 37 se muestra las conexiones de internet por cada cien habitantes, esta información se recoge de Memoria 2017 de OSIPTEL, donde también se señala que, en 10 años, el acceso a internet pasó de 2.12 a 7.55 conexiones por cada 100 habitantes.

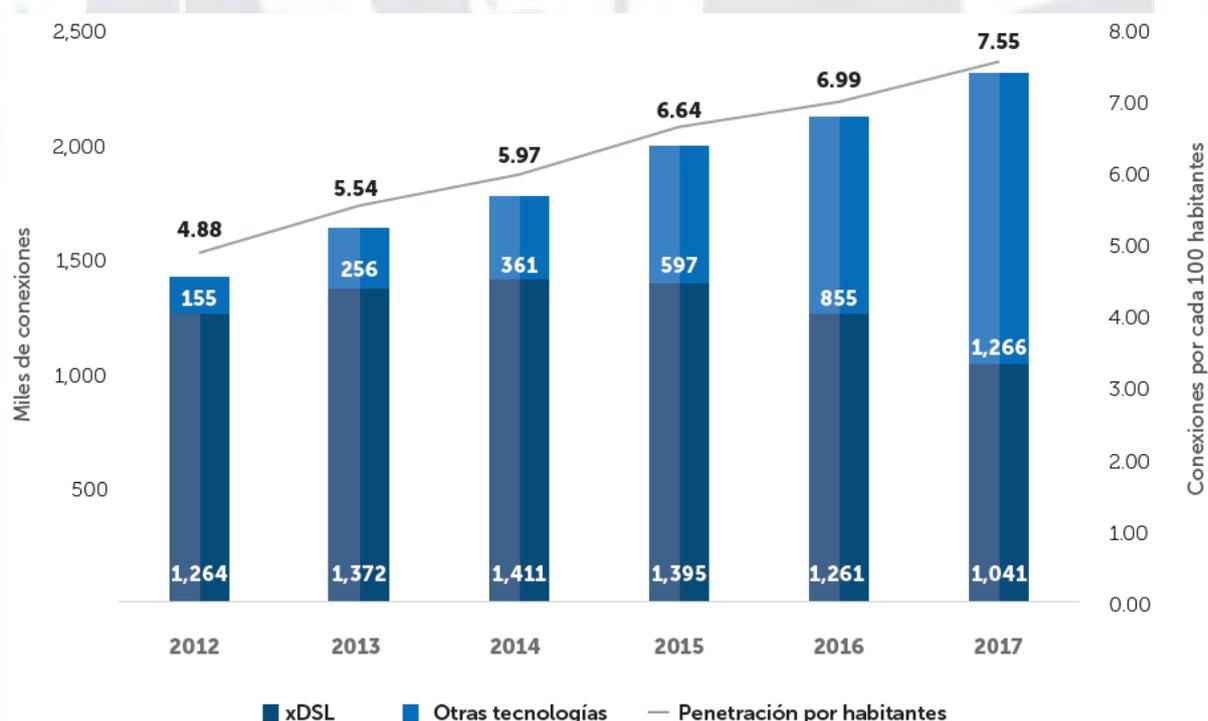


Figura 37. Acceso a internet de banda ancha fija y penetración a nivel nacional. Tomado de memoria 2017, OSIPTEL, agosto, 2018.

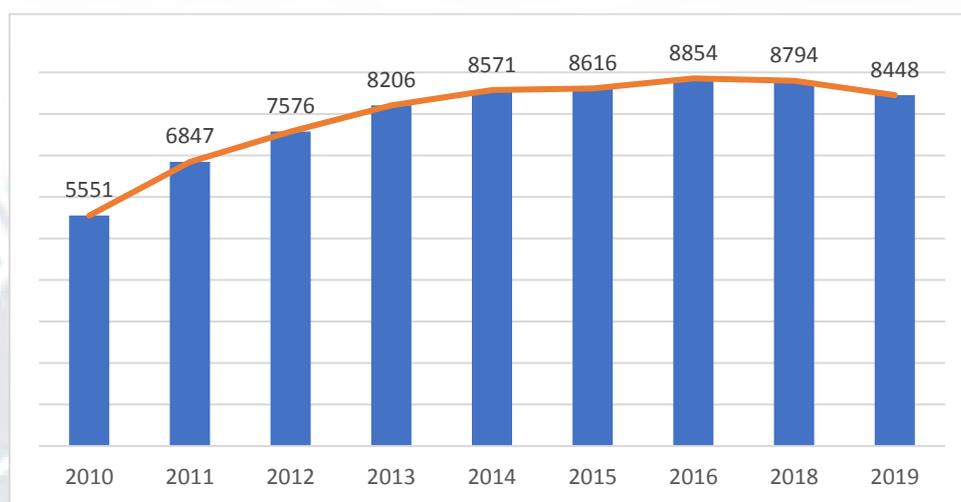
Definitivamente el acceso a internet para establecer y mantener el contacto con los clientes y proveedores que manejan horarios distintos al encontrarse en otras partes del mundo, la telefonía fija o móvil y las vías de comunicación terrestres, complementan los

principales canales de comunicación con los que Element Trading debe contar para operar su negocio. Es importante estar atentos a los planes o proyectos que el gobierno pueda proponer para mejorar las vías, quizá con un mantenimiento de las mismas o con otro servicio como el ferroviario, por ejemplo, para anticiparlo y dimensionar su impacto. Así como a las variaciones en la tecnología de la comunicación, actualizaciones en las plataformas de mensajería instantánea que permitan conocer los requerimientos de los clientes en tiempo real. La comunicación, aprovechada e implementada efectivamente, se puede manifestar activamente y puede ayudar a optimizar factores de calidad en perspectivas como: liderazgo, satisfacción de necesidades de los clientes internos, estímulos y sanciones, horizonte institucional y mejora continua (Chamba-Rueda, Higuerey, & Pardo-Cueva, 2018).

***Fuerzas ecológicas y ambientales (E).*** Dada la coyuntura actual, se presenta mucho recelo por aquellas actividades económicas cuyo impacto es directo con el medio ambiente. En nuestro país, principalmente estamos hablando de la actividad minera, la cual no es muy bien vista, sobre todo por aquellas poblaciones cercanas a la explotación del mineral y llegando a situaciones de violencia por la disputa de su propiedad y beneficios (Ccamá, Jurado, & Acero, 2019). Son muchos los proyectos iniciados, y no iniciados incluso, que se han paralizado debido al descontento de la gente, por la irresponsabilidad y descuido de prácticas adecuadas para preservar el medio ambiente y promover la responsabilidad social, necesarias para cualquier proyecto que desee ser sostenible en el tiempo. A pesar de esta problemática, estos conflictos pueden ser aprovechados como oportunidades, que promuevan la participación y debate con el objetivo de encontrar soluciones entre los principales actores involucrados (Bebbington & Humphreys, 2009).

En el año 2007, el Decreto Supremo N° 031-2007-EM, el cual, mediante el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Energía y Minas, aprobado por y sus modificatorias, señala que la Dirección Técnica Minera de la Dirección General de

Minería tiene entre sus funciones realizar acciones para la identificación y priorización de los pasivos ambientales mineros, así como para la elaboración y actualización del inventario correspondiente. Desde entonces, esta oficina pública anualmente el Inventario de Pasivos Ambientales Mineros en el país y en la Figura 38 presentamos el número de pasivos o deudas ambientales desde el año 2010 a enero del 2019, con excepción del año 2017, ya que no se encontró información al respecto.



*Figura 38.* Inventario de pasivos ambientales mineros. Adaptado de dirección técnica minera de la Dirección General de Minería, Ministerio de Energía y Minas del Perú, enero, 2019. ([http://www.minem.gob.pe/\\_detalle.php?idSector=1&idTitular=5769&idMenu=sub5768&idCateg=961](http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=1&idTitular=5769&idMenu=sub5768&idCateg=961))

El correcto manejo de los residuos sólidos se presenta como un grave problema, que se ha visto agravado, entre otras cosas, por el crecimiento y concentración demográfica en zonas urbanas y por el desarrollo ineficaz del sector industrial y/o empresarial (Aguilar, y otros, 2018). En ese sentido, el sector industrial, debe considerar un tratamiento especial de los desechos, conforme las normas internacionales y nacionales lo exigen, ya que forma parte de la responsabilidad y compromiso que toda empresa debe tener con el ambiente que lo rodea y del cual también obtiene sus insumos, por lo tanto, el respeto debe ser máximo. Falta, sin embargo, sensibilizarse acerca de los peligros que estos desechos provocan a la salud de todos, también mayor capacitación y sistemas de gestión de desechos, y finalmente darle la prioridad que requiere (Rondán & Pelaez, 2018).

En ese sentido, los insumos químicos que se encuentren dañados, vencidos o fuera de especificación y que no puedan ser comercializados, deben ser sometidos a disposición final por empresas autorizadas a fin de no verterlos en cualquier relleno sanitario, causando contaminación de agua y suelos. Como parte de su responsabilidad con el cuidado del medio ambiente, Element Trading, debe asegurarse de contar con un procedimiento de gestión de residuos que garanticen un equilibrio natural. Por lo tanto, no existe razón alguna para que el medio ambiente, puede ser afectado por alguna práctica humana, empresarial o industrial, ya que podemos decir que se trata de un derecho fundamental para el desarrollo de la vida de los seres humanos en el mundo (Ruiz, 2018).

### **2.1.2. Cinco fuerzas de Porter**

*Poder de negociación de los compradores o clientes (Media).* Los clientes con mayor volumen de compra despiertan el interés de otros distribuidores quienes buscarán captarlos ofreciéndoles mejores condiciones comerciales teniendo así varias alternativas de suministro. Los costos en los que los clientes incurrirían al cambiar de proveedor son mínimos ya que las muestras de insumos químicos para homologación a nivel de laboratorio e incluso a escala industrial suelen ser asumidos por el nuevo proveedor o distribuidor. Pese a que cada vez existen mayores alternativas de fabricantes y distribuidores de insumos químicos, el cambio de la marca de un insumo suele tener barreras ya sea por el cambio en las características organolépticas en el producto final o por las certificaciones que acompañan a este insumo. Los clientes con mayor volumen de compra suelen integrarse verticalmente hacia atrás a fin de reducir costos y debido a que sus consumos justifican realizar una importación con menores precios, lo cual minimiza los costos unitarios, esto significaría que dejarían de tener la necesidad de un distribuidor intermediario, sin embargo para producciones irregulares las empresas manufactureras necesitan contar con respuestas inmediatas para lo cual trabajan con distribuidores locales que les permitan contar con un stock de seguridad. Debido a que los

clientes son empresas manufactureras que compiten con otras que fabrican productos finales similares, cualquier variación en el costo de un insumo significaría una disminución en el margen ya que un incremento en el precio final del producto sin que exista una variación en el producto de la competencia podría significar una disminución en su participación de mercado. Por todo esto se concluye que el poder de negociación del cliente es media.

***Poder de negociación de los proveedores o vendedores (Media).*** Los proveedores que son empresas fabricantes de insumos químicos muchas veces buscan tener mayor presencia en el mercado local estableciendo oficinas y atención directa a los clientes consumidores, suelen también manejar directamente sin distribuidores intermediarios las cuentas claves o de mayor volumen a fin de ofertar menores precios y poder competir con aquellas marcas que ya se encuentran posicionadas. Sin embargo, para los casos en los que los volúmenes no justifican atención directa o en aquellos países donde no tienen presencia física, necesitarán contar con un distribuidor que pueda atender las necesidades cotidianas de los clientes, encontrar aquella empresa que cumpla y sintonice con lo que requiera el proveedor fabricante no resulta tan sencillo por lo que cambiar de distribuidor muchas veces significa el riesgo de perder participación de mercado. Element Trading suele trabajar con proveedores reconocidos que brindan productos de calidad, estos son difíciles de reemplazar, encontrar fabricantes alternativos que destaquen en su rubro y no cuenten aún con representación en el Perú es casi imposible. Sin embargo existe cada vez más interés por parte de los fabricantes de insumos químicos poco conocidos en Sudamérica, pero reconocidos en Europa, Asia o África, en atender a mercados emergentes como el peruano, esto significaría contar con proveedores alternativos que aunque acarreen un mayor esfuerzo en fomentar la difusión de sus marcas poco conocidas o una inspección minuciosa a fin de poder garantizar la calidad de sus productos, podrían brindar una alternativa de suministro inclusive con menores precios. Por todo lo expuesto se concluye a que el poder de negociación de los proveedores es media.

***Amenaza de nuevos competidores entrantes (alta).*** Las empresas manufactureras de insumos chinas e indias han ido en crecimiento en los últimos años, pese a la regulación por la estandarización de sus procesos que les exige un mayor control y calidad en sus productos, siguen ingresando a nuestros mercados con precios cada vez más bajos, éstas empresas se encuentran en constante búsqueda de distribuidores más pequeños quienes fácilmente pueden realizar importaciones sin necesitar una gran inversión ni contar con una sofisticada infraestructura ya que incluso personas naturales pueden realizar importaciones, esto genera una alta competencia sobre todo en productos considerados *commodities* donde el atributo principal de un insumo es el precio.

***Amenaza de productos sustitutos (baja).*** Aunque la tendencia de las industrias es migrar a insumos más económicos o menos contaminantes, el reemplazo no es tan sencillo ya que debe rehacerse la fórmula y el producto final podría no tener las características aceptadas o incluso establecidas por el cliente consumidor, es por ello que la amenaza de reemplazo por productos sustitutos es baja.

***Rivalidad entre los competidores (media).*** Existen cada vez más fabricantes y distribuidores de insumos químicos por lo que podría indicarse que hay una alta rivalidad, sin embargo, el hecho de que la industria nacional se venga desarrollando en variados rubros hace que por ahora exista una gran demanda de suministro que no podría ser abastecida por unos cuantos distribuidores.

## **2.2. Análisis del Contexto Interno de la Empresa**

Se realiza un análisis al interior de Element Trading para conocer su estructura, procesos y funciones actuales a fin de identificar sus debilidades y fortalezas.

### **2.2.1. Análisis AMOFHIT**

Considerando el Análisis AMOFHIT se procede a detallar la información brindada por la empresa de cada una de las áreas.

**Administración y gerencia (A).** Element Trading es una empresa subsidiaria de Rocsa Colombia cuyo dueño de nacionalidad peruana cuenta con amplia experiencia en la industria química, gracias a las empresas donde laboró en sus inicios en Perú y desde hace 22 años siendo actualmente principal accionista de Rocsa en Colombia y de Element Trading.

Element Trading está formada por un grupo reducido de colaboradores con apoyo de su casa matriz, que se ha hecho más constante desde la participación de un gerente regional encargado de las operaciones en Perú y próxima apertura de operaciones en Ecuador. Actualmente la gerencia general es llevada a cabo por una licenciada en administración, con supervisión de la gerente administrativa de Rocsa, quien es la representante legal y tiene bajo su responsabilidad actividades relacionadas con administración, importaciones, contabilidad y logística. El área que complementa estas actividades es la comercial o de ventas dirigida por una ingeniería química ya que al tratarse de insumos que serán utilizados en procesos productivos de transformación se necesita un soporte no sólo comercial sino también técnico, esta área está bajo la supervisión del gerente regional con sede en Rocsa pero constante presencia en Element Trading. (Element Trading, 2019).

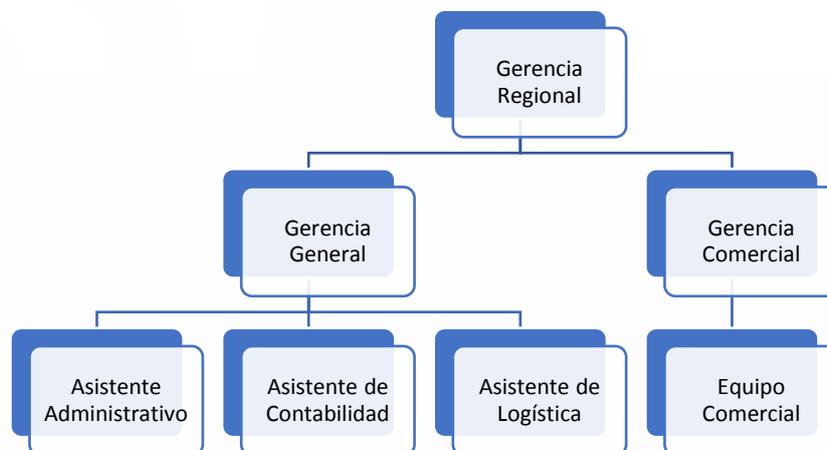


Figura 39. Organigrama de Element Trading. Adaptado de organigrama Element Trading 2019.

**Marketing y ventas (M).** Al tratarse de ventas de insumos químicos a empresas manufactureras, Element Trading no cuenta con un área de marketing, sólo con un área comercial o de ventas. El producto que ofrece es más bien un servicio de suministro de insumos químicos ya que la empresa no fabrica ni modifica estos insumos. Lo que realiza Element Trading es la importación y posterior comercialización; el precio de entregar estos insumos se establece considerando los costos, el mercado y la competencia. Aquellos insumos considerados *commodities* tendrán un margen de ganancia más bajo debido a lo establecido en el mercado; a diferencia de aquellos insumos que son considerados especialidades que cuentan con un mayor margen. Esto, sin dejar de considerar los precios establecidos por aquellos competidores que brindan similar calidad de productos y servicio. La plaza en la que se lleva a cabo el suministro de los insumos se da en la mayoría de los casos directamente desde la empresa al cliente, sólo para algunas líneas de productos específicas existen distribuidores menores a fin de enfocar los esfuerzos por medio de menos canales de atención. En cuanto a la promoción la empresa da a conocer sus productos mediante la página web de su casa matriz, publicaciones en revistas industriales, páginas amarillas, ferias, talleres, visitas y entregas de muestra directamente a las empresas manufactureras de las diferentes industrias. Las ventas en los últimos años no han presentado un incremento significativo por lo que es necesario establecer un plan estratégico a fin de avanzar hacia el cumplimiento de la visión que aspira ambiciosamente posicionarse como una de las primeras empresas de distribución de insumos químicos para lo cual las ventas deben incrementarse a razón de más del 35% por año. (Element Trading, 2019).

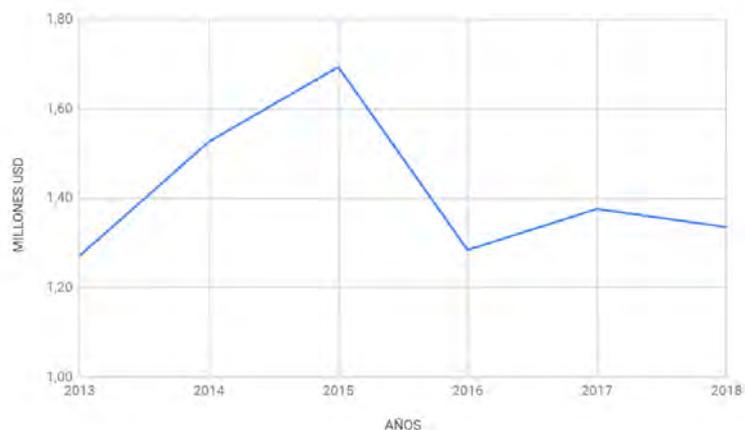


Figura 40. Ventas para los años 2013 a 2018. Adaptado de: Presupuesto 2019 de Element Trading.

**Operaciones & logística e infraestructura (O):** Element Trading (2019) indica que realiza las siguientes operaciones donde se relacionan las actividades de Importaciones, Comercial y Logística:

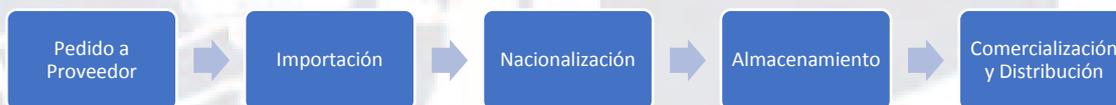


Figura 41. Diagrama de proceso de actividades.

- Pedido a Proveedores mediante una *Purchase Order* (PO), el área comercial envía el requerimiento de los insumos requeridos al proveedor en el exterior en los términos negociados. Las importaciones de los insumos químicos del país de origen pueden ser en términos FOB (Free On Board), CFR (Cost and Freight) o CIF (Cost, Insurance and Freight).
- Importaciones, una vez enviado el pedido al proveedor, el área de importaciones realiza las coordinaciones y seguimiento a la carga. Cuando los términos son FOB, significa que el proveedor (fabricante) entrega los productos (insumos) en el puerto de origen, por lo que el área de importaciones se encarga de contratar a un agente de

carga para poder trasladar por vía marítima los insumos desde el puerto de origen hasta el puerto de destino que la mayoría de las veces es Callao.

Cuando los términos son CFR, significa que el proveedor (fabricante) entrega los productos (insumos) en el puerto de destino, lo cual significa que el flete marítimo ha sido asumido por el proveedor teniendo responsabilidad hasta la entrega en puerto Callao.

Cuando los términos son CIF, el proveedor entrega los productos en puerto destino y ha asumido adicional al flete, el seguro de carga, a diferencia de CFR donde el importador tiene que contratar el servicio de seguro.

- Nacionalización, para todos los casos, una vez los productos se encuentren en puerto Callao, estos son nacionalizados para lo cual se hace uso de servicios terceros contratando a un agente de Aduanas cuyas operaciones abarcan desde la salida de puerto hasta el ingreso a los almacenes, siendo L&R Operadores quien brinda el servicio de nacionalización, las coordinaciones y control son llevados a cabo por el área de importaciones. Cuando los productos ya han sido nacionalizados e ingresados a almacén se establece el costo para lo cual se ha considerado el precio unitario según el incoterm sea FOB, CFR o CIF, más el flete, seguro y gastos de nacionalización, según corresponda, los costeos y registro en el sistema contable y administrativo Arka son llevados a cabo por las áreas de administración y logística.
- Almacenamiento, luego de la nacionalización los productos son ingresados a los almacenes, actualmente Element Trading alquila espacios en Signia Logistics y en L&R Operadores, las operaciones de ingreso y salida de los almacenes son llevadas a cabo por el área de logística.
- Comercialización, cuando los productos se encuentran en almacén con el costo determinado, están listo para ser vendidos cuya responsabilidad es la del área

comercial y distribuidos para lo cual interviene el área de logística realizando las coordinaciones con el almacén correspondiente y contratación del transporte tercerizado para realizar las entregas en el punto de destino del cliente, lo cual se conoce como entrega DDP (Delivered Duty Paid), en la cual toda la responsabilidad y costos son asumidos por el vendedor.

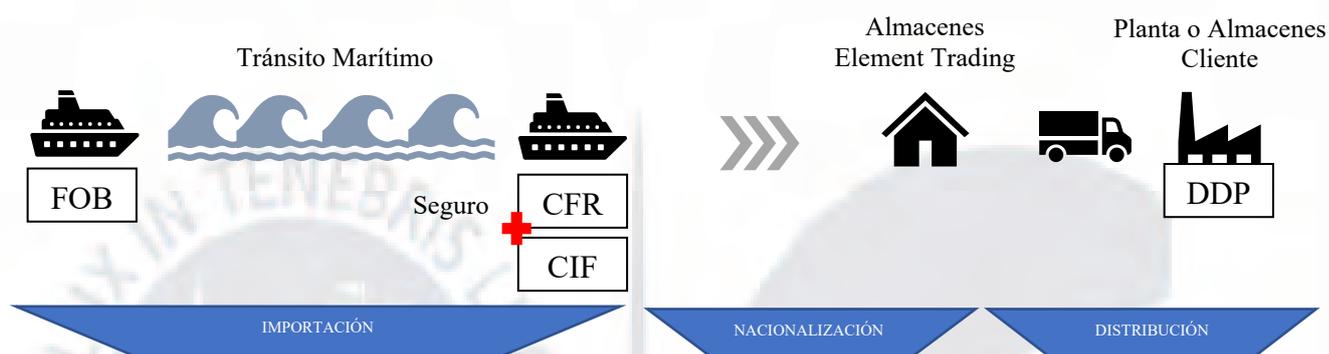


Figura 42. Esquema de incoterm.

**Finanzas & contabilidad (F).** La contabilidad es llevada por un estudio contable externo M&G Contadores y supervisada por la Gerente Administrativa de Rocsa, se realizan auditorías semestrales a fin de monitorear costos, inventarios, impuestos, etc. Element Trading invierte principalmente en logística a fin de brindar respuesta inmediata a sus clientes para lo cual cuenta con un stock de seguridad en promedio de dos meses, otra de las áreas a la que destina elevados recursos es el área comercial para lo cual brinda capacitaciones e incurre en gastos de representación a fin de estrechar las relaciones con actuales y potenciales clientes. Element Trading vende con márgenes brutos del 23% aproximadamente y destina a gastos de transporte entre 3 y 5% de la venta. (Element Trading, 2019).

**Recursos humanos y cultura (H).** Los integrantes de Element Trading actualmente son un grupo reducido con base en Perú y apoyo por parte de especialistas por área y línea de negocio desde la casa matriz. Las convocatorias para contar con nuevos integrantes se dan a

través de los principales portales como Laborum, Computrabajo, LinkedIn y universidades, en el caso del área comercial de las escuelas de ingeniería, ingeniería química, industrial o de alimentos por el conocimiento que deben tener de los insumos. La cultura que se comparte tanto en la casa matriz como en la subsidiaria en Perú es la de autoexigencia ya que existe bastante libertad en la toma de decisiones y cumplimiento de tareas. (Element Trading, 2019).

***Sistemas de información & comunicaciones (I).*** Adicional a la telefonía fija, la principal herramienta para el equipo de ventas es la telefonía celular y el amplio acceso a internet a fin de contar siempre con correo, mensajería instantánea y llamadas ilimitadas en todo momento. El plan de telefonía para el equipo comercial es de llamadas ilimitadas y un mínimo de 10 GB de internet para poder tener constante comunicación por medio de llamadas telefónicas, mensajería, acceso al correo electrónico y documentos en la nube. Los correos tienen almacenamiento ilimitado en Google y se hace uso de Google Drive para compartir información en tiempo real. (Element Trading, 2019).

***Tecnología & investigación y desarrollo (T).*** El principal soporte que utiliza Element Trading para la investigación y desarrollo de nuevos productos y mercados es la información brindada por el programa Veritrade que permite conocer todas las importaciones realizadas en el país, brindando información relevante de empresas importadoras, empresas exportadoras o fabricantes, descripción del insumo, cantidades y precios. Veritrade recopila la información brindada por Aduanas y la presenta de manera ordenada, la información es actualizada constantemente y presenta data de máximo una semana atrás de la fecha actual, esta herramienta es utilizada para conocer el tamaño del mercado de un insumo, los principales competidores (otros distribuidores), los fabricantes de insumos que tienen presencia en el país, algunos consumidores (importaciones directas) y los precios de ingreso.

Otra herramienta que utiliza Element Trading es el acceso al Mintel, que proporciona una base de datos de todos los productos que son fabricados o comercializados en el país, indicando el detalle de los ingredientes que han sido utilizados en su fabricación, esto permite conocer el tipo de producto donde se utiliza un determinado insumo y las empresas a las cuales se debe contactar. (Element Trading, 2019).

### 2.2.2. Matriz de evaluación de factores internos

Se analizarán los factores internos de Element Trading donde se podrá determinar las fortalezas a potenciar, así como los puntos débiles para analizar el riesgo y costo-beneficio. El peso que se le da es por la importancia que representa cada factor y el valor depende de la respuesta, siendo 4 para responder muy bien, 3 para responder bien, que se darán a las fortalezas, y 2 para responder promedio, 1 para responder mal, que se darán a las debilidades.

Tabla 39

#### *Matriz de Evaluación de Factores Internos*

Fortalezas F	Peso	Valor	Ponderación
F1: Capacidad de respuesta inmediata por procedimientos simplificados	0.10	3.00	0.30
F2: Calidad de productos de marcas reconocidas mundialmente	0.15	4.00	0.60
F3: Acompañamiento y soporte técnico pre y post venta	0.10	4.00	0.40
F4: Recursos técnicos y financieros	0.05	3.00	0.15
F5: Disponibilidad inmediata de productos desde casa matriz	0.05	3.00	0.15
F6: Personal capacitado con conocimiento técnico y habilidades blandas	0.10	4.00	0.40
F7: Cultura organizacional de eficiencia y autoexigencia	0.10	4.00	0.40
Debilidades D	Peso	Valor	Ponderación
D1: Falta de diversificación de productos	0.05	2.00	0.10
D2: Poca presencia en el mercado	0.10	1.00	0.10
D3: Capacidad de almacenamiento limitada	0.05	2.00	0.10
D4: Costos elevados de alquiler de almacenes y oficinas	0.05	1.00	0.05
D5: Escasez de personal con el perfil idóneo	0.05	1.00	0.05
D6: Número limitado de personal	0.05	2.00	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.90</b>

Luego de realizado el análisis interno y externo se detalla la matriz FODA en la Tabla

40:

Tabla 40

*Matriz FODA*

Fortalezas F	Debilidades D
F1: Capacidad de respuesta inmediata por procedimientos simplificados	D1: Falta de diversificación de productos
F2: Calidad de productos de marcas reconocidas mundialmente	D2: Poca presencia en el mercado
F3: Acompañamiento y soporte técnico pre y post venta	D3: Capacidad de almacenamiento limitada
F4: Recursos técnicos y financieros	D4: Costos elevados de alquiler de almacenes y oficinas
F5: Disponibilidad inmediata de productos desde casa matriz	D5: Escasez de personal con el perfil idóneo
F6: Personal capacitado con conocimiento técnico y habilidades blandas	D6: Número limitado de personal
F7: Cultura organizacional de eficiencia y autoexigencia	
Oportunidades O	Amenazas A
O1: Existencia de un mercado potencial	A1: Restricción legal en el uso de ciertos aditivos
O2: Crecimiento del sector manufacturero en el Perú	A2: Ingreso de insumos de procedencia china con precios más bajos
O3: Incremento de las exportaciones de productos que incluyen los insumos disponibles	A3: Mano de obra barata que genera preferencia por fabricación en el exterior
O4: Interés por parte de fabricantes que no tienen representación Perú	A4: Tendencia hacia productos verdes con menor cantidad de insumos
O5: Preferencia de los clientes por diversificación de proveedores	A5: Ingreso de nuevos distribuidores por las facilidades de importación
O6: Crecimiento en la preferencia del consumidor por productos inmediatos	

### Capítulo III: Problema Clave

En este capítulo se analizará la situación actual de Element Trading, cómo son llevados a cabo sus procesos, para en base a eso, poder identificar los principales problemas a fin de darles solución y poder establecer las estrategias a seguir para lograr los objetivos a corto y largo plazo.

#### 3.1. Diagnóstico de la Empresa

Se inicia la consultoría siguiendo los primeros pasos recomendados por la Organización Internacional del Trabajo (1997): exploración, iniciación, diagnóstico. En la etapa de exploración se solicitó mediante reiteradas entrevistas toda la información relevante y fuentes de información complementarias a fin de conocer las actividades de Element Trading, el rubro del negocio y los involucrados. En la fase de iniciación se revisó con detalle toda la información indicada en la Situación General de Element Trading conociendo a profundidad el tipo de productos que comercializa y el mercado en el que compete, así como el Análisis del Contexto para identificar las externalidades que influyen positiva y negativamente, y su estructura actual, las principales actividades, los recursos con los que cuenta y posibles problemas, junto a su importancia y soluciones.

Element Trading es una empresa comercializadora de insumos químicos para diversos sectores industriales con operaciones en Perú desde hace 12 años, cuya casa matriz es Rocsa, una de las principales empresas de distribución de insumos químicos y materias primas en Colombia con 22 años de experiencia. Element Trading inicia sus operaciones como extensión de Rocsa Colombia para atender requerimientos de clientes que tenían operación tanto en Colombia como en Perú y por impulso de proveedores que trabajaban con Rocsa que no tenían presencia en el Perú. Las operaciones de Element Trading en un inicio fueron compras *indent*, es decir importaciones directas por parte del consumidor, actuando Element Trading como un agente intermediario entre el fabricante (proveedor) y el consumidor final

(cliente), conforme iban aumentando los requerimientos de los clientes, Element Trading fue adaptando sus operaciones trabajando a través de Operadores Logísticos que nacionalizaban la carga y la almacenaban para su posterior distribución. Al cabo de unos años Element Trading establece oficinas y almacenes, alquilando espacios físicos a dos almacenes, Signia Logistics y L&R Operadores, con los que trabaja actualmente.

Las actividades de Element Trading en general se han venido realizando de manera empírica tomando como referencia a su casa matriz Rocsa y respondiendo a las demandas del mercado, con lo cual gracias a la experiencia adquirida a lo largo de los años y a las variaciones del mercado, se han venido presentando algunos crecimientos por año, sin embargo, estos no han sido significativos ni continuos por diversos factores que deben analizarse al detalle.

Para desarrollar una evaluación se seguirán los pasos recomendados para la determinación del diagnóstico (Alonso, 2012):

1. Estudio General, se analiza toda la información brindada en el Capítulo 1 y Capítulo 2, se resaltan algunos puntos relevantes:
2. El portafolio de productos no es muy amplio lo que podría generar que los clientes tomen opciones de distribución más completas.
3. Se está incursionando con nuevos productos siguiendo las experiencias de casa matriz, sin embargo, es necesario considerar las condiciones de mercado locales.
4. Existe gran dependencia del cliente DSM quien significa aproximadamente el 30% de la facturación, una variación en su consumo afectaría considerablemente las ventas.
5. Las líneas del negocio se han establecido según las actividades, pero no según las que existen en el mercado.
6. Las áreas no están delimitadas con claridad.

7. No existen objetivos, políticas ni procedimientos establecidos.
8. El personal es reducido.
9. Análisis para identificar las causas del problema. El problema identificado es que el crecimiento no es continuo, se puede observar de manera general que las actividades se han venido desarrollando de forma empírica, no se han establecido procedimientos ni metodologías, la contratación del personal ha sido por necesidad sin un ordenamiento específico, teniendo como guía las actividades realizadas por su casa matriz, pero sin lineamientos para el cumplimiento de objetivos. Se plantearán diversas ideas que podrían ser las causas que afecten el crecimiento.
10. Inspección. Verificando *in situ* las actividades y las personas que conforman los equipos que llevan a cabo las actividades, se realizaron visitas a fin de conocer a los integrantes de Element Trading, las actividades que realizan y sus responsabilidades.
11. Confirmación. Brindando un análisis objetivo desde la perspectiva de un tercero. Se observó que no existen áreas delimitadas con claridad ni procedimientos, sino por el contrario las actividades se realizan por repetitividad.
12. Investigación. Realizando entrevistas a las diferentes áreas para cruzar información y ver desde diferentes ángulos los problemas presentes. Se consultó con las áreas sus principales problemas y los problemas que son causados por las otras áreas, se compartió la información con todos los integrantes para que tuviesen en cuenta otros puntos de vista y lograr un análisis objetivo.
13. Observación. Para corroborar si la información compartida es real. Se solicitaron reporte de ventas, flujos de caja, contratos de servicios, y demás información relevante para confirmar los datos brindados.

14. Cálculo. Corroborando con operaciones aritméticas las mediciones tomadas. Se calcularon porcentajes de los principales clientes estableciendo el Pareto, porcentajes de costos respecto a las ventas, cumplimiento de proyecciones entre otros cálculos.

A fin de generar un crecimiento significativo y sostenido es importante realizar una identificación de las causas que lo limitan para enfocarse en aquellos puntos cruciales que siendo modificados podrían generar grandes resultados, para luego establecer un planeamiento más ordenado empezando por creación, difusión e involucramiento en las políticas y objetivos para luego estandarizar las tareas y actividades llevadas a cabo y las áreas responsables para delimitar las necesidades y/o urgencias requeridas y determinar los negocios que deben ser priorizados; con todo esto se podrá lograr el incremento en ventas por volumen y/o margen, utilizando óptimamente los recursos de los que se dispone y reforzando los que hagan falta a fin de priorizar los proyectos realizables en el corto plazo que permitirán lograr concretar proyectos más ambiciosos a mediano y largo plazo.

### **3.2. Problemas Identificados**

Se aplicará el método Ishikawa (IPAC, 2013) para determinar las causas y efectos del problema identificado como falta de un crecimiento sostenido. A fin de analizar todas las posibles causas se hace una lluvia de ideas para determinar todo aquello que podría estar limitando el crecimiento de Element Trading.



*Figura 43.* Esquema lluvia de ideas para identificar las causas que generan que Element Trading no crezca sostenidamente.

Después de realizar la lluvia de ideas, se procede con una agrupación por afinidad a fin de establecer categorías:



*Figura 44.* Categorías de las causas que generan el problema agrupadas por afinidad.

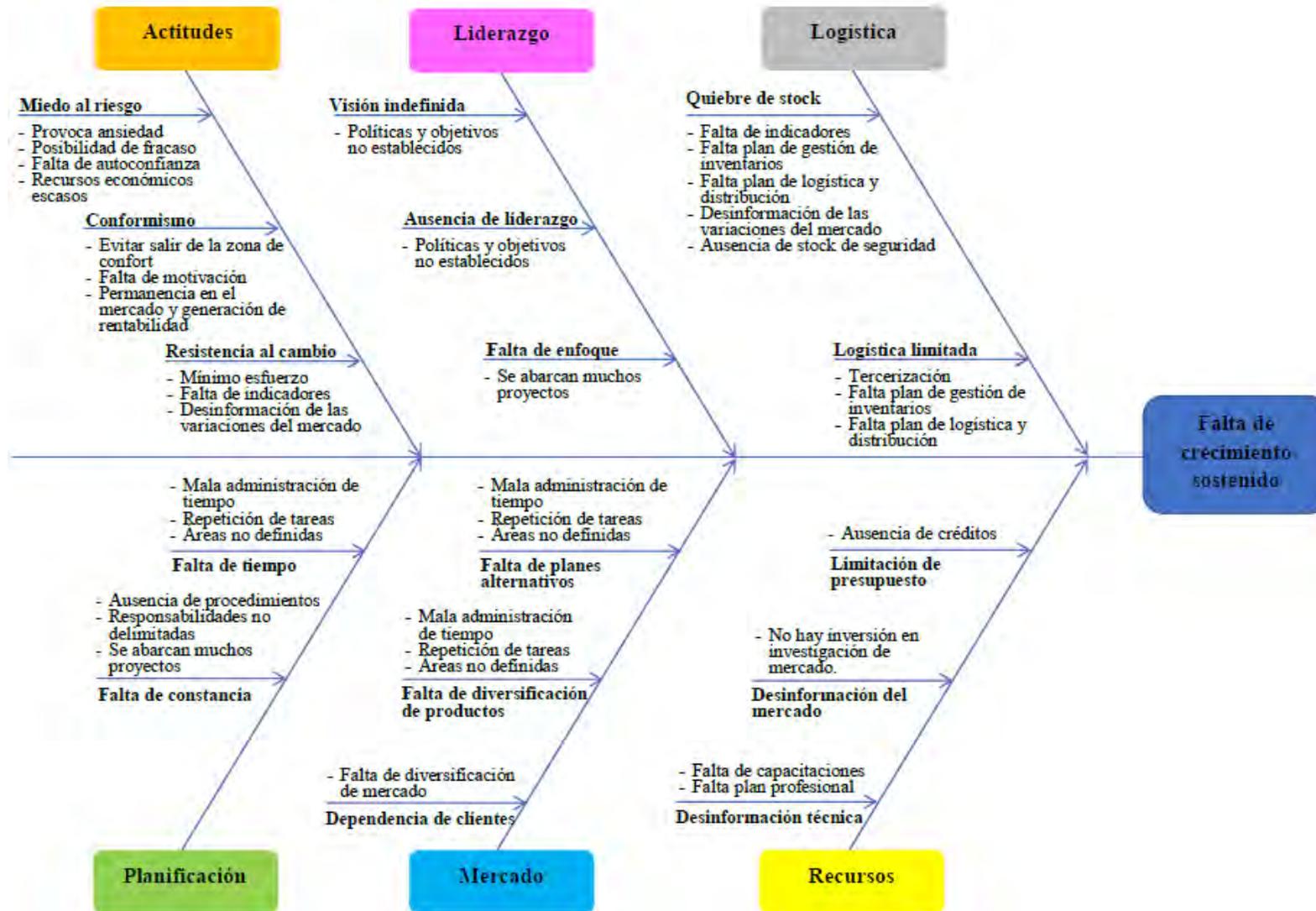


Figura 45. Esquema Ishikawa para establecer las causas que afectan el crecimiento de Element Trading.

Luego de establecer las causas secundarias, se sigue analizando las causas de éstas. Se detallan las causas identificadas por áreas que afectan el crecimiento sostenido de Element Trading:

#### 1. Actitudes

- Miedo al riesgo, actualmente se comercializan en su mayoría los mismos productos que hace siete años, o productos que han sido aprobados en casa matriz, sin incursionar en nuevos mercados.
- Resistencia al cambio, se realizan las mismas actividades por repetitividad.
- Conformismo, se generan utilidades que para el sector y tamaño no son despreciables, por lo que se aspira a establecer estrategias más agresivas.

#### 2. Liderazgo

- Visión indefinida.
- Falta de enfoque, y priorización de nuevos negocios.
- Ausencia de liderazgo, falta de visión holística y establecimiento de estrategias.

#### 3. Logística

- Quiebre de stock, desabastecimiento e incumplimiento de las atenciones a los clientes.
- Logística limitada, almacenes y transporte tercerizados que generan dependencia, flexibilidad limitada y tiempo de respuesta demorado.

#### 4. Planificación

- Falta de tiempo, para poder cumplir con todas las actividades.
- Falta de constancia, proyectos a los que no se les hace el adecuado seguimiento.

#### 5. Mercado

- Falta de diversificación de productos, líneas de negocio y portafolios de productos limitados.
- Falta de planes alternativos, proyecciones basadas sin considerar contingencias.
- Dependencia de clientes, clientes que significan más del 25% de la facturación.

#### 6. Recursos

- Limitación de presupuesto, no cuenta con respaldo financiero para incursionar en nuevos negocios.
- Desinformación del mercado, acceso a bases de datos limitadas sobre empresas manufactureras.
- Desinformación técnica, sobre aplicaciones de productos actuales y nuevos.

### 3.3. Problema Clave

Element Trading viene desarrollando sus actividades y se ha mantenido en el mercado generando rentabilidad durante los últimos siete años, sin embargo, el principal problema que viene presentando es la volatilidad e inconsistencia de sus ventas. Según podemos ver en la Tabla 41, el crecimiento año tras año ha mostrado signos positivos como negativos muy marcados, lo que no permite sostenibilidad ni proyección dentro del mercado a mediano y largo plazo. Y si bien, Element Trading tiene como ventaja competitiva precios más bajos en relación con su competencia para varios de los insumos importados que comercializa, el problema recrudece, porque además, no están aprovechando la gran ventaja de contar con productos de calidad con un precio inferior al del mercado, así como recursos, como son el soporte técnico, comercial, económico y de relaciones de su casa matriz Rocsa; que podrían generar mayores ventas a un ritmo de crecimiento consistente y más significativo que se sostenga en el tiempo. Con una asesoría adecuada Element Trading podría resolver el

problema de no presentar crecimiento constante y sostenible a razón de 35% anual como mínimo, lo cual le permitiría lograr un mejor posicionamiento e incrementar su rentabilidad cuadruplicando sus ventas en los próximos 5 años.

Tabla 41

*Ventas Element Trading en Millones de Dólares 2013 - 2018*

Años	Millones USD	Crecimiento
2013	1.27	
2014	1.53	20%
2015	1.69	11%
2016	1.28	-24%
2017	1.38	7%
2018	1.34	-3%

*Nota.* Adaptado de Presupuesto 2019 Element Trading, por Element Trading (2019)

## Capítulo IV: Revisión de la Literatura

En este capítulo se detalla la investigación realizada a través de distintos recursos y fuentes de información primaria y secundaria, tanto de los sistemas de recursos brindados por CENTRUM, como de repositorios terceros disponibles en la Internet. En el mapa se enlistará las fuentes en las que se basa la investigación para la solución del problema identificado en Element Trading.

### 4.1. Mapa de la Literatura

Tanto consultor como cliente desarrollan las actividades necesarias para alcanzar sus metas establecidas. Esto se da a conocer como el proceso de consultoría, tal proceso se realiza de manera frecuente, bajo el marco el modelo Kolb-Frohman el cual tiene siete etapas. Estas etapas son: exploración, iniciación, diagnóstico, planificación, medidas, evaluación y terminación. Estas no tienen que cumplirse, es más, la Organización Internacional del Trabajo (1997) menciona que estas no se aplican de manera estricta, ya que, en algunas ocasiones, el número de fases, en distintos modelos de aplicación, pueden variar entre tres a diez fases. Tal como lo delimita Alonso (2012) dividiendo el proceso en (a) la contratación de servicios de consultoría, (b) diagnóstico de la empresa y (c) procedimientos, herramientas y métodos. Esto se debe a que ciertos modelos no es posible aplicarlos a la realidad en la que uno se enfrenta, y algunas de estas etapas no son necesarias aplicarlas (p. 23).

Es por eso que estos se toman como una pauta para establecer un marco inicial. Estas etapas pueden subdividirse a su vez en otras actividades paralelas las que permite realizarse con flexibilidad (Organización Internacional del Trabajo, 1997).

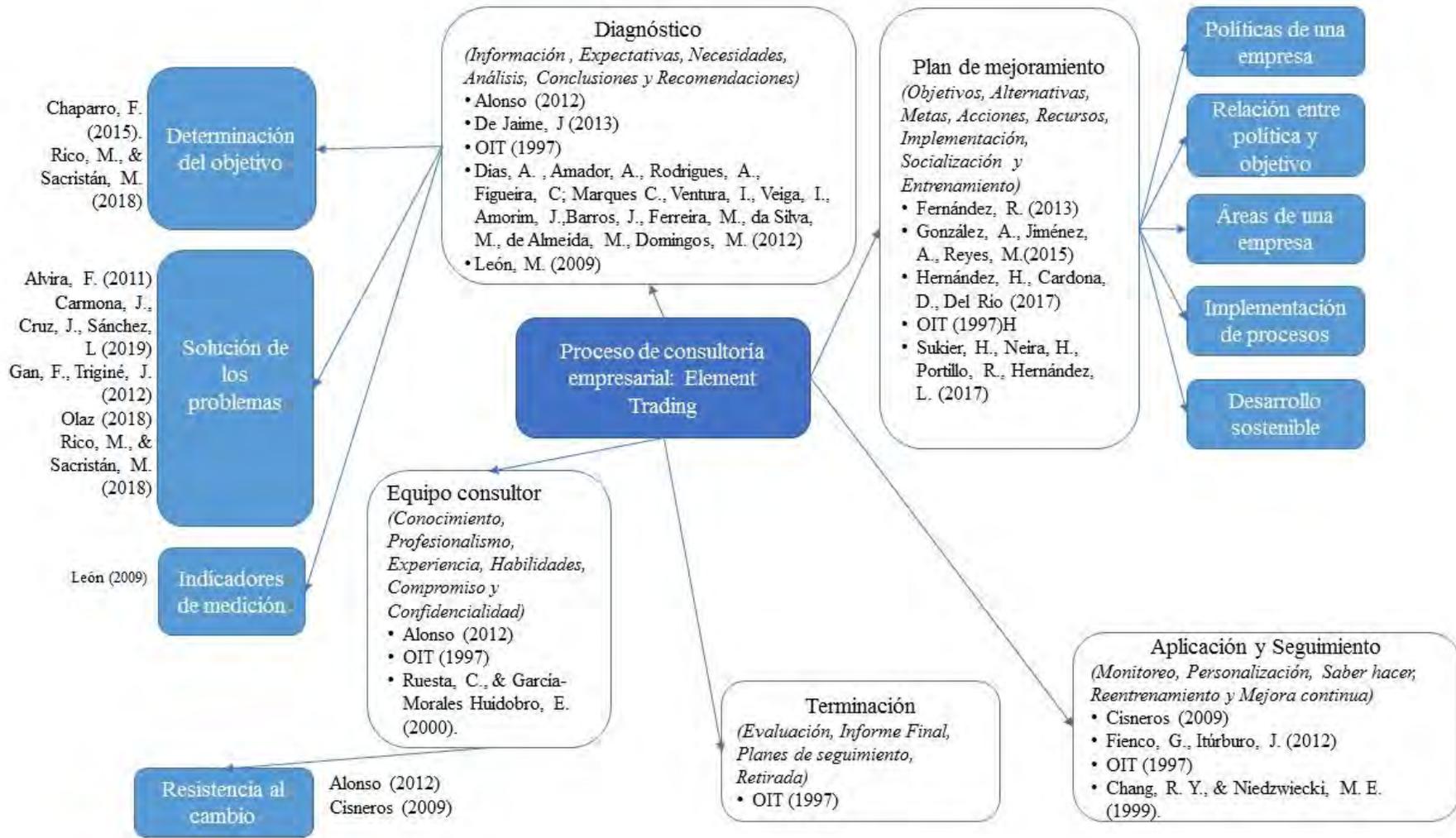


Figura 46. Mapa de la literatura.

## 4.2. Revisión de Literatura

### 4.2.1. Equipo consultor

La consultoría puede considerarse como la intervención en una organización para realizar cambios y mejorar sus procesos esta puede incluso ser ejercida por una empresa independiente o por un gerente al brindar asesoría a un subordinado. Sin embargo, existe el concepto de asesoría como profesión, en la que hacen que la consultoría se transforme en una actividad laboral (Organización Internacional del Trabajo, 1997). Ambos conceptos no generan conflicto; sin embargo, esta investigación se basa en la segunda interpretación.

Las organizaciones que deseen una consultoría para la mejora de algunos de sus procesos deben de basarse en un equipo que tenga la suficiente solvencia para el desarrollo de una investigación completa. Los miembros del equipo consultor deben de enfrentar este reto desde varios ángulos de ataque tales como: (a) la detección de problemas informacionales, (b) brindar respuestas a los problemas que presenten los procesos de la organización, (c) analizar como el entorno se puede ver afectado por el manejo de la información, (d) modelar las estrategias de marketing, (e) brindar una perspectiva necesaria para el diseño de contenidos y (f) delimitar como usan la información los usuarios en las organizaciones (Garcia Morales & Bustelo-Ruesta, 2000).

Asimismo, el consultor requiere de habilidades y conocimientos en distintas áreas y poder observar las cosas desde distintas perspectivas del objetivo al cual se desea llegar, aunque existan diversos consultores especializados en un campo en específico, tales como producción o extracción (Alonso, 2012); en este caso en particular es requerido uno del tipo administrativo. Entre las cualidades a demostrar, se pueden nombrar las siguientes: conocimiento, experiencia, objetivo, con sentido común y capaz de resolver problemas y brindar soluciones (Alonso, 2012), lo que permita enfrentar la resistencia al cambio por parte de los trabajadores (p. 19).

- Resistencia al cambio

Todo proceso de cambio generará una resistencia por parte de los colaboradores de la organización en cuestión. Un punto primordial que se debe de tomar en cuenta es esta natural tendencia de las personas a resistirse al cambio, ya que esta es la respuesta del ser humano ante lo desconocido al salir de su zona de confort. Se debe de establecer un ambiente en el cual los cambios sean bien recibidos y no con hostilidad. Esta cultura organizacional reconocerá las iniciativas positivas las cuales serán integradas y eliminará las que no aporten beneficio alguno (Cisneros, 2009).

Es debido a este motivo que, al tratar de implementar un proceso de cambio, es imprescindible tomar en consideración que los trabajadores tienen las expectativas de que el resultado obtenido les brindará igual seguridad que poseían antes de tal implementación. Los colaboradores de la organización deben de depositar su total confianza, al mismo tiempo deben de estar motivados y capacitados para llevar a cabo el proceso de cambio. Esto se debe a que tal transformación genera un alto impacto a nivel personal como a nivel de la organización. En su contraparte, es imperativo que la directiva de la organización en cuestión debe de creer totalmente que el establecimiento del cambio es necesario, así como la concientización del personal en relación con tal cambio (Cisneros, 2009). La toma de consideración de todas las partes, la comunicación de estos cambios, y la participación activa de la organización en conjunto comprende la Administración del Cambio, el cual mediante la Figura 47. permite que esta minimice, más no elimina, el valle de lágrimas.



Figura 47. Reducción del valle de lágrimas. (2013). Adaptado de the SAP business transformation management method (BTM<sup>2</sup>) parallels with DYNAMIC/P<sup>3</sup> (<https://www.pminj.org/13-mtg/files/03njmtg.pdf>)

El cambio no puede ser efectuado de arriba hacia abajo sin tener la colaboración del personal de la organización. Realizarlo de esa forma tiene pocas expectativas de obtener el éxito esperado debido a que los trabajadores no hacen suyo los cambios o no comprenden qué beneficios estos resultados les brindarán. Involucrar a todo el personal es de vital importancia para el avance de tal transformación.

Pero eso no es todo, Cisneros (2009) afirma que las personas están constantemente a la espera de que su entorno cambie, y que, en consecuencia, ellas se adaptan y ajustan entre sí. Sin embargo, es necesario que los trabajadores sean el agente de cambio, los que lideren tales procesos, reemplazando de una buena vez el rol pasivo que antes ejecutaban. “La misión de generar la capacidad de cambio, parte de la autoeducación permanente, para aprender y desaprender y para ayudar a los otros a aprender. El aprendizaje es cambio y su punto de partida es la educación” (Cisneros, 2009).

Cisneros (2009) adicionalmente afirma que al realizar los cambios en la organización es de esperar el surgimiento de inconvenientes o resistencias, los cuales harán que las personas se inclinen a retomar inmediatamente las antiguas formas en las que hacían las cosas. Esta es la razón por la cual la mayoría de los procesos de cambio no tienen el éxito esperado y naufragan poco después de su partida. Estos impedimentos difícilmente pueden ser divisados a priori tal como lo establece la teoría del iceberg.



Figura 48. La psicología del cambio.(2013). Adaptado de the SAP business transformation management method (BTM<sup>2</sup>) parallels with DYNAMIC/P<sup>3</sup>, (<https://www.pminj.org/13-mtg/files/03njmtg.pdf>).

Es ahí donde Fienco e Itúrburo (2012) mencionan que, según la teoría del iceberg de Freud, con relación al comportamiento organizacional, se determina por su parte visible, que el 10 por ciento es representado por la punta del iceberg, y que está compuesta por los departamentos, las políticas y procedimientos, y las responsabilidades de los trabajadores. Mientras que el 90 por ciento restante, está compuesto por los trabajadores que conforman la organización.

#### 4.2.2. Diagnóstico

Para realizar el diagnóstico se deben de tener en consideración todos los aspectos de la organización (financieros, contables, administrativos y de recursos humanos) ya que estos van a intervenir en como la organización se está desempeñando en sus niveles de productividad y eficiencia, las cuales pueden estar afectando el alcance de los objetivos trazados. Para efectuar el diagnóstico se puede realizar las siguientes tareas (Alonso, 2012, pp. 28-29):

1. Estudio General. La valoración de las características de la empresa y determinar según su juicio, si se debe investigar alguna área en específico.
2. Análisis. Tratado de las partes de un todo, para poder obtener conclusiones sobre cuáles fueron las causas para el resultado obtenido. Usado frecuentemente para los Estados Financieros de la empresa.
3. Inspección. La verificación *in situ* de los objetos o personas dentro de la empresa.
4. Confirmación. Es la corroboración que hace una persona, externa de la organización, de un hecho o situación.
5. Investigación. Es la extracción de información a través de entrevistas con los trabajadores. Usado en labores de contraloría, siendo necesario el cruce de la información obtenida.
6. Observación. Una inspección informal, para la confirmación de que si lo teórico se está realizando en la práctica.
7. Cálculo: Corroborar los resultados aritméticos de las operaciones o mediciones realizadas.

En la etapa de diagnóstico, el consultor debe de obtener toda la información necesaria para el desarrollo de una solución a un problema, tras el análisis de la data obtenida. Dias et al. (2012), desarrollaron un informe de Diagnóstico Organizacional en el que se puede

observar el método en el que se completan los pasos mencionados en la Figura 49, mediante el Marco Común de Evaluación, recopilan la información de la organización educativa tanto desde la perspectiva del alumnado, como el de las autoridades escolares, obteniendo a partir de ella tanto las expectativas como las necesidades que ambas partes presentan. Estas, tras realizar el análisis respectivo, permiten elaborar los gráficos porcentuales con los datos cuantitativos obtenidos, y poder brindar el diagnóstico mediante las conclusiones y recomendaciones. Este método se puede trasladar a la realidad empresarial en la que se desenvuelve Element Trading, al tener que involucrar tanto a la gerencia como al personal subordinado, para contar con ambas perspectivas sobre sus necesidades y expectativas.

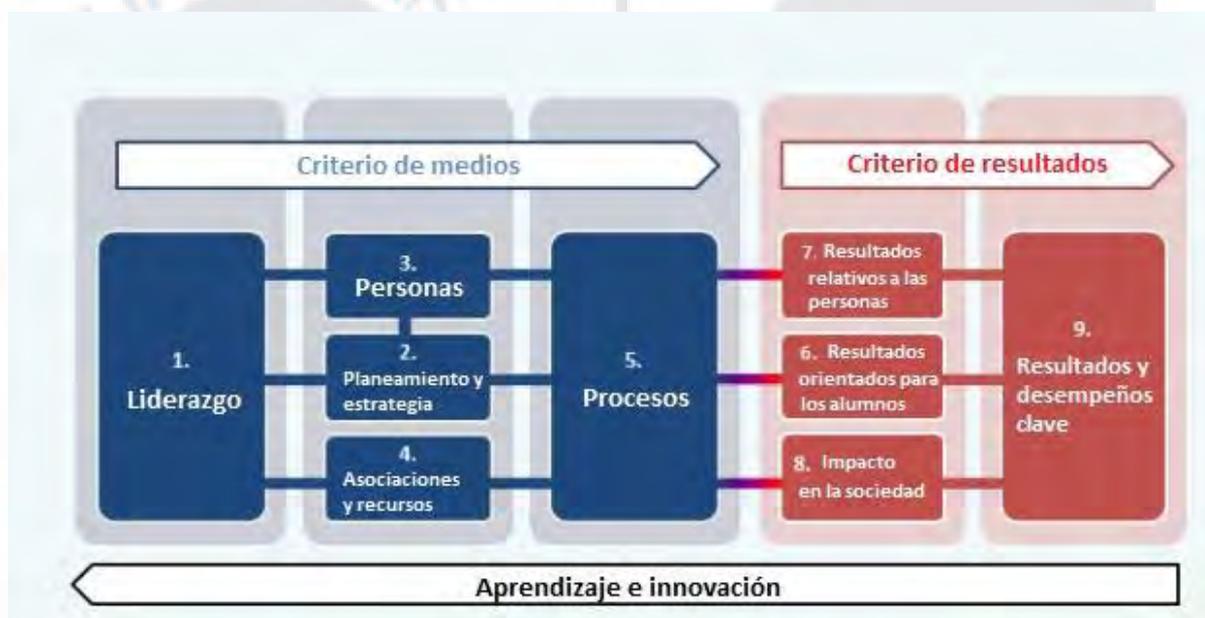


Figura 49. Estructura del marco común de evaluación (CAF) (2012). Adaptado de diagnóstico organizacional ([http://www.esar.edu.pt/portal/ficheiros/Agrupamento/Autoavaliacao/2012/AA\\_Relatorio\\_CAF\\_AEAR\\_Final\\_Junho\\_de\\_2012.pdf](http://www.esar.edu.pt/portal/ficheiros/Agrupamento/Autoavaliacao/2012/AA_Relatorio_CAF_AEAR_Final_Junho_de_2012.pdf))

Mediante los métodos previamente listados, es dentro de la etapa de Diagnóstico en donde se deben de establecer los siguientes conceptos:

- Determinación del Objetivo

Un objetivo es un resultado el cual es esperado y también puede ser medible, ya sea por cantidad o por su calidad. Esto nos permite verificar si el resultado de nuestros esfuerzos

es el deseado, o redireccionar estos para poder obtenerlo. En el ámbito empresarial los objetivos, al ser mayormente cuantificables, son fáciles de poder ser identificados y regulados debido a que son, en su mayoría valores económicos de tipo numérico. La necesidad del planteamiento de objetivos se da en que, sin ellos, los esfuerzos de cada uno de los participantes de una empresa no se encuentran ordenados, perdiendo tanto eficiencia como eficacia. Asimismo, al no establecer metas claras, difícilmente se podrá identificar qué recursos asignar para el cumplimiento de la misma, y frecuentemente se duplican o multiplican los esfuerzos al no tener definidos las tareas que incluso pueden generar interferencias en sus labores. En la Tabla 42 se enlistan las causas por las cuales es necesario el planteamiento de objetivos (Chaparro, 2015, págs. 12-13).

Tabla 42

*Causas y Resultados de los Objetivos*

Causa	Resultado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineación del esfuerzo de la organización.</li> <li>• Regulación del esfuerzo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toda la organización trabaja para un mismo fin.</li> <li>• Se sabe si es necesario reforzar el trabajo para conseguir el resultado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación para las tareas</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conoce para qué se trabaja</li> <li>• Existe un criterio objetivo y conocido</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de la estrategia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos parciales están vinculados a los estratégicos</li> </ul>

Nota. Adaptado de “Dirección por objetivos” (2015), recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/70633/IPP-Chaparro%20-%20DIRECCI%C3%93N%20POR%20OBJETIVOS.pdf?sequence=2>.

El objetivo de una empresa es el obtener una ganancia o lucro mediante la generación de valor mediante los procesos que dicha organización realiza. Tal utilidad a su vez será distribuida a los inversores quienes asumieron los riesgos al brindar el capital. Pero esta

generación de valor no solo se ve reflejada en los estados financieros, sino también a través de intangibles como la valoración de la marca, el prestigio ganado en el mercado, los recursos humanos que esta posee. Mientras que en las pequeñas y medianas empresas, el principal interesado en la creación de valor puede ser el mismo empresario, en las empresas de mayor tamaño, tal objetivo puede ser asignado a los accionistas, en contraste con los directivos de la organización. Tal generación de lucro y valor solo puede ser sostenible si se toma en consideración los objetivos económico-sociales de todos los grupos de interés quienes pueden verse involucrados o afectados por tales actividades realizadas por los propietarios de la empresa (Rico & Sacristán, 2018).



*Figura 50.* La empresa y sus stakeholders (2018). Adaptado de fundamentos empresariales, (<https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/reader.action?docID=5758450&ppg=1>)

La dirección por objetivos menciona Rico & Sacristán (2018) que fue desarrollada por: “Drucker (1954), quien formula las tres ideas principales: (a) el establecimiento de objetivos claros, concisos y comunicados; (b) la participación en el proceso de

establecimiento de los objetivos, (c) la evaluación de las actuaciones basada en los resultados” (p. 63). Además, uno de los beneficios de la dirección por objetivos es que permite la valoración de una manera más completa de los trabajadores de la empresa, ya que se es posible evaluar tanto los objetivos personales como los organizacionales, pudiendo identificar el nivel de compromiso para con la empresa.

Una correcta aplicación de los objetivos implica una planificación basada en tres fases: la planificación estratégica, o netamente el establecimiento de los objetivos, la planificación táctica, o qué métodos se pueden utilizar para obtener tal objetivo trazado, y la planificación operativa que define las tareas a implantarse dentro de la empresa para su ejecución (Rico & Sacristán, 2018). Tales objetivos deben de poseer las siguientes características, según Chaparro (2015) en la Figura 51.



*Figura 51.* Fundamentos de la dirección por objetivos (2015). Adaptado de dirección por objetivos, (<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/70633/IPP-Chaparro%20-%20DIRECCI%C3%93N%20POR%20OBJETIVOS.pdf?sequence=2>)

Finalmente, para la fijación de los objetivos es necesaria una verificación mediante la cual se puede determinar si estos objetivos establecidos son los más adecuados para la empresa. Una herramienta eficiente que permite llevar a cabo este paso es la regla S.M.A.R.T., la cual se visualiza en la Figura 52.

<i>Specific</i>	• Específicos
<i>Measurable</i>	• Medibles
<i>Achievable</i>	• Factibles
<i>Realistic</i>	• Realistas
<i>Time -related</i>	• Con plazo de ejecución

Figura 52. La Regla S.M.A.R.T. (2015). Adaptado de dirección por objetivos (<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/70633/IPP-Chaparro%20-%20DIRECCI%C3%93N%20POR%20OBJETIVOS.pdf?sequence=2>)

- Solución de los Problemas.

Los problemas son una agrupación de realidades que impiden la obtención de un resultado deseado. Por lo tanto, es necesario realizar una serie de acciones para poder tomar las decisiones más acertadas las cuales permitirán resolver tal situación complicada. Se pueden clasificar de manera generalista, entre las que tienen, y las que no poseen solución. En la primera categoría se pueden hacer uso de herramientas que permiten la identificación y la resolución del problema; mientras que en la segunda, mediante el correcto diagnóstico, se podrá disminuir el impacto negativo que esta pueda ocasionar a la empresa (Olaz, 2018, pág. 14). Los problemas, según Gan & Triginé (2012) son, en el ámbito empresarial la diferencia entre una situación o resultado esperado y la realidad en la que se encuentra inmersa la organización. Esta diferencia se puede dar en los diferentes planos de la empresa, ya sean técnicos, humanos u operativos. Para una correcta identificación del problema, se debe obtener toda la información posible, Gan & Triginé (2012) plantea las siguientes interrogantes para la realización de esta tarea: (a) ¿Qué ocurre?, (b) ¿Cuándo ocurre?, (c) ¿Dónde ocurre?, (d) ¿Cómo ocurre?, (e) ¿Quién está implicado?, y (f) ¿A quién afecta?

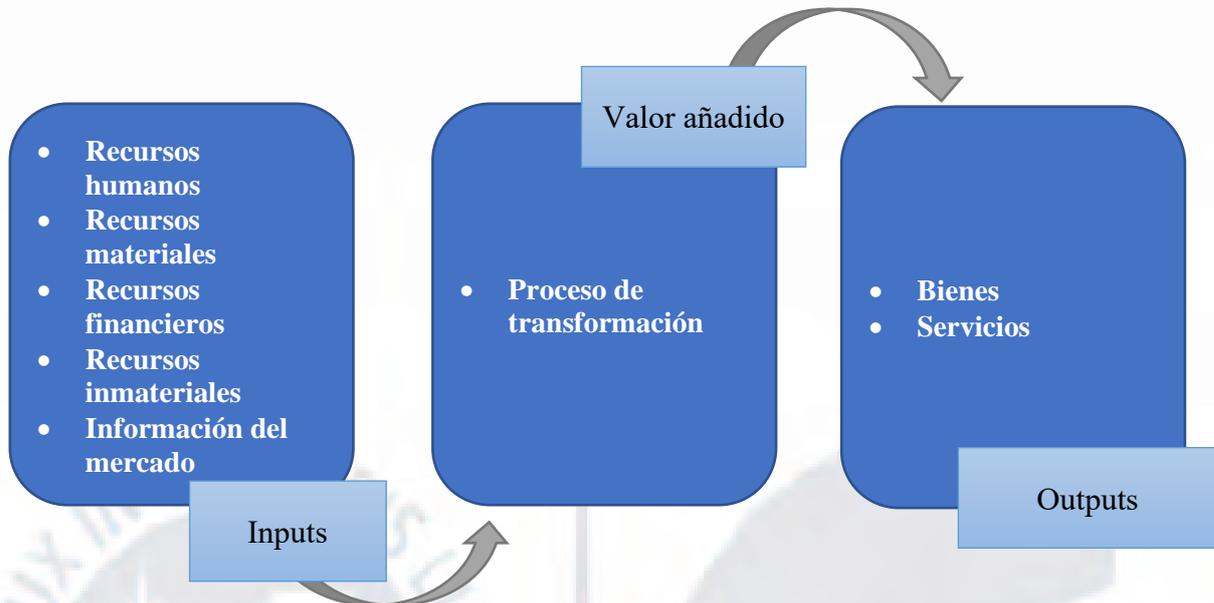
Posteriormente se realiza un análisis más profundo al tratar de identificar las causas probables de tales problemas al cuestionarse el porqué del origen de tal conflicto (p. 484).

Tras la identificación del problema clave, Gan & Triginé (2012) plantean que se debe de establecer los objetivos, los cuales deben de poseer las siguientes características: (a) deben de ser claros, (b) medibles, (c) con tiempo límite, (d) estimuladores, (e) realistas, (f) integrados verticalmente: yendo de lo general a lo específico, (e) coordinados horizontalmente: con enfoque multidisciplinario, y (f) que sean flexibles (p. 496).

Rico & Sacristán (2018) determinan que se debe de considerar a la empresa como un sistema abierto, en el cual no solo implica el estudio de las partes que la componen, sino también como estas se interrelacionan entre sí, y todas estas en conjunto, cómo se establecen en el entorno en donde desarrollan sus actividades. Al poder determinar cuáles son las necesidades que el mercado está requiriendo, se podrá cumplir con el objetivo de generar valor y plantear las estrategias que permiten conseguir tal resultado. Por lo tanto, es necesario la descomposición de los subsistemas de la organización tal como lo enlista Rico & Sacristán (2018):

1. Subsistema directivo. El encargado del establecimiento de objetivos y quien toma decisiones.
2. Subsistema de recursos humanos. El encargado de la obtención de talentos y quien permite el desarrollo de estos dentro de la organización, así como su retribución correspondiente.
3. Subsistema de suministros.
4. Subsistema productivo.
5. Subsistema comercial. Forma parte del proceso de transformación real, junto con los dos subsistemas anteriores: adquiere los bienes intermedios a comercializar, realiza la importación, y realiza la venta de los productos obtenidos.

6. Subsistema financiero. El encargado del control de las finanzas de la empresa, quien determina cómo y en qué se debe de invertir tales recursos.



*Figura 53.* La empresa como sistema abierto (2018). Adaptado de fundamentos empresariales (<https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/reader.action?docID=5758450&ppg=1>)

Para poder entender un problema es necesario hacer uso de una serie de herramientas las cuales permitirán realizar un correcto diagnóstico de la misma y la posterior toma de decisiones. Estas herramientas pueden aplicarse de manera conjunta ya que son complementarias, en la Tabla 43 se enlista una grupo de estas, las cuales no se encuentran organizadas por orden de prioridad, ya que algunas herramientas pueden ser idóneas para un tipo de problema en particular (Olaz, 2018, pág. 68).

Tabla 43

*Las Herramientas*

Nombre	Idoneidad	Técnica: Individual o Grupal	Complejidad (0 al 5)	Pensamiento: Analítico/ Creativo (0 al 10)
La lista dicotómica	Actuación inmediata	I	1.5	7.0 / 3.0
La comparativa de escenarios	Actuación inmediata	I	2.0 / 5.0	8.0 / 2.0
Lista de atributos	Innovación de elementos	I / G	2.5 / 5.0	6.0 / 4.0
SCAMPER	Innovación de elementos	I / G	3.0 / 5.0	7.0 / 3.0
El análisis morfológico	Innovación de elementos	I / G	3.5 / 5.0	7.0 / 3.0
La quinta pregunta	Diagnóstico preliminar	I / G	1.0 / 5.0	9.0 / 1.0
El mapa mental	Diagnóstico preliminar	I	4.5 / 5.0	3.0 / 7.0
Las entradas aleatorias	Generación de ideas	I	2.0 / 5.0	2.0 / 8.0
Tormenta de ideas	Generación de ideas	G	3.5 / 5.0	1.0 / 9.0
Observación participante	Interactividad con medio	I	3.5 / 5.0	8.0 / 2.0
Simulación de condiciones	Interactividad con medio	I / G	4.0 / 5.0	6.0 / 4.0
<i>Roleplaying</i>	Interactividad con medio	G	4.0 / 5.0	4.0 / 6.0
Los seis sombreros	Interactividad con medio	G	4.0 / 5.0	5.0 / 5.0
Diagramas de flujo	Análisis de proceso	I	3.5 / 5.0	9.0 / 1.0
Técnica Delphi	Análisis de proceso	G	4.0 / 5.0	8.0 / 2.0
Matriz Multicriterio	Análisis de proceso	I / G	4.5 / 5.0	8.0 / 2.0
La raspa de Ishikawa	Análisis de proceso	I / G	4.5 / 5.0	9.0 / 1.0
La técnica de grupo nominal	Análisis de proceso	G	5.0 / 5.0	7.0 / 3.0

*Nota.* Adaptado de Guía para el análisis de problemas y toma de decisiones (2018).

Para Element Trading, se hará uso de las siguientes herramientas para la solución del problema: la tormenta de ideas, el diagrama de Ishikawa, y el desarrollo de encuestas. La tormenta de ideas o también conocida como *brainstorming* permite la generación de ideas en las que se trata de eliminar cualquier tipo de crítica o pensamiento negativo ante cualquier idea o planteamiento desarrollado por el participante. Su desarrollo es de tipo grupal en el que la colaboración parte de una idea inicial y sobre esta, se van elaborando nuevas soluciones. Su desarrollo es muy intuitivo y es necesario que los participantes se despojen de prejuicios que pueden atentar contra el desarrollo de esta herramienta (Olaz, 2018, pág. 73).

El diagrama de Ishikawa, raspa de Ishikawa, o diagrama de pescado se considera de una sencillez en su desarrollo, al plantear un problema o resultado, y establecer sus posibles orígenes o causas. Sin embargo, es de alta complejidad debido al alto conocimiento en el contenido que uno debe de poseer acerca del tema a tratar; requiriendo de un mayor esfuerzo en el pensamiento analítico, mientras que el lado creativo se implanta al tomar la decisión más eficiente. Uno de los beneficios de esta herramienta es la posibilidad de ver en forma global como interactúan las probables causas que originan el problema en cuestión. Es por eso determinante el correcto planteamiento del mismo, para luego, mediante el sentido común y la creatividad, tomar la decisión más conveniente (Olaz, 2018, págs. 101-102). Mediante el diagrama de Ishikawa se puede obtener información y retroalimentación en poco tiempo, involucrando, estimulando positivamente a los participantes, en líneas generales, el diagrama de Ishikawa es una excelente herramienta para representar, organizar y mostrar gráficamente ideas, opiniones y posturas (Carmona, Cruz, & Sánchez, 2019).

El desarrollo de encuestas, como las que se desarrollan en la técnica Delphi hacia un grupo de expertos, permitirá la obtención de información de primera mano, y de forma objetiva y estructurada, mediante el uso de cuestionarios con preguntas abiertas de manera inicial y posteriormente se irán cerrando o normalizando, a los trabajadores de Element

Trading quienes serán los informantes. Las encuestas sirven para la fotografiar la realidad y describirla, lo que complementa las otras dos herramientas descritas debido a que permite la comparación de las hipótesis planteadas en ellas. No es, por lo tanto, una herramienta generadora de ideas o de desarrollo de postulados. Existen, en la actualidad, diversas formas en las que se pueden desarrollar las encuestas, desde las efectivas entrevistas personales, que proveen mayor información, a las ahora muy populares encuestas *online*, las que ofrecen bastantes ventajas, sin embargo, posee también sus propias limitaciones. Las características que debe poseer el cuestionario a otorgar es que sea compuesto en un lenguaje sencillo, que las preguntas no planteen más de una cuestión o tema, que no tengan sesgo, que sean lo mas concreta posible, que posean una introducción para evitar malas interpretaciones, y que posean valor aparente en el contexto en el que se desarrolla (Alvira, 2011, pp. 6-10).

- Indicadores de medición

León, entre otros factores a considerar que perjudican la mejora continua de la empresa, enlista los siguientes diagnósticos los cuales pueden ser identificados en Element Trading (pp. 7-20):

1. Los directivos no toman conciencia de su importancia. La alta competitividad en mercados cada vez mas globalizados hace inevitable la mejora continua de sus procesos, en temas de calidad del producto, costos, plazos en la entrega, servicio al cliente y satisfacción de este. Si no se toma en cuenta, es utópica la posibilidad del crecimiento de la organización y de su participación en el mercado doméstico.
2. El personal no toma conciencia de su importancia y no brinda su soporte. Sin la participación del personal, no brindará su compromiso. Para ello, es importante la fluidez en la comunicación, lo que permitirá el conocimiento de las razones por las cuales se implementan los cambios y las recompensas y penalidades que recibirán si estos no son implementados correctamente. Asimismo incluirlo al menos a nivel

operativo y en caso de que sea posible, a nivel táctico. Su participación hará que el proyecto lo tome como suyo y su implementación mas rápida compensará los tiempos invertidos.

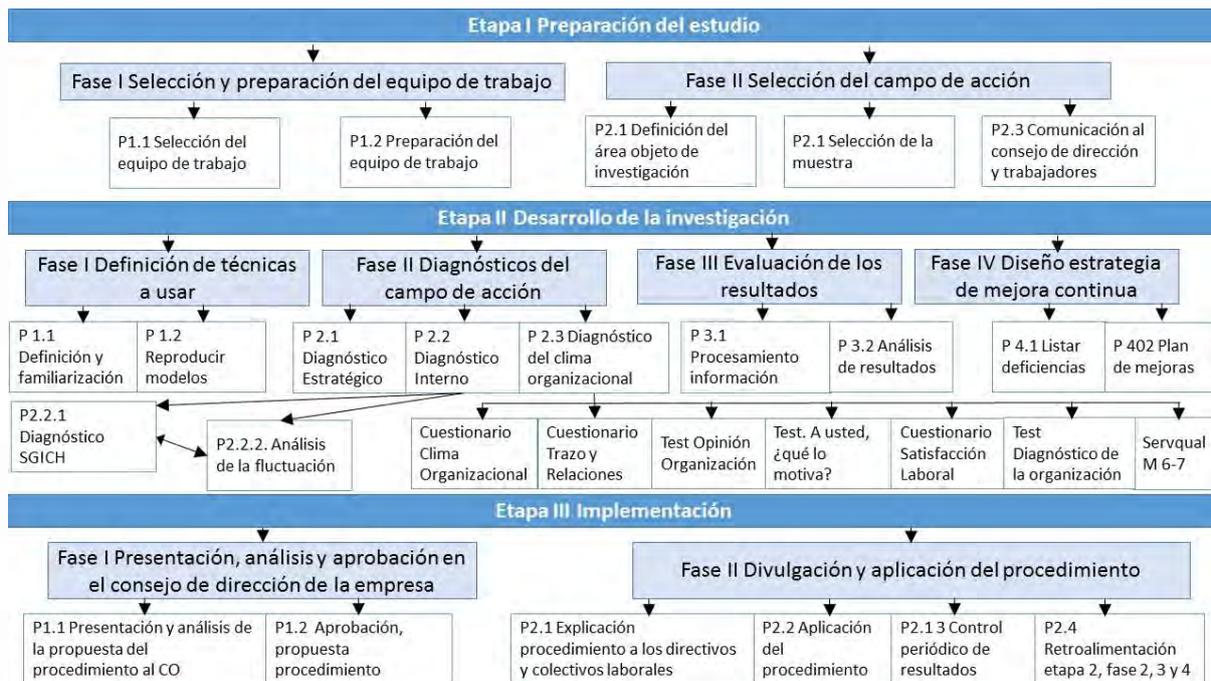
3. Planes de implementación con errores o inexistentes. Es imperativa la existencia de los planes de implementación en los que se detallan la misión, visión, valores y las estrategias a efectuar, de tal manera que podamos contrastar si estos contravienen con los valores y misiones de la empresa vigentes. En este se delimitan los objetivos a corto y largo plazo, los cuales deben de especificar las metas a obtener, y los plazos en los cuales se debe de llegar a obtener. Al planificar, se puede identificar en donde se encuentra, las tareas para llegar de la situación actual, a la deseada y el capital que se necesita para efectuarlas.
4. Falta de capacitaciones. La falta de capacitación en los diferentes niveles que posee una organización, ya sea operativo o de gestión, no permitirá la implementación del sistema de mejora continua de forma satisfactoria. El sistema al ser iterativo, requiere de una capacitación de igual característica, el cual posea una metodología de rápida implementación, así como de sesiones de entrenamiento que afiancen estos nuevos conocimientos.
5. Escasa participación y trabajo en equipo. Los trabajadores no solo deben de cumplir con sus tareas, sino también deben de aportar de ideas nuevas que permitan realizarlas de una mejor manera. La gestión del trabajo en equipo no solo es desde el punto de vista de grupos de trabajo que abordan un tema en específico, sino también en la interacción de todos los componentes de la organización.
6. Falta de un esquema de recompensas y sanciones como motivadores externos. El personal debe tener pleno conocimiento que los buenos rendimientos tendrán su recompensa de manera proporcional a la mejora obtenida, al ayudar a la

organización a obtener sus objetivos, de no hacerlo los trabajadores perderán interés en realizarlos. También la mala implementación o la simple no ejecución de las soluciones a establecer tendrán que ser penalizadas.

#### **4.2.3. Plan de mejoramiento**

En el plan de mejoramiento se detalla de manera sistémica los pasos a realizar para corregir los procesos que se identificaron en la etapa de diagnóstico, como deficientes o que están sujetos a optimización. Los planes detallan los objetivos a los cuales uno desea llegar para mejorar la posición en la que se encuentra la organización actualmente. Estas serán obtenidas mediante distintas alternativas, cuyas metas serán logradas mediante la toma de acciones. Un ejemplo de ello se realiza al ejecutar un mejoramiento del clima organizacional, en donde “para una mejor comprensión del procedimiento propuesto se comienza con una revisión del estado del arte sobre los principales aspectos tratados en la investigación, yendo de lo general a lo particular” (González, Jiménez, & Reyes, 2015).

En este plan, se definen 3 etapas detallando (a) la preparación del estudio; (b) el desarrollo de la investigación, y (c) la implementación. Estas etapas se desglosan en pasos específicos. En la última fase se desarrolla la implementación del plan, en donde hacen la presentación del plan para su posterior socialización y entrenamiento del equipo, y con la aplicación del procedimiento planteado. Finalmente se aplica el mejoramiento continuo, procedimiento en el que se hacen las correcciones respectivas o afinamiento de las acciones para una mayor efectividad (González et al., 2015).



**Figura 54.** Procedimiento propuesto para diagnóstico y mejora del clima organizacional. Adaptado de procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional, 2015 (<http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/2220/3225>)

Este plan de mejoramiento debe de estar alineado con los conceptos de desarrollo sostenible, los cuales confluyen tanto los planos económicos, sociales y ambientales, los cuales inciden en la calidad de vida de los trabajadores y todos los *stakeholders*, así como la de las futuras generaciones las cuales deben mantener tal nivel de calidad o incluso mejorarlo, teniendo en consideración que los recursos no son infinitos, por lo que es necesario el uso sensato de los mismos. La sostenibilidad en el plano económico implica generar valor al accionista generando intereses al capital aportado; al cliente, brindándole un producto o servicio de calidad con precios justos; y a la sociedad, proveyendo de puestos de trabajo de calidad con remuneraciones adecuadas y compitiendo bajo las normas que establece la economía de mercado. La sostenibilidad en el plano social reside en el compromiso que tiene la empresa con las futuras generaciones en brindar iguales o mejores oportunidades de crecimiento a través de la educación e innovación. Mientras que la sostenibilidad medioambiental comprende el uso responsable de los recursos naturales,

mediante el manejo óptimo de los mismos, y mejorando los niveles de eficiencia en el desarrollo de los productos o servicios (Fernández, 2013, págs. 26-27).

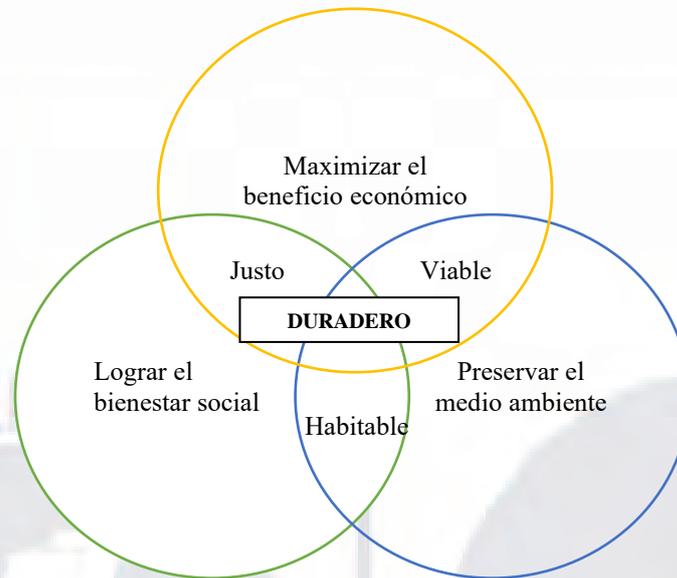


Figura 55. Concepto de equilibrio. Adaptado de la dimensión económica del desarrollo sostenible, 2013.

Para el crecimiento sostenible de la empresa no solo se debe de enfocar en recompensar a los accionistas, tal como una empresa tradicional lo hacía, sino también debe de tomar en cuenta a las partes interesadas (*shareholder economy vs. stakeholder economy*). A pesar de que inicialmente se podría interpretar que ambas posiciones se contraponen, esto no es necesariamente verdadero, ya que existen razones por las cuales las partes interesadas también desean el éxito de la empresa. Por lo tanto, se puede decir que los mismos accionistas han pasado de ser el actor interesado en el crecimiento económico o tangible de su empresa a uno de los actores que desean el crecimiento sostenible de la misma, en especial sus activos intangibles los cuales generan mayor valor a la empresa; tales como la capacidad de innovar, o el valor de la marca y su prestigio en el mercado.

La reputación es un juicio de valor que se realiza en base al comportamiento corporativo que tiene la empresa y que se basa en la imagen que esta posee, tanto interior como exteriormente. La imagen que la empresa quiere proyectar es producto de campañas de

información o mercadeo, que pueden darse tanto en los canales tradicionales, como también los canales digitales. Es por eso que tanto la imagen, como la reputación deben de trabajarse de manera conjunta, ya que es necesario comunicar e informar, mediante la imagen, el comportamiento ético y responsable que tiene la organización, generando así una reputación positiva en el mercado económico. Cabe aclarar que toda empresa con buena reputación tiene que ser responsable, pero una empresa responsable no necesariamente poseerá una buena reputación (Fernández, 2013, pág. 72)



Tabla 44

*Matriz FODA para el Desarrollo de Productos o Servicios Disponibles*

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Si el producto no tiene atributos de sostenibilidad.</b> Esta carencia puede desacreditar a la empresa y hacer que el consumidor o cliente se siente defraudado.</li> <li>• <b>Desconexión entre los departamentos de innovación, sostenibilidad y marketing.</b> Alinéate con los objetivos de sostenibilidad de tu empresa y apóyate en otros departamentos para conocer el valor de tu producto o servicio. En caso contrario, además de no estar en sintonía con la empresa, se podría omitir elementos interesantes que dan valor de tu producto o servicio.</li> <li>• <b>Búsqueda de beneficios a corto plazo.</b> No se debe pensar sólo en el camino más rápido y seguro para obtener beneficios, sino también cómo quieres posicionarte en el futuro. Debemos entender la creación de valor no sólo como un resultado que beneficie a los accionistas de la compañía, sino como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, empleados y proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Futuro marco legal más restrictivo.</b> Tanto a nivel europeo como nacional, la legislación se está volviendo más restrictiva con el objetivo de fomentar una producción y un consumo más responsable.</li> <li>• <b>Saturación de mensajes y falta de credibilidad.</b> Los consumidores reciben demasiada información. Por ello, este debe ser más directo, sencillo, realista y con evidencias que avalan las bondades del producto o servicio.</li> <li>• <b>Consumidor no preparado.</b> Se deben de aportar datos comprensibles que faciliten no sólo la toma de decisiones para la compra, sino, también, para su posterior utilización y desecho.</li> <li>• <b>Percepción de que los productos y servicios sostenibles son más caros.</b> Si verdaderamente existe un sobreprecio de su producto o servicio, se deben aportar argumentos sólidos sobre los que fundamentarlo.</li> </ul>
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compromiso de la alta dirección con la sostenibilidad.</b> La credibilidad del producto o servicio mejorará si existe una coherencia entre el mensaje transmitido en las campañas de comunicación y el discurso de los directivos de la empresa.</li> <li>• <b>Alineamiento con las políticas y trayectoria de sostenibilidad de la empresa.</b> Tenga en cuenta que, según Sanserif Creatius, el consumo de artículos de diseño elaborados con materiales sostenibles aumentará un 15% a partir del 2010.</li> <li>• <b>Capacidad de innovación.</b> Según la encuesta llevada a cabo por National Green Buyingsurvey de Fren Seal y Eviro Media Social Marketing en el año 2009, el 21% de los consumidores afirma que la reputación del producto es el factor que más influye en su decisión de compra, seguido por el boca a boca (19%) y la fidelidad a la marca (15%).</li> <li>• <b>Transparencia y diálogo con los grupos de interés.</b> Establezca una relación abierta y transparente con sus grupos de interés. Reforzará la confianza en su producto o servicios y a hacerlo más creíble.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Búsqueda de diferenciación.</b> Busque entre las características de su producto o servicio, aquellos aspectos únicos en sostenibilidad que permitan diferenciarle de su competencia.</li> <li>• <b>Refuerzo a la reputación de la empresa.</b> Identifique las inquietudes ambientales y sociales de tus grupos de interés y procura en la medida de lo posible dar respuesta a través de tus productos o servicios porque te ayudará a estar mejor conectado.</li> <li>• <b>Acceso a nuevos nichos de mercado.</b> Según el estudio de Earthfriends de PNUD (2008), en 30 años, el 90% de la población mundial vivirá en países en vías de desarrollo.</li> <li>• <b>Fidelización del consumidor.</b> Haga participe al consumidor de su producto o servicio en alguno de los proyectos ambientales y sociales de su empresa. Se sentirá más identificado con el producto o servicio y con tu empresa.</li> </ul>

*Nota.* Tomado de La dimensión económica del desarrollo sostenible (2013).

Un factor muy importante para el crecimiento sostenible es la innovación, en tal sentido, las empresas deben invertir en innovación centrándose en sus procesos más problemáticos para reducir riesgos y promover la mejora continua, esta cultura de conocimiento e investigación debe transmitirse al cliente para reforzar la confianza y credibilidad y para hacerlo parte de una perspectiva de innovación que busca lograr productividad de alto nivel (Hernández, Cardona, & Del Río, 2017). Por lo tanto, se requiere

tener presente cuales son las competencias al interior de la empresa, considerando el entorno, para instaurar un ecosistema que posibilite la efectividad de los procesos, desarrollando innovación y promoviendo el autoaprendizaje (Salazar, González, Sánchez, & Sanmartin, 2019). Finalmente, el proceso de dirección estratégica, teniendo como principal objetivo el crecimiento, debe consolidar la innovación y el desarrollo, para alinearla con la visión y propósito de la empresa (Sukier, Neira, Portillo, Hernández, & Fábregas, 2017).

Uno de los métodos mediante los cuales una empresa pueda desarrollarse económicamente de manera sostenible en el tiempo es mediante un correcto ejercicio de control en los objetivos a los cuales se desean obtener. Estos objetivos diferenciados, aún se encuentran interrelacionados; y estos sirven de base o fundación para el siguiente objetivo. Los objetivos del control de la empresa son:

1. El control de las operaciones. En esta categoría se encuentra los objetivos operacionales a corto plazo, del día al día; los cuales son alineados a las estrategias.
2. El control de los procesos informativos. Aquí se establecen los objetivos financieros los cuales permiten la comunicación de los documentos contables tanto al interior, como al exterior de la organización.
3. El control de los resultados. Preferentemente se controla los objetivos del tipo económico financiero para identificar si se están cumpliendo la rentabilidad proyectada tanto para los *stockholders* como los *stakeholders*.
4. El control de las estrategias. Medición del cumplimiento de estrategias definidas para corto y largo plazo, relacionados con misión y visión de la empresa.
5. El control de las responsabilidades sociales. Verificación del desempeño de las obligaciones y compromisos para con los *stakeholders*, viendo más allá del

cumplimiento de las leyes y normas. Permitiendo una convivencia armónica entre las partes.

Como se puede observar, estos objetivos van de lo puntual, a lo general, de corto plazo a mediano y largo plazo, así como el control de los procesos internos, para luego verificar como estos están contribuyendo o afectando la reputación de la empresa para con la comunidad (de Jaime, 2013).

En esta fase se hace un seguimiento a las actividades realizadas tras la aplicación del plan de mejoramiento. Esto es de suma importancia debido a que se debe controlar y corregir las posibles acciones que estén perjudicando los resultados que se desean obtener. Algunas de estas tendrán que estar sujetas a una adaptación o personalización adecuada a la realidad en la que se aplican. Este no es el final del proceso de la consultoría, ya que, mediante la obtención de los resultados tras las mediciones respectivas, uno puede enfocarse en las áreas en las que se han presentado problemas, lo que permitirá implementar una posible solución, esto mediante el proceso de reentrenamiento y mejora continua, cuyas estrategias ya fueron preestablecidas en la etapa del plan de mejoramiento. Al ser un proceso continuo, los sucesivos controles y seguimientos deberán ser ejecutados por los mismos trabajadores y la dirección de la organización, a menos que se disponga y se solicite el apoyo de la consultoría externa.

Los problemas que se pueden prever son solo una pequeña porción de los mismos, las razones por las que estas emergen son mucho más complejas y deben de analizarse. Tal como lo indican Fienco e Itúrburo (2012) los comportamientos de las personas a los cuales se les debe de tomar especial consideración es la actitud con la que los colaboradores desarrollan sus actividades en el día a día, y cómo estos son reconocidos por sus buenas prácticas. También se debe tener en cuenta la desmotivación ya que esta tiene relación directa con la performance del colaborador. Así como la manera con la que enfrentan los conflictos, ya que

estos pueden perturbar el clima laboral en la organización si es que estos son evitados y no solucionados, o cuya solución afecte a una de las partes involucradas (pp. 64-65).

Según Cisneros (2009), las etapas del proceso de cambio se realizan en tres fases, las cuales son reiterativas. En la primera fase se cuestiona los procesos, desafiar al estatus quo, y de establecimientos los objetivos. En una segunda fase establecemos las políticas, realizamos los cambios y las estructuras, definimos las nuevas formas de realizar las tareas y las reforzamos. En la tercera fase se realiza la consolidación de los cambios establecidos, de manera similar a cuando una persona cae en cuenta que no ha realizado una dieta, sino más bien un cambio en su estilo de vida, en esta fase también se realiza la evaluación de estos nuevos procesos para su mejora o afinación.

Al efectuarse tales cambios, los trabajadores deben de aprender a autogestionarse ya que, de esa manera, no es necesario la supervisión de las tareas que tienen el deber de hacerlas, así como las que beneficiarán a la organización. La autogestión comprende el trabajo en equipo con nula o poca supervisión, empodera a los trabajadores tomando posesión de sus tareas, permite un mejor control de la empresa y crea un ambiente de trabajo grato que permitirá ofrecer a los clientes un servicio de excelencia y que permitirá la continuidad de sus operaciones en el tiempo. Asimismo, los equipos autogestionados proveen un valor competitivo para la empresa, aportando un beneficio positivo para el prestigio y reputación de la organización.

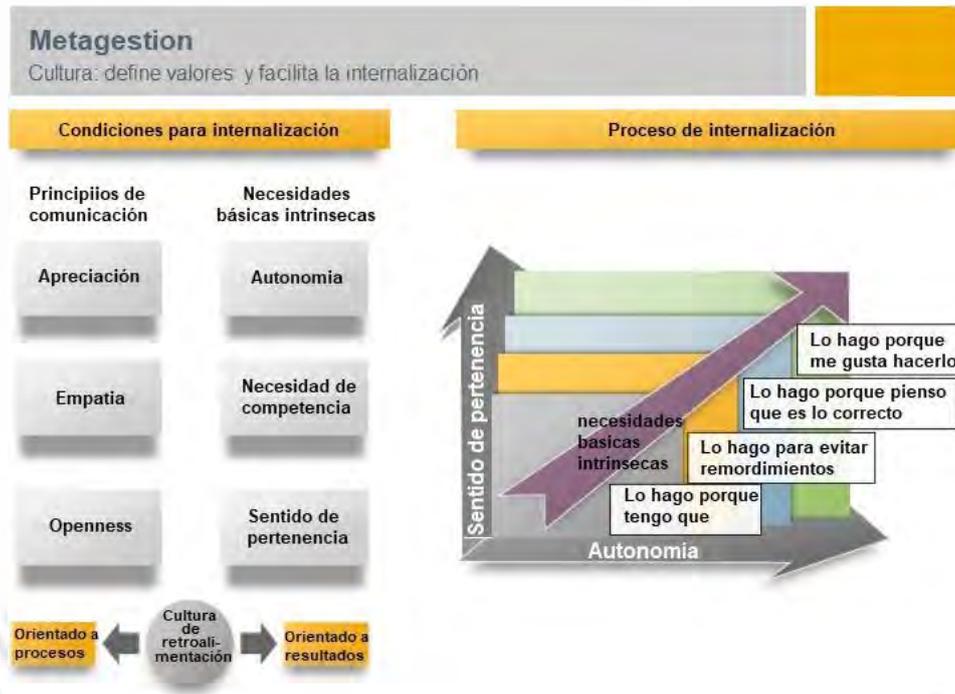


Figura 56. Cultura, define valores y facilita la internalización. (2013). Adaptado de the SAP business transformation management method (BTM<sup>2</sup>) parallels with DYNAMIC/P<sup>3</sup> (<https://www.pminj.org/13-mtg/files/03njmtg.pdf>)

Tres conceptos para tomar en cuenta por la gerencia del cambio según Cisneros (2009) son las siguientes:

1. Todo cambio implica ineficiencias transitorias, costos y riesgos que tendrá que enfrentar, así como una cuota de incertidumbre y trauma. Estos pueden hacer que el foco a ciertos puntos o problemas clave sean dejados de lado. Es necesario no perder de vista al objetivo a conseguir.
2. Al ejecutar el cambio, esta toma vida propia, independientemente de quien lo dirija. En algunos casos los resultados serán acordes a los definidos, en otros estos no coincidirán del todo. Esto se debe a que existirán situaciones, reacciones y consecuencias que no fueron anticipadas debido a su compleja determinación o pronóstico.
3. El cambio por efectuarse en la organización es engorroso, demanda recursos, y genera conflictos, los cuales aparecen comúnmente en etapas que han sido identificadas en casos anteriores.

- Políticas empresariales

En la década del sesenta del siglo pasado la política de la empresa a nivel estratégico se comprendía desde una óptica del conocimiento experto de las áreas funcionales en la empresa, para posteriormente incluir el concepto de estrategia para la gestión y coordinación de estas áreas especialistas sumándole la importancia del mercado en el cual sus productos o servicios compiten (Borrego, De la Garza, & Moreno, 2008). Teníamos que inicialmente las políticas aplicadas al funcionamiento interno de la empresa, pero que al incluir al mercado la perspectiva se amplió también hacia afuera de la empresa, por lo tanto, es capital aprovechar las oportunidades que este entorno brinda para ser cada vez más competitivo y haciéndolo con una buena gestión de sus capacidades y recursos (García, y otros, 2017).

Dentro de la empresa las políticas se encargan de controlar las acciones llevadas a cabo por quienes mediante su poder tienen injerencia en los objetivos de la organización, en ese sentido, es necesario definir en función a su alcance los siguientes tipos de políticas: política general, política particular, política específica (Illera, 2015). Según lo mencionado anteriormente, las políticas son pautas de acción o criterios de decisión para elegir alternativas, las que servirán como soporte y ayuda para guiarlas, similares a las estrategias pero que pueden durar más tiempo. Teniendo esto en consideración, Element Trading, tendrá que trabajar en políticas organizacionales para asegurar un efectivo gobierno organizacional y en sus principales áreas: políticas de aprendizaje y crecimiento, para optimizar las competencias en la organización; políticas de procesos internos, mejorando la calidad de los procesos; políticas comerciales, con una propuesta de valor que el cliente perciba de primera mano y políticas financieras mediante la cual obtendremos el valor económico producto del óptimo uso de los recursos de la empresa (Peñaherrera, Flores, Pincay, & Vargas, 2018).

- Relación políticas y objetivos

El que una empresa pueda contar con un modelo administrativo que permita desde la alta dirección o gerencia establecer políticas, funciones, procesos, recursos financieros y humanos, son necesarios para cumplir con los objetivos de la organización, la falta de este modelo es una de las causas que impactan negativamente en el crecimiento en el mercado (Martínez, Canteral, & Moran, 2019). Por lo tanto, en Element Trading, como primer paso para una gestión eficiente entre políticas y objetivos, es que, a partir de la planificación, se deben sentar los cimientos para fijar los objetivos y metas de la organización, los cuales deben tener como soporte estrategias y políticas que permitan y faciliten alcanzarlos exitosamente (González Y. , 2010).

- Áreas de una empresa

El desarrollo de una estructura organizacional dentro de una empresa es importante porque este esquema permitirá poner en marcha la estrategia y objetivos planteados por la dirección, mediante la cual se decide la división de la organización en áreas o unidades o funciones, así como la distribución de la autoridad en los distintos niveles de jerarquía y también asignando responsabilidades (Murillo, García-Solarte, & González-Campo, 2019). La organización de una empresa se ha realizado tradicionalmente mediante una estructura funcional, por la cual, el agrupamiento de las principales funciones que se realizan delimitan las áreas de la empresa, tales como la producción, ventas, marketing o finanzas, y de esta forma, que los gerentes responsables de estas áreas se encargarán de lograr el efectivo funcionamiento de estas actividades (Betancourt, 2019). Otra forma de organización para una empresa, es la estructura organizacional horizontal, la cual presenta mayor flexibilidad y agilidad de comunicación, ya que no existen tantos niveles de jerarquía, centrándose en las personas, promoviendo activamente el compromiso e innovación (Mejía & Casquete, 2019). Se barajan diferentes opciones de organización por áreas para Element Trading, corresponde

por ese lado, elegir la que más se adapta y adecua a las necesidades en este momento y también a los objetivos que tiene la empresa pensando a largo plazo.

- Implementación de procesos

Un proceso se puede definir como un conjunto de tareas o actividades que se realizan en forma secuencial con la finalidad de lograr un resultado que cumpla las necesidades de un cliente agregándole valor, en ese sentido, los procesos son claves para organizar el trabajo y delimitando responsabilidades y como medio para satisfacer a los clientes (Matadamas, Morgan, & Diaz, 2016). En ese sentido y teniendo siempre como diana la satisfacción del cliente, la implementación de procesos que se da por medio de una gestión, cuyo enfoque contempla un esquema que comprende la entrada, proceso y la salida, así se conseguimos información que nos sirve de retroalimentación para en base a eso aplicar mejora continua a los procesos para ofrecer servicios de calidad al cliente (Huapaya, 2019). Para que se lleve a cabo una correcta implementación de procesos en Element Trading, se debe establecer o elegir seguir un determinado modelo, el cual será el camino que guiará todas las fases de la implementación. Este modelo, presentará la perspectiva de la empresa dando a conocer a todos cual es la dinámica en la organización y las correlaciones existentes a su interior y la relaciones en el exterior, considerando a los clientes como también a los proveedores, permitiendo de este modo alinear a todos los actores e interesados con las los objetivos de la organización (Salgado, Peralta, Riesco, Baigorria, & Montejano, 2018).

- Desarrollo sostenible

La literatura sobre desarrollo sostenible la relacionamos con el crecimiento empresarial, concepto que ha sido abordado por varios autores, siendo de amplio debate y haciendo muy difícil tener una definición que incluya todos los matices y enfoques de este concepto. Sin embargo, dentro de estos conceptos revisados, el que más se acerca a lo que el crecimiento empresarial significa, es el que lo señala como un proceso de adaptación

producto de los cambios del entorno o propiciados por los directivos, donde la empresa amplía su capacidad de producción, mejorando o adquiriendo nuevos recursos, haciendo cambios organizacionales y para lo cual se necesitan recursos financieros de la empresa que respalden este proceso (Blázquez, Dorta, & Verona, 2006). De este concepto consolidado, caemos en cuenta que existen factores determinantes que afectarán al crecimiento de la empresa, para el caso de Element Trading, se deben tener en cuenta estos factores como parte de la definición y establecimiento de las políticas y estrategias dentro de la empresa. Así también, existen muchas investigaciones sobre los factores que influyen en el crecimiento de las empresas, estos estudios a pesar de arrojar diversos resultados, logran coincidir en que los principales factores son los económicos (capital o financiamiento) y los de gestión (recursos humanos o innovación), y yendo un paso más allá, estos mismos estudios sobre crecimiento empresarial mayoritariamente han sido abordados desde una perspectiva a nivel económico, dejando de lado la perspectiva organizacional (Sansores & Navarrete, 2018).

## Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave

La investigación se encuentra con distintas problemáticas a las cuales busca darles respuesta, para lo se establece una metodología de trabajo que describe, explica y predicen comportamientos objetivamente, bajo este enfoque tenemos a los métodos cualitativos; por otra parte, últimamente se están tomando en cuenta una nueva perspectiva de investigación en la cual se consideran conceptos como la subjetividad o profundización, enfoque correspondiente a los métodos cuantitativos (López & Sandoval, 2016).

Considerando, que, los métodos cuantitativos y los cualitativos, nos darán mayores luces sobre la causa raíz y problema clave, en este capítulo se analizará porqué se ha originado el problema de falta de crecimiento sostenido y los efectos que acarrea, a fin de proponer e implementar las mejoras que conduzcan a la solución del problema.

### 5.1. Análisis Cualitativo

Las actitudes de los integrantes de Element Trading son determinantes en su crecimiento, la inseguridad, el miedo, la desmotivación y la falta de involucramiento, por ejemplo, pueden hacer la diferencia entre mejorar los procesos o continuar realizando las actividades aprendidas empíricamente.

En cuanto a aptitudes, el no contar con un liderazgo que plantee los lineamientos y el camino a seguir para lograr un crecimiento que se sostenga en el tiempo, propicia que las actividades se realicen tomando decisiones a corto plazo. Por ello es necesario establecer la visión a largo plazo, implementando políticas, objetivos, áreas, responsabilidades y procedimientos. Element Trading ha venido creciendo sin una dirección estructurada realizando sus actividades no deficientemente sino por el contrario con pocos recursos y muy buenos resultados gracias a la experiencia adquirida a lo largo de los años, pero siempre enfocándose en mantenerse y crecer, pero sin

estrategias a seguir en el largo plazo. No cuenta con una estructura ordenada que identifique las actividades claves y de soporte, y las áreas responsables. En este momento debido a la oportunidad de nuevos negocios que generarán un crecimiento más acelerado se debe realizar un ordenamiento que permita sostener este crecimiento.

## **5.2. Análisis Cuantitativo**

Otras causas que limitan el crecimiento están relacionadas con la falta de recursos, ya sean logísticos, económicos, técnicos, etc., contar con una línea de financiamiento para nuevos proyectos reduciría el riesgo e impulsaría el crecimiento; establecer operaciones logísticas de soporte que permitan incrementar el almacenamiento para contar con stock de seguridad a costos mínimos genera la capacidad de poder atender incrementos de demanda; contar con inversión en capacitaciones, acceso a información, y marketing brinda las herramientas necesarias para desarrollar nuevos negocios.

## **5.3. Causas Identificadas**

### **5.3.1. Enfoque en corto y largo plazo**

El no contar con un enfoque hacia el largo plazo y buscar resultados de crecimiento de un año a otro genera que las mejoras no se sostengan en el tiempo, más que la resolución de problemas inmediatos, Element Trading debe establecer estrategias a mediano y largo plazo.

### **5.3.2. Causa una: Miedo al riesgo**

Esto se da por la falta de autoconfianza por la posibilidad de fracaso que significaría pérdidas económicas y al contar con recursos escasos se prefiere no apostar por nuevos tipos de negocio ya que la incertidumbre genera incomodidad y ansiedad.

### **5.3.3. Causa dos: Resistencia al cambio**

Debido a que existe el temor natural por lo desconocido y una preferencia por permanecer dentro de la zona de confort realizando el mínimo esfuerzo, se considera que no vale la pena un esfuerzo adicional para los resultados que se obtendrían.

#### **5.3.4. Causa tres: Conformismo, no se buscan nuevos retos**

Permanecer en el statu quo resulta conveniente, realizar las mismas actividades conocidas es más sencillo que reestructurar los procesos lo cual demanda esfuerzo.

#### **5.3.5. Causa cuatro: Visión indefinida**

Debido a que las políticas y objetivos no están establecidos ni difundidos, no se tiene un panorama claro hacia donde avanzar ni qué planes de contingencia tomar.

#### **5.3.6. Causa cinco: Falta de enfoque, y priorización de nuevos negocios**

Se abarcan muchos proyectos con la idea de sumar e incrementar las ventas, sin embargo, no se cuantifican los beneficios y costos que implican a fin de priorizar aquellos proyectos con mayor relevancia o conveniencia.

#### **5.3.7. Causa seis: Ausencia de liderazgo y falta de visión holística**

Las actividades primarias y de soporte se realizan por cotidianeidad y repetitividad, sin una guía que promueva el establecimiento de estrategias a largo plazo.

#### **5.3.8. Causa siete: Quiebre de stock, desabastecimiento e incumplimiento de las atenciones a los clientes**

Por falta de un plan de gestión de inventarios que incluya stock de seguridad, indicadores de medición para la rotación de inventarios o comparaciones de costos de mayor almacenamiento versus potenciales pérdidas de clientes. Por falta de información de variaciones en la demanda del mercado.

#### **5.3.9. Causa ocho: Logística limitada**

Debido a los almacenes y transporte tercerizados que generan dependencia, flexibilidad limitada y tiempo de respuesta demorado.

**5.3.10. Causa nueve: Falta de tiempo, para poder cumplir con las actividades**

Debido a que no existen procedimientos, áreas y responsabilidades establecidos se incurre en repetición de procesos, duplicidad de tareas, una mala administración del tiempo.

**5.3.11. Causa diez: Falta de constancia, proyectos a los que no se les hace el adecuado seguimiento**

Al no contar con áreas definidas se puede estar incurriendo en desperdicio de recursos y desenfoque en negocios claves.

**5.3.12. Causa once: Falta de diversificación de productos, líneas de negocio y portafolios de productos limitados**

El que no se haya establecido un área de marketing por ser comercialización B2B podría estar generando que no se apliquen las estrategias adecuadas.

**5.3.13. Causa doce: Falta de planes alternativos, proyecciones basadas sin considerar contingencias**

El no incluir planes alternativos para escenarios pesimistas genera que no se cuente con respuesta inmediata ante situaciones desfavorables.

**5.3.14. Causa trece: Dependencia de clientes, clientes que significan más del 25% de la facturación**

Por falta de diversificación y miedo al riesgo de nuevos negocios.

**5.3.15. Causa catorce: Limitación de presupuesto, no cuenta con respaldo financiero para incursionar en nuevos negocios**

No se ha establecido línea de crédito con entidades bancarias porque no se proyecta la necesidad de grandes requerimientos.

### **5.3.16. Causa quince: Desinformación del mercado, acceso a bases de datos limitadas sobre empresas manufactureras**

Esto se debe a que no hay una inversión en investigación y desarrollo de base de datos de las empresas manufactureras.

### **5.3.17. Causa dieciséis: Desinformación técnica, sobre aplicaciones de productos**

Falta de capacitaciones sobre productos actuales y nuevos en el mercado, y técnicas comerciales que pueden aplicársele a estos.

## **5.4. Causas Principales**

Luego de analizar las causas posibles que limitan el crecimiento, consideramos como más relevantes:

- Actitud reacia de los involucrados.
- Ausencia de objetivos, políticas, áreas delimitadas y procedimientos.
- Falta de inversión en marketing e investigación.

## Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

Se ha identificado que lo primordial es establecer las políticas, objetivos, áreas definidas y procedimientos que conlleven a un ordenamiento de las actividades, se revisará entonces con qué alternativas se cuenta para realizar este ordenamiento.

### 6.1. Alternativas de Solución Identificadas

- Continuar realizando las actividades como hasta el momento esperando permanecer en el mercado y logrando crecimientos según las oportunidades que se presenten.
- Copiar las actividades y seguir la dirección de la matriz situada en Colombia imitando las líneas de negocio y procedimientos.
- Restructurar el equipo estableciendo políticas, objetivos, áreas y procedimientos, haciendo partícipes y teniendo en cuenta las motivaciones de todos los involucrados de Element Trading, adecuándose a las necesidades del mercado local con proyección al crecimiento.

### 6.2. Evaluación de las Alternativas de Solución

Element Trading es una empresa pequeña que no tiene muchos procesos por lo que muchas de sus actividades se realizan con buen desempeño faltando únicamente una dirección y ordenamiento que no significa un cambio radical, adicional al consumo de recursos y tiempo que podría implicar, dentro de las alternativas evaluadas tenemos en la inversión y los beneficios presentados en la Tabla 45

#### *Evaluación de Alternativas de Solución.*

Por lo tanto, resulta más beneficioso que la implementación se haga por sugerencia y recomendación de los trabajadores que son quienes realizan las actividades diarias y tienen mayor conocimiento de los movimientos de Element Trading. Las políticas, objetivos, áreas y procedimientos establecidos en Rocsa sirven como guía o

comparativo; sin embargo, al tratarse de escalas y mercados distintos es preferible realizar una implementación propia que contemple las particularidades locales.

Tabla 45

*Evaluación de Alternativas de Solución*

Alternativa	Inversión de Tiempo	Inversión de Dinero	Ventas Mensuales	Comentarios
No realizar cambios	0 semanas	0 semanas	USD 111,275	Ventas actuales al 2018
Implementar los procedimientos de Rocsa	16 semanas	S/ 75,000	USD 125,000	Se estima un crecimiento más lento y un tiempo de implementación más prologando por una dedicación parcial
Reestructurar actividades con participación total de Element Trading	12 semanas	S/ 50,000	USD 160,000	Con una mínima inversión se lograrían mejores resultados

**6.3. Solución Propuesta**

La solución elegida y propuesta, es la alternativa de reestructurar actividades con la participación con la participación directa de todos los actores que componen Element Trading, es importante contar con la presencia de todos estos actores, para tener diferentes enfoques y para lograr una aceptación, involucramiento y compromiso en la realización de los acuerdos establecidos.

Se realizará un plan estratégico involucrando a todos los participantes, como son los trabajadores y la alta dirección de Element Trading, para lo cual los consultores recopilan y analizan objetivamente toda la información relevante y detallada de las actividades y procesos que permiten identificar el principal problema que es la ausencia de un crecimiento significativo y constante, para luego determinar las causas principales y posibles soluciones. El papel de los consultores es de suma importancia por la imparcialidad y dirección, en conjunto con los participantes de Element Trading

dirigirán la implementación de políticas, objetivos, áreas y procedimientos que hasta antes de la consultoría no estaban establecidos.

Por una parte, las políticas y objetivos permitirán tener clara la razón de ser de la empresa y el horizonte o metas que persigue, donde tienen que estar involucrados todos los actores de la empresa, desde la alta dirección mediante su liderazgo y el resto de los colaboradores que con su trabajo aportarán a llegar a las metas. Por otra parte, la definición de áreas y procedimientos permitirá organizar adecuadamente el trabajo, actividades y personal de la empresa por áreas, con funciones y responsables claramente establecidos, este proceso de organización logrará que las tareas que se llevan a cabo se realicen de forma más efectiva, esta efectividad conseguirá incrementar la productividad, lo cual, definitivamente traerá mayor beneficio a todos los niveles de la empresa.

El ordenar las actividades de la empresa con la implementación de objetivos, políticas, áreas y procedimientos, permitirá analizar los nuevos negocios a fin de priorizar los más relevantes por inmediatez o rentabilidad que generan el crecimiento y optimización de recursos.

## Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

Los factores de éxito clave del plan de implementación son el resultado de un análisis y estudio que permite determinar de forma objetiva los aspectos en los que Element Trading tiene ventaja respecto a su competencia y los aspectos en que tiene que mejorar para ser más competitiva (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019). A partir de este análisis, se detallará qué actividades se realizarán, cuándo, cuánto costará y qué beneficios se obtendrán con el plan que se propone.

### 7.1. Actividades

Las actividades por realizar son las siguientes:

#### 1. Establecer las políticas de Element Trading

Es muy importante establecer las normas o reglas para la realización de las actividades cotidianas lo cual permitirá realizar una correcta gestión para la obtención de mejores resultados. En ese sentido, tal y como lo menciona Martínez et al. (2019), las políticas deben ser implementadas por la dirección y deben ser conocidas y aceptadas por todos los integrantes de la empresa, se detallan cuáles serían según el rubro y ambición de Element Trading:

- Incrementar continuamente las ventas para asegurar la permanencia y mejor posicionamiento.
- Velar por la satisfacción de los clientes brindando alternativas de solución a sus requerimientos.
- Brindar flexibilidad y personalización de atención a los clientes entendiendo sus particularidades.
- Buscar constantemente la mejora de los procesos.
- Actuar con transparencia en las relaciones con proveedores y clientes.

- Mantenerse actualizado sobre la información del mercado y de los productos.
- Proceder con responsabilidad asumiendo los efectos de las actividades realizadas.

## 2. Definir los objetivos de Element Trading

Tanto los objetivos como las políticas tienen que ser conocidos por todos los participantes, trabajadores, proveedores, accionistas, clientes, y estos tienen que compartir el deseo de realización e involucramiento para avanzar en una sola dirección. Teniendo como soporte a las políticas y estrategias se establecen los objetivos (González Y. , 2010), indicando los generales que son acompañados por específicos:

## 3. Aumentar y delimitar las líneas de negocio.

- Establecer las líneas de negocio según lo que se maneja en el mercado, considerar como referente a Rocsa y principales distribuidores.
- Alimentos, Cuidado Personal, Cuidado del Hogar, Industrial e Institucional, Tratamiento de Aguas, Construcción.
- Adicionar la línea Cosmética, porque es un mercado en crecimiento, con cambio a la fabricación local de las principales empresas en lugar de la importación de productos terminados.
- Modificar la línea de Alimentos a Alimentos y Aromas, retomando la distribución de Insumos Aromáticos de BASF que estuvo con disponibilidad limitada los dos últimos años.
- Adicionar la línea Nutrición Animal, aprovechando el crecimiento de este mercado por la tendencia de un mayor cuidado hacia los animales.

- Reforzar la línea Industrial con insumos para el sector minero por el volumen de consumo y por ser uno de los rubros con crecimiento proyectado del 2.7% para el 2020.
4. Adicionar, complementar o reestructurar los productos del portafolio actual.
- Apostar por importar insumos químicos que tengan un buen consumo local y gran potencial, sin esperar a tener una orden de compra concreta ya que contar con el producto disponible agiliza los procesos de homologación procurando minimizar el riesgo con una adecuada investigación de mercado.
  - Buscar productos complementarios que acompañen los insumos actuales, siendo estos posiblemente de menor margen, sin embargo, al poder brindar una solución más completa al cliente podría generarse una fidelización lo cual incrementaría los volúmenes de compra.
  - Adicionar productos que, aunque tengan menor margen de venta, sean de mayor volumen, lo cual permite una rotación de inventarios más rápida y retorno de la inversión en menor tiempo.
5. Incrementar las ventas en un 35% anual para los próximos 5 años como mínimo.
- Identificar y analizar la participación de mercado de aquellos productos en los que se cuenta con un *market share* inferior al 30%.
  - Cuantificar el beneficio e identificar la viabilidad de cada oportunidad de negocio, determinando los recursos necesarios.
  - Desarrollar nuevos productos y nuevos mercados para lo cual se necesita contar con capacitaciones constantes de aplicaciones de los insumos e investigación de mercados por medio de plataformas como ferias,

entrenamiento por parte de los proveedores, cruce de información con la casa matriz Rocsa.

#### 6. Incrementar la rentabilidad

- Optimizar los costos, reduciéndolos y contando con mayor cantidad de alternativas de los servicios que tienen mayor incidencia en la estructura de costos, como son almacenes, transporte, oficinas.
- Aumentar el volumen de ventas por incremento de unidades vendidas o por incremento de precios realizando una discriminación para poder llegar a una mayor cantidad de mercados.

#### 7. Posicionarse como una empresa referente en los diferentes rubros en los que participa.

- Mejorar el servicio implementando un área de Calidad.
- Implementar un área de Marketing donde se considere la promoción en diversos medios industriales como revistas, ferias, etc.
- Reforzar la flexibilidad y adecuamiento a las necesidades de los clientes.

#### 8. Delimitar las áreas y responsables

Se establecerán las áreas que apoyarán y brindarán soporte a la estrategia establecida para la empresa (Murillo, García-Solarte, & González-Campo, 2019), teniendo en cuenta el rubro y tamaño de Element Trading, se establecerá una estructura tradicional funcional por áreas (Betancourt, 2019):

#### 9. Dirección y Gestión.

- Establecer y promover el cumplimiento de los objetivos de Element Trading.
- Organizar y controlar el correcto desempeño de las actividades.
- Revisión de contratos y exigencias legales.

#### 10. Administración y Recursos Humanos.

- Reclutar al nuevo personal.
- Brindar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades.
- Controlar la documentación.
- Realizar trámites burocráticos.

#### 11. Contabilidad y Finanzas.

- Determinar los costos totales y unitarios.
- Registrar las transacciones monetarias.
- Realizar las cobranzas.
- Establecer líneas de crédito para los clientes.

#### 12. Logística y Comercio Exterior.

- Importar los productos a comercializar.
- Distribuir los productos al cliente final.

#### 13. Comercialización y Marketing.

- Vender los insumos químicos.
- Comprar los insumos químicos.
- Brindar soporte técnico.
- Investigar el mercado.
- Promoción de los productos.
- Fijación de precios.

#### 14. Implementar procedimientos estandarizados.

Detallar cada actividad y área responsable con la mayor información posible a fin de tener claridad de cada actividad y quien está a cargo de su realización o control. De ser necesario se modificarán actividades y responsables teniendo en cuenta la administración del cambio que implica considerar la comunicación,

motivación, empoderamiento, calificación para minimizar la permanencia en el valle de lágrimas por el que todo proceso de cambio pasa (Cisneros, 2009).

Se determinará en primer lugar las actividades primarias y de soporte de Element Trading a fin de detallar los procedimientos de las principales actividades:

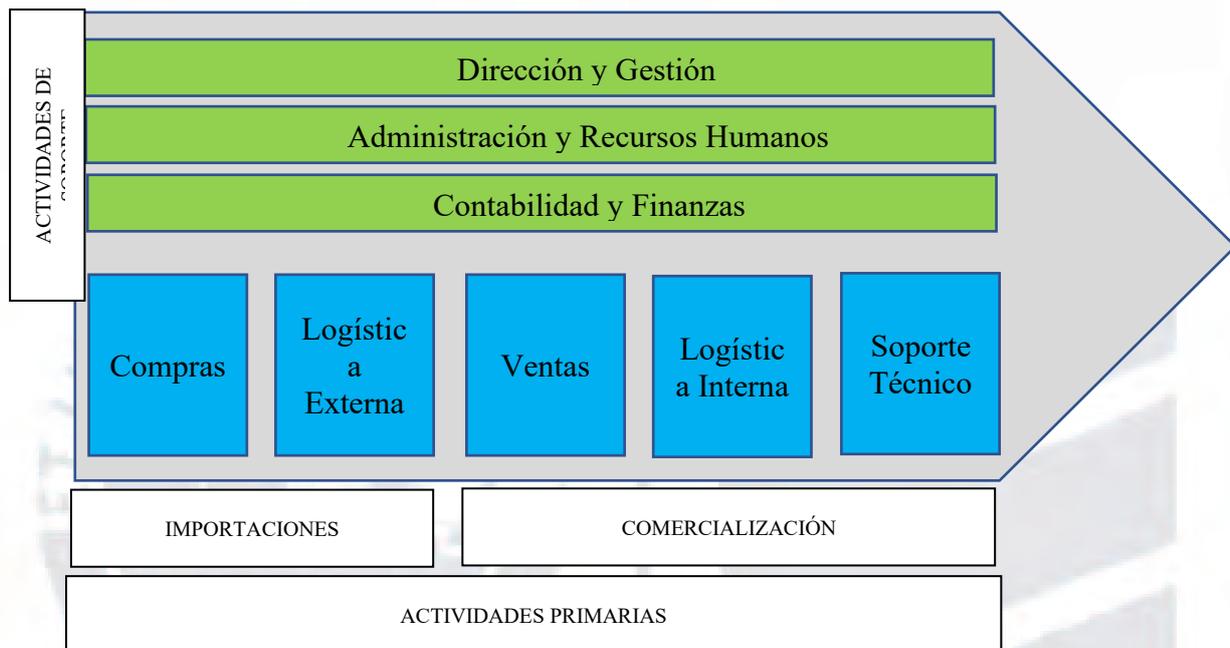


Figura 57. Actividades primarias y de soporte de Element Trading.

Tabla 46

## Procedimientos Estandarizados - Compras

ACTIVIDAD	ETAPA	PASO	DESCRIPCIÓN	ÁREA	
COMPRAS	COTIZACIÓN DEL PROVEEDOR	1	Solicitud de precios vigentes y disponibilidad al proveedor, indicando cantidad, presentación, incoterm	Comercialización	
		2	Revisión precios internacionales del producto: - Revisión de ofertas comerciales de otros proveedores (si aplica) - Revisión de estadísticas de importación del mercado peruano	Comercialización	
		3	Preparación y Envío de Orden de Pedido (Plantilla adjunta), incluir la sgte información: INFORMACIÓN DE IMPORTADOR, EXPORTADOR: - Order (Número de Pedido): EF para Fibra de Vidrio, EQ para Químicos, EA Alimentos. Luego consecutivo de 3 dígitos y año en 2 dígitos. Ej: EQ-001-19 - Supplier (Proveedor): Nombre, Tax Code, Persona de Contacto, Dirección, Teléfono (Fijo, Celular), Correo Electrónico	Comercialización	
	ORDEN DE COMPRA AL PROVEEDOR	3.1	3.1	- Buyer (Element Trading): Nombre, Tax ID (RUC), Persona de Contacto, Dirección, Teléfono (Fijo, Celular), Correo Electrónico - Consignee (Consignatario): Nombre, Tax ID (RUC), Persona de Contacto, Dirección, Teléfono, Correo Electrónico - Usualmente misma información Buyer - Notify Party: Nombre, Tax ID (RUC), Persona de Contacto, Dirección, Teléfono, Correo Electrónico - Usualmente misma información Buyer INFORMACIÓN DE PEDIDO: - Payment Terms (Términos de Pago): CAD, X Days from B/L date - Shipping Marks (Etiquetado del Pedido): Número de pedido (Ej: EQ-001-19) - Packing (Empaque): Número de Contenedores especificando si son de 20', 40', 40' HC o Número de Pallets si es carga suelta, Número de Bultos,	Comercialización
			3.2	Presentación, Indicar si viene paletizado - Shipment (Embarque): Indicar Immediate si es urgente o la fecha que se requiere (ETD o ETA) - Delivery Terms (Términos de Envío): Incoterm EXW, FOB, CFR o CIF, y Puerto de Origen o Destino según corresponda al término de negociación - Insurance (Seguro): Especificar cuál de las partes asegura la carga - Country of Destination (País de Destino): Perú INFORMACIÓN DEL PRODUCTO: - Item: Numeración desde 1 en adelante - Customs Tariff: Partida arancelaria Específica - Description: Nombre del producto de acuerdo al proveedor, de preferencia indicar nombre comercial y nombre químico	Comercialización
			3.3	- Quantity: Cantidad de compra en la unidad cotizada - Unit: Unidad de medida cotizada (kg, TM, Lt, Gal, etc.) - Unit Price per Unit: Precio cotizado por unidad. Ej: USD 1.00, EUR 2.50 - Total: Monto total de compra del ítem en USD, EUR o moneda negociada - Total + Delivery Term: Monto total de la orden de pedido en el término negociado	Comercialización

Tabla 47

*Procedimientos Estandarizados – Logística Externa*

ACTIVIDAD	ETAPA	PASO	DESCRIPCIÓN	ÁREA	
LOGÍSTICA EXTERNA	DOCUMENTACIÓN Y DETALLES DE EMBARQUE	3.4	Documentos Requeridos para el ingreso al país: - Commercial invoice (Factura Comercial): - Packing List (Lista de Empaque) - Certificate of Analysis (Certificado de Análisis): - Bill of Landing (BL): - Health Certificate (Certificado Sanitario): Aplica para pedidos de origen animal: Leche Descremada, Entera - Phytosanitary Certificate: - Freight Certificate: - Insurance Certificate:	Comercio Exterior	
		4	Envío de confirmación de recibido del pedido en trámite por parte del proveedor, esperar máximo una semana	Comercialización	
		5	Envío de fecha de embarque e instrucciones de pago (si es pago por adelantado) por parte del proveedor	Proveedor	
		6	Alistamiento de la carga, embarque del producto y envío de documentos en digital	Proveedor	
		7	Verificación que los documentos requeridos para la nacionalización de la carga sean enviados y entregados previo al arribo de la carga en puerto de destino	Importaciones	
		8	Solicitud y seguimiento de Fecha de embarque y envío de documentos originales previos a llegada del producto	Importaciones	
	LIBERACIÓN		9	Documentos solicitados por los clientes: CoA con todas la importaciones, por lote. TDS y MSDS (de preferencia en español) para productos nuevos.	Importaciones
			9	Envío por Chat Grupal de confirmación de llegada a puerto del pedido, una semana antes del ETA	Importaciones
			10	Revisión de ubicaciones disponibles para almacenamiento y notificación de arribo de carga a los almacenadores, 1 semana antes del ETA.	Logística
			11	Confirmación de arribo y novedades de cada pedido en el ETA indicado por el fabricante	Importaciones
			12	Supervisión del proceso de nacionalización realizada por el agente aduanas	Importaciones

Tabla 48

*Procedimientos Estandarizados – Logística Interna: Ingreso a Almacén*

ACTIVIDAD	ETAPA	PASO	DESCRIPCIÓN	ÁREA
LOGÍSTICA INTERNA	INGRESO A ALMACÉN	13	Notificación al almacén sobre la llegada de nueva carga, 2 días antes del arribo con todas las instrucciones de descargue.	Logística
		14	Contratación de cuadrilla de descargue, confirmar si es de manejo especial en el caso de MP para alimentos	Logística
		15	Traslado de la carga al almacén y protocolo de descargue por parte de la almacenadora	Logística
		16	Inspección física, toma de fotografías y revisión de documentación del pedido de referencia	Logística
		17	Limpieza y estado del envase en caso de vertimientos o mala presentación de origen	Logística
		18	Revisión de etiquetas donde se verifica que el texto sea legible, información esté acorde al producto, lotes de las etiquetas correspondan a documentación del pedido	Logística
		19	Revisión del estado de las paletas	Logística
		20	Informe inmediato a importaciones en caso de novedades o inconformidades	Logística
		21	En caso de novedades se procede a informar al proveedor dentro de los 2 días siguientes al en caso de vertimientos, problemas de documentación o demás inconformidades del pedido	Importaciones
		22	Distribución de paquete de documentos a los almacenes tan pronto el pedido tenga levante en puerto(COA, TDS, MSDS)	Logística
		23	Solicitud de reporte de ingreso y costos de la carga a la almacenadora máximo 1 semana después de la llegada del producto	Logística
		24	Proceso de costeo del producto e ingreso al inventario	Importaciones
		25	Producto disponible para la venta	Logística

Tabla 49

## Procedimientos Estandarizados - Ventas

ACTIVIDAD	ETAPA	PASO	DESCRIPCIÓN	ÁREA	
VENTAS	COTIZACIÓN	1	<p>Revisión antes de la oferta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios del mercado local, análisis de importaciones por partida arancelaria</li> <li>- Viabilidad de la propuesta, realización de un <b>costeo estimado</b> para productos nuevos considerando el incoterm ofertado, o el costo de inventario para productos disponibles en stock</li> <li>- Comprobar que el <b>margen bruto de venta</b> corresponda al objetivo del negocio, este es diferente para cada tipo de producto y de la etapa de cada proyecto</li> <li>- Disponibilidad, revisión del stock y cantidad que se encuentra libre y no comprometida con otros clientes, revisión de tiempos de embarque y tránsito marítimo para reposición de productos actuales o disponibilidad de nuevos productos, revisión de volúmenes mínimos de embarque</li> <li>- Condiciones de pago considerando la capacidad y riesgo del cliente, y las ofrecidas por el proveedor</li> </ul>	Comercialización	
		2	<p>Envío de cotización al cliente con la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre del producto (comercial y/o químico)</li> <li>- Origen (proveedor y país)</li> <li>- Presentación de Empaque</li> <li>- Cantidad (si se cuenta con la información)</li> <li>- Precio (en USD / kg + IGV, para exportaciones no se considera el IGV)</li> <li>- Disponibilidad (tiempo de entrega)</li> <li>- Entrega (lugar)</li> <li>- Condiciones o Forma de Pago</li> <li>- Validez de la Oferta (cuando el precio o la disponibilidad pueden variar)</li> </ul>	Comercialización	
		3	<p>Confirmación de recepción vía correo, llamada o mensaje</p>	Comercialización	
	ORDEN DE COMPRA	4	4	<p>Envío de Orden de Compra por parte del cliente con detalles a revisar sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Información de Element Trading actualizada</li> <li>- Producto, tener en cuenta si se necesita que el producto tenga la descripción indicada por el cliente</li> <li>- Cantidad, considerar que debe ser múltiplo de la presentación, revisar si se cuenta con disponibilidad</li> <li>- Precio (Unitario, Subtotal, IGV, Total), revisión que sea el precio vigente o el cotizado</li> <li>- Condiciones de Pago acorde al crédito que tiene vigente</li> <li>- Fecha de Entrega, considerar que sea día laborable</li> <li>- Lugar de Entrega, observar si es un lugar distinto al habitual, solicitar referencias para lugares nuevos</li> <li>- Horario de Recepción, revisar si es horario corrido o con corte por refrigerio</li> <li>- Contacto, solicitar datos de la persona que recibe los productos</li> </ul>	Comercialización
			5	<p>Envío de Confirmación de recibido y revisión de programación vía correo electrónico al cliente, adjuntando la OC o indicando los detalles de la entrega, se pone en copia al área Logística</p>	Comercialización
		6	<p>Verificación de toda la información de la OC, con especial cuidado en: Producto (Descripción), Cantidad, Precio, Pago</p>	Logística	
		7	<p>Transmitir cualquier observación al área Comercial</p>	Logística	

Tabla 50

*Procedimientos Estandarizados – Logística Interna: Despachos*

ACTIVIDAD	ETAPA	PASO	DESCRIPCIÓN	ÁREA
LOGÍSTICA INTERNA	COORDINACIÓN DE ENTREGA	8	Aprobación, para pagos al contado, confirmación, revisar con Comercial si se procede sin haberse realizado la cancelación	Contabilidad
		9	Inicio de coordinaciones con el transporte y almacén	Logística
		10	Revisión de disponibilidad de transporte según proveedores y entregas ya programadas	Logística
		11	Coordinar con almacén la disponibilidad de atención, ingreso del pedido al sistema y/o envío de correo electrónico con énfasis en las particularidades (cambio de dirección, etc.)	Logística
		12	Establecer ruta indicando urgencia de entregas (consultar con Comercial)	Logística
		13	Información al transportista con detalles de entrega, tipo de producto (carga peligrosa), dirección de destino (incluir referencia), horario (énfasis en los tiempos de corte y término), cantidad en kg y m3, monto asignado para el flete, observaciones (EPP, SCTR, montacargas, confirmación de pagos, etc.)	Logística
		14	Coordinar con el transportista la carga del producto en almacén e indicaciones de la entrega al cliente	Logística
		15	Confirmación al cliente sobre los detalles de la entrega	Comercialización
		16	Antes de la entrega se debe realizar una <b>revisión física</b> de los <b>productos</b> y la <b>documentación</b>	Logística
		17	Documentos obligatorios que van con las entregas: Guía de Remisión, OC, CoA. TDS y MSDS para productos nuevos o por requerimiento especial del cliente. Factura	Logística
		18	Información en el empaque el producto: Nombre, Fabricante, Cantidad, Lote, Fecha de Fabricación, Fecha de Expira	Logística
		ENTREGA	19	Seguimiento a la entrega desde el cumplimiento de la cita en el almacén, la carga, hasta cada punto de entrega
	20		Descargue del producto en el cliente final, con entrega de documentos	Logística
	21		Conformidad de la recepción de los productos mediante la firma de la Guía de Remisión por parte del cliente	Logística
	22		Entrega de Factura y/o Letra cuando el cliente lo requiera	Logística
	23		Notificación obligatoria e inmediata de cualquier variación durante la ruta de entrega y confirmación de entrega	Logística
	24		Recepción de las Guías de Remisión selladas, por parte del transportista	Logística
	FACTURACIÓN	25	Generación de Factura Electrónica, guardar en el Drive, ruta: Element Trading - Facturas - Facturas Electrónicas PDF Envío de Factura Electrónica vía correo electrónico o mensaje al cliente, poner en copia al área de Compras del cliente	Logística
		COBRANZA	26	Cobranza al cliente al cabo del término de crédito, seguimiento semanal de cumplimiento, mantener en copia al área Comercial para pagos retrasados
	27		Información de la cartera con retraso en pagos cuando se han excedido en <b>30%</b> o más el tiempo de pago habitual	Contabilidad
	28		Cobranza y recuperación de la cartera de clientes morosos	Comercialización

## 7.2. Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto

### 7.2.1. Plan de implementación (Gantt Chart)

La solución propuesta es la formulación de un plan estratégico el cual consta del establecimiento de políticas, definición de objetivos, delimitación de áreas y la implementación de procedimientos, plan que será la hoja de ruta a seguir por Element Trading, que le permitirá la creación de valor no solo al cliente sino también a los accionistas (Delaux, 2015), mediante el desarrollo organizacional de la empresa y un crecimiento económico sostenido, mediante el aumento constante en sus ventas y potenciando las ventajas competitivas actuales y explorando otras nuevas.

En ese sentido y dado que se ha demostrado que existe una relación directa entre la implementación de un plan estratégico y la generación de valor económico agregado en la empresa (Miranda, 2018), el valor agregado de este trabajo justamente radica, en que determinará hacia donde se dirige la empresa, analizando la situación actual y finalmente formulando una estrategia con acciones a largo plazo para llegar a los objetivos esperados. El plan de trabajo de este plan estratégico detallado en la Figura 58,

ACTIVIDADES:		SEMANA DEL PROYECTO:							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Establecer las políticas	■	■	■	■				
2	Definir los objetivos	■	■	■	■	■	■		
3	Delimitar las áreas y responsables							■	■
4	Implementar procedimientos estandarizados							■	■

*Figura 58.* Diagrama de Gantt para las actividades a desarrollar en Element Trading como plan estratégico planteado, que busca mejorar, incrementar y mantener el crecimiento de la empresa.

Se establece los tiempos estimados de cada actividad mediante el uso de un Diagrama de Gantt, donde se resumen las actividades que se llevarán a cabo, algunas de las cuales serán ejecutadas en simultáneo o concurrentemente, debido a la relación que tienen y otras se realizarán previamente o de forma consecutiva, por ser requisito de la siguiente.

### 7.2.2. Presupuesto

Se evalúa el costo según el tiempo que toma la realización de las actividades de orden que se presentan en la Tabla 51, así como las principales actividades en el desarrollo de productos y mercados detalladas en la Tabla 52.

Tabla 51

#### *Presupuesto Estimado para las Actividades de Orden*

Actividades	Responsable	Tiempo (semanas)	Dedicación (%)	Tiempo dedicado (horas)	Costo por hora (S/)	Costo total (S/)
Establecer las políticas	Gerente Regional	4	25%	40	S/ 120.00	S/ 4,800.00
	Gerente Local	4	50%	80	S/ 108.00	S/ 8,640.00
Definir los objetivos	Gerente Regional	6	25%	60	S/ 120.00	S/ 7,200.00
	Gerente Local	6	50%	120	S/ 108.00	S/ 12,960.00
Delimitar las áreas y responsables	Gerente Regional	2	10%	8	S/ 120.00	S/ 960.00
	Gerente Local	2	50%	40	S/ 108.00	S/ 4,320.00
	Jefe de operaciones	2	50%	40	S/ 77.00	S/ 3,080.00
Implementar procedimientos estandarizados	Gerente Local	2	25%	20	S/ 108.00	S/ 2,160.00
	Jefe de operaciones	2	100%	80	S/ 77.00	S/ 6,160.00
Total						S/ 50,280.00

Tabla 52.

*Presupuesto Estimado para las Actividades en el Desarrollo de Productos y Mercado*

Actividades	Detalle	Costo (S/)
Investigación de mercado	Participación en ferias locales	S/ 30,000.00
	Suscripción a bases de datos	S/ 9,000.00
Capacitaciones	Visitas a la casa matriz	S/ 12,000.00
	Asistencia a ferias y capacitaciones de proveedores	S/ 24,000.00
Total		S/ 75,000.00

**7.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación**

Un factor crítico de éxito es imprescindible para la consecución de metas en una organización, estos factores deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la empresa y por lo tanto se deben anticipar planificadamente acciones para su gestión apropiada (Gutiérrez, 2018). Los factores clave están asociados a percepciones como el logro de los objetivos, el éxito, la satisfacción de las expectativas y niveles de participación y desde la propuesta planteada, estos factores, están asociados con la capacidad de lograr los objetivos propuestos (Monje, 2018).

1. Liderazgo de la gerencia

El principal factor para que la solución planteada pueda tener éxito, es el liderazgo de la alta gerencia en el proyecto. Es indispensable que el compromiso parta de la cabeza de la empresa y luego se transmita a los siguientes niveles, para que todos los que conforman la empresa dirijan los esfuerzos necesarios para llegar a las metas y objetivos trazados. Y para conseguir esto, el gerente general debe erigirse como el líder de este plan dentro de la empresa, mostrar un total compromiso, haciendo partícipe a

todos los empleados, como el principal responsable y motor de la organización (Oropesa, García, & Maldonado, 2015).

## 2. Gestión por objetivos

Las políticas y estrategias establecen para la empresa objetivos específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos en el tiempo (SMART), para que estos objetivos tengan éxito, es necesaria una correcta gestión por objetivos, mediante la cual se organicen estos objetivos según áreas o individuos específicos dentro de la organización y en caso estos objetivos no sean los deseados, se deben de introducir cambios dentro de esta gestión (Fische, Ferreira, Fernandez, & Tassara, 2018).

## 3. Comunicación organizacional

La comunicación dentro de la organización es fundamental porque permite que los colaboradores a todo nivel, con información que fluye en todas las direcciones, tengan conocimiento de los objetivos que persigue la empresa, buscando generar su compromiso, aporte de ideas, conocimiento y experiencia, que se traduzcan en incremento de la productividad y efectividad, contribuyendo con información adicional que propicie la mejora continua (Proaño, Gisbert, & Pérez, 2017).

## 4. Indicadores de gestión

A nivel gerencial, es preciso contar con indicadores de gestión que permitan contar con información procesada, clara, eficiente, relevante y oportuna, que permitan la toma de decisiones para cumplir los objetivos establecidos por la empresa (Espinoza & Espin, 2018). Permittiéndonos, también, tener disponible información histórica y pasada, a partir de la cual a futuro se puede asignar presupuestos y recursos para las diferentes áreas de la empresa (Barbei, Neira, González, & Zinno, 2018).

## 5. Compromiso en la organización

Es necesario que los trabajadores que conforman la organización muestren la mejor disposición para cumplir con la parte de trabajo, y más, que le corresponde para lograr que este plan de trabajo consiga sus objetivos. Dado esto, entendemos que el compromiso que deben tener los trabajadores se debe poner de manifiesto con su identificación con la visión, políticas, valores y objetivos de la empresa (Toro, 2016). Así, este compromiso se tiene que mostrar en la actitud positiva con interés para con el trabajo y en consecuencia para con la empresa, esto es lo que motiva al trabajador a brindar el apoyo extra necesario en sus responsabilidades para llegar a tener éxito en la consecución de objetivos de la empresa (Fonseca & Cruz, 2019).



## Capítulo VIII: Resultados Esperados

Se detallarán los beneficios que obtiene Element Trading luego de realizar las actividades recomendadas para lograr el crecimiento sostenido.

### 8.1. Resultados Cualitativos Esperados del Plan de Implementación

1. Optimización de procesos. Gracias a que las actividades se establecen con claridad y detalle, se reducen la duplicidad de tareas o el desenfoco de cada área pudiendo aprovechar de mejor manera los recursos disponibles principalmente humanos.
2. Valorización de la marca. Si los procesos se dan eficientemente dentro de los horarios y condiciones acordadas con los clientes, se incrementa la confianza lo que genera una mejora en la percepción de la empresa y por lo tanto en la valorización de la marca Element Trading.
3. Claridad de operaciones y funciones. Todos los empleados deben estar orientados al mismo objetivo, ser apoyo ante cualquier problema e impulsar el crecimiento, sin embargo, al delimitar las áreas y funciones se generan responsabilidades que responden por determinadas actividades y propician la optimización de las mismas, pudiendo delegar la autoridad para llevar a cabo una tarea mas no la responsabilidad.
4. Mejoramiento del clima laboral. Si todos los empleados de Element Trading tienen claridad en las operaciones que realizan y se han tomado en cuenta sus sugerencias para realizar cambios o mejoras, estos estarán a gusto al involucrarse con el crecimiento de la empresa.
5. Minimización de errores. Al tener áreas y procedimientos establecidos, se genera disminución en los errores por falta de claridad en los pasos a seguir o en los responsables a cargo.

## 8.2. Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación

1. Reducción de costos fijos entre un 5-10%. El buscar periódicamente alternativas de los servicios brindados, genera no sólo poder contar con opciones más competitivas, sino que también propicia que los proveedores actuales estén en constante mejora de sus servicios. Adicional a que se pueden identificar soluciones a medida, como almacenes con menores requisitos para las líneas de productos que lo requieren, o servicios transporte que por periodicidad ofrecen mejores precios, etc.
2. Incremento de las ventas anuales entre un 35-45%. Al establecer estrategias de crecimiento a largo plazo, considerando planes de contingencia y enfocándose en negocios claves, el crecimiento será constante, y debido a las oportunidades actuales en niveles superiores a los dos dígitos, para esto las estrategias deben también contemplar los recursos que se necesitan como personal adicional, tecnología, financiamiento.
3. Incremento de la participación de mercado a un 20-60% según la línea de producto. Se ha observado que Element Trading cuenta con proveedores que ofertan productos de calidad a precios competitivos pudiendo estar dentro de los principales importadores según la línea de producto, para ello necesita enfocarse en los negocios clave con ayuda de un reforzamiento en el equipo de ventas que pueda hacer seguimiento a fin de tener alcance sobre todo el mercado potencial.

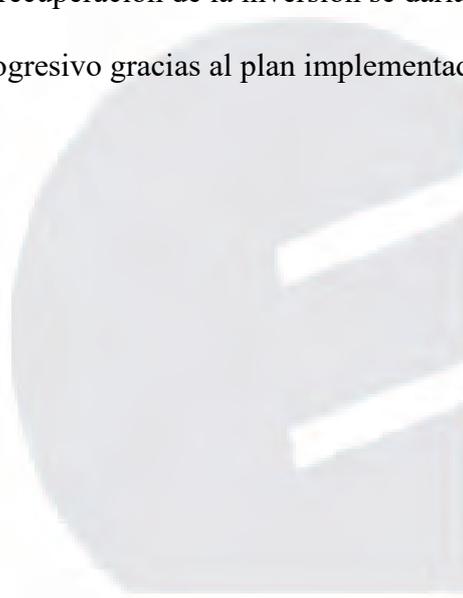
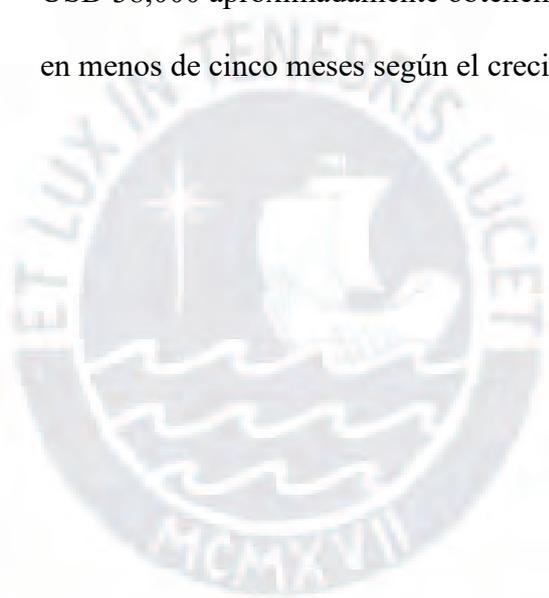
## 8.3. Recuperación de la Inversión

Las ventas de Element Trading para el 2018 fueron de USD 1,338,923 con una utilidad neta de USD 71,042 que se detalla en la Figura 59. , lo cual significa un 5% de margen neto.

Considerando las ventas del 2018, antes de la implementación de los cambios propuestos, las ventas mensuales promedio serían USD 111,577, con un margen del 5% se obtendría una rentabilidad de USD 5,579.

Con las estimaciones de crecimiento entre 35-45% las ventas mensuales pasarían a estar en los niveles de USD 160,000, considerando el mismo margen neto del 5% que se obtuvo en el 2018, la utilidad neta ascendería a USD 8,000 mensuales.

Considerando la inversión detallada en el capítulo 7 por S/ 125,280 equivalente USD 38,000 aproximadamente obtenemos que la recuperación de la inversión se daría en menos de cinco meses según el crecimiento progresivo gracias al plan implementado.



## ELEMENT TRADING SAC

## Estado de Situación Financiera

Al 31 de Diciembre del

	2018 US\$
<b>Activos</b>	
<b>Activo Corrientes</b>	
Efectivo y Equivalente de Efectivo	27,692.00
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	359,590.00
Cuentas por Cobrar acc. y/o pers.	
Otras Cuentas por Cobrar	84,123.00
Existencias	418,691.00
Servicios y Otros Contratados por Anticipados	14,377.00
Activo Diferido	4,424.00
<b>Total de Activos Corrientes</b>	<b>908,897.00</b>
<b>Activos no Corrientes</b>	
Cuentas por cobrar diversas-terceros	
Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía	-
Propiedades, Planta y Equipo	1,647.00
Intangibles	67.00
<b>Total de Activos No Corrientes</b>	<b>1,714.00</b>
<b>Total Activos</b>	<b>910,611.00</b>
<b>Pasivos</b>	
<b>Pasivo Corrientes</b>	
Otros Pasivos Financieros, corrientes	-
Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	218,429.00
Cuentas por Pagar Comerciales - Relacionadas	-
Cuentas por Pagar Diversas - Terceros	5,062.00
Pasivos por Impuestos corrientes	2,150.00
Provisiones Corrientes por Beneficios a los Empleados	15,904.51
Otros Pasivos no Financieros, corrientes	-
<b>Total de Pasivos Corrientes</b>	<b>241,545.51</b>
<b>Pasivos no Corrientes</b>	
Otros Pasivos Financieros, No corrientes	-
Pasivo por Impuestos Diferidos	-
<b>Total de Pasivos No Corrientes</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>241,545.51</b>
<b>Patrimonio</b>	
Capital Emitido	491,004.73
Ganancias(Pérdidas) Acumuladas	89,157.00
Reserva Legal	25,385.00
Resultado del Ejercicio	71,042.00
Ajuste re-expresión moneda	-7,523.24
<b>Patrimonio Total</b>	<b>669,065.49</b>
<b>Total de Patrimonio y Pasivos</b>	<b>910,611.00</b>

  
 .....  
 Abraham J. Martínez Torres  
 C.P.C. 11084

Figura 59. Estado de resultados 2018. Tomado de estados financieros de Element Trading, 2018.

## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

### 9.1. Conclusiones

- Es importante conocer la situación actual de la empresa con todo el detalle disponible a fin de entender sus operaciones, observando los aciertos y desaciertos que pueden ser potenciados o reestructurados según corresponda. Al analizar cada industria en donde participa se ha podido caer en cuenta en las oportunidades que no se están aprovechando.
- Al analizar el contexto en el que se desenvuelve, se puede predecir qué factores son relevantes para su crecimiento y cuáles podrían ser perjudiciales, se debe entonces contar con información confiable y actualizada para saber qué medidas tomar en las diferentes líneas de negocio.
- La lluvia de ideas con la participación de todos los involucrados permite identificar problemas que no han sido considerados como tales por ciertas áreas.
- Existen muchos problemas a mejorar, difícilmente se podrán solucionar todos en simultáneo.
- Existen conceptos empresariales que son de común conocimiento, sin embargo, es importante ahondar y buscar fuentes fiables que permitan entenderlos con objetividad.
- Muchas de las causas que originan el problema principal se repiten en las diferentes áreas o están relacionadas.
- Se brindan diferentes alternativas de solución al problema para analizar su viabilidad y conveniencia.

- Para que pueda sostenerse un crecimiento se deben ordenar las actividades estableciendo políticas, objetivos y procedimientos, ya que el desorden que puede existir antes del crecimiento se potenciará después de este.
- La inversión no es significativa frente a los beneficios que se pueden obtener.

## 9.2. Recomendaciones

Para la empresa:

- Las políticas y objetivos no deben sólo ser conocidos por todos los involucrados en las actividades de Element Trading sino también compartidos, se debe fomentar que todos los participantes estén de acuerdo con las reglas y metas establecidas.
- Aunque las actividades sean repetitivas, el contar con procedimientos estandarizados permite enfocarse en las actividades que corresponde a cada área y minimizar errores por cotidianeidad.
- Estudiar y comprender los conceptos que se usan como estrategias a fin de aplicarlos correctamente.
- Enfocarse en los mercados donde tienen precios competitivos y hay espacio para nuevos competidores.

Para otras empresas:

- Se debe comprender el tipo de actividades que realiza la empresa y segmento de mercado en el que se desenvuelve, ya que las estrategias sobre todo de marketing deben ser bien establecidas para empresas industriales.
- Enfocarse en los problemas que afecten directamente las actividades principales o *core* del negocio y que limiten el crecimiento, luego podrán abarcarse otros problemas con menor relevancia.

- Agrupar las causas que originan el problema principal y determinar la relación entre ellas.
- Considerar contratar a una empresa o profesionales especialistas en planeamiento estratégico, con la finalidad de contar con una perspectiva distinta, que con su suma objetividad durante este proceso.

Para futuras investigaciones:

- Se deben considerar todas las sugerencias y pensar fuera de lo establecido, lo cual permitirá encontrar soluciones creativas.
- Contar con información en tiempo real no sólo de los productos que comercializa sino también coyuntural sobre la normativa, economía, social, tecnología y medio ambiente de la localidad donde se llevan a cabo sus operaciones.
- Un vacío u oportunidad a considerar, es la aplicación de un proceso de transformación digital, que permitirá un cambio de mentalidad en la empresa, para aprovechar oportunidades de negocio a través de la tecnología.
- Así mismo dentro de cualquier plan estratégico, se debería incluir la experiencia del cliente, lo que implica no solamente ofrecer un buen o el mejor producto, sino de que el proceso de compra y atención durante la compra genere la mejor experiencia posible al cliente, brindando una percepción de marca o producto trascendente.
- Ponderar el valor que se puede tener al llevar a cabo un proceso de transformación digital como parte del planeamiento estratégico, que permita llevar a cabo un cambio de mentalidad que impacte en la cultura, valores y objetivos de la organización.

## Referencias

- Agrocomplex. (2015a). Specification Calcium Caseinate. Wyszkow, Polonia.
- Agrocomplex. (2015b). Specification Sodium Caseinate. Wyszkow, Polonia.
- Aguilar, R., Valiente, Y., Domingo, O., Franco, C., Díaz, F., Méndez, F., & Luna, C. (2018, Noviembre 24). Inadecuado uso de residuos sólidos y su impacto en la contaminación ambiental. *Sciéndo*, 21(4), 401-407.  
doi:<http://dx.doi.org/10.17268/sciendo.2018.044>
- Akzo Nobel. (Julio de 2008). *Dissolvine Na*.
- Alonso, M. (2012). *Manual de consultoria administrativa*. Mexico: Plaza y Valdés Editores. Recuperado el 10 de Septiembre de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/detail.action?docID=3218792>.
- Alvira, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Aquapharm. (9 de abril de 2014a). Technical Data Sheet Aquacid 106EX. Mumbai, India.
- Aquapharm. (6 de enero de 2014b). Technical Data Sheet PM 200. Mumbai, India.
- Aquapharm. (21 de diciembre de 2016a). Technical Data Sheet Aquacid 101EX. Mumbai, India.
- Aquapharm. (21 de diciembre de 2016b). Technical Data Sheet Aquacid 105EX. Mumbai, India.

Aquapharm. (21 de diciembre de 2016c). Technical Data Sheet Aquacid 108EX.

Mumbai, India.

Arce, M., & Incio, J. (2018). Perú 2017: un caso extremo de gobierno dividido. *Revista de Ciencia Política*, 38(2), 361-377. doi:10.4067/s0718-090x2018000200361

Avramidou, J. (2019). *Unmasking Anticorruption Clichés: How are clichés represented in the United Nations anti-corruption discourse and are they mirrored by its member state Peru?* Enschede: University of Twente. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de [http://essay.utwente.nl/79402/1/Avramidou\\_BA\\_BMS.pdf](http://essay.utwente.nl/79402/1/Avramidou_BA_BMS.pdf)

Azcorra, A., & Berberana, I. (2018). Redes y servicios 5g: tecnología, negocio y regulación. *Revista de privacidad y derecho digital*, 139-176. Recuperado el 24 de Agosto de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6407966>

Barbei, A., Neira, G., González, C., & Zinno, F. (2018). *Indicadores de gestión en las entidades públicas*. La Plata: In Documentos de Trabajo del CECIN. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/fe1b/52323d2cc70fe1f41bdc1e6f140051803f77.pdf>

BASF. (Octubre de 2007). *Technical Data Sheet Triethanolamine Pure*.

BASF. (Julio de 2009). *Technical Data Sheet Monoethanolamine Pure*.

Bebbington, A., & Humphreys, D. (2009). Actores y ambientalismos: conflictos socio-ambientales en Perú. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, 117-128. Recuperado el 27 de Octubre de 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=509/50911906011>

Betancourt, A. (2019). Descripción y análisis de la estructura organizacional del CUM.

*Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. Retrieved Octubre 31, 2019, from

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/estructura-organizacional-cum.html>

Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del

crecimiento empresarial. *Cuadernos de administración*, 19(31), 165-195.

Recuperado el 04 de Enero de 2020, de

[https://www.researchgate.net/profile/Maria\\_Concepcion\\_Verona\\_Martel/publication/239925511\\_CONCEPTO\\_PERSPECTIVAS\\_Y\\_MEDIDA\\_DEL\\_CRECIMIENTO\\_EMPRESARIAL/links/55a91bcf08ae481aa7f97570/CONCEPTO-](https://www.researchgate.net/profile/Maria_Concepcion_Verona_Martel/publication/239925511_CONCEPTO_PERSPECTIVAS_Y_MEDIDA_DEL_CRECIMIENTO_EMPRESARIAL/links/55a91bcf08ae481aa7f97570/CONCEPTO-PERSPECTIVAS-Y-MEDIDA-DEL-CRECIMIENTO-EMPRESARIAL.pdf)

[PERSPECTIVAS-Y-MEDIDA-DEL-CRECIMIENTO-EMPRESARIAL.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Maria_Concepcion_Verona_Martel/publication/239925511_CONCEPTO_PERSPECTIVAS_Y_MEDIDA_DEL_CRECIMIENTO_EMPRESARIAL/links/55a91bcf08ae481aa7f97570/CONCEPTO-PERSPECTIVAS-Y-MEDIDA-DEL-CRECIMIENTO-EMPRESARIAL.pdf)

Borrego, M., De la Garza, M., & Moreno, A. (2008). Planeación Estratégica y

Gobernabilidad en la empresa familiar. *Red Internacional de Investigadores en*

*Competitividad* (págs. 1-17). Tamaulipas: Universidad Autónoma de

Tamaulipas. Recuperado el 10 de Noviembre de 2019, de

<https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/1032>

Cabot Norit. (Mayo de 2013a). Brochure Agua Potable. Sao Paulo, Rua do Paraiso, Brasil.

Cabot Norit. (Mayo de 2013b). Brochure Bebidas. Sao Paulo, Brasil.

Cabot Norit. (Mayo de 2013c). Brochure Food. Sao Paulo, Brasil.

Carmona, J., Cruz, J., & Sánchez, L. (2019). La actividad agrícola en localidades rurales

en procesos conurbatorios: Una aproximación mediante el diagrama de

Ishikawa. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y*

*Administración*, 8(16), 49-79. doi:<https://doi.org/10.23913/ricea.v8i16.134>

- Carrión, J., Zárate, P., Boidi, M., & Zechmeister, E. (2018). *Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas, 2016/17: un estudio comparado sobre democracia y gobernabilidad*. Instituto de Estudios Peruanos. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa. Recuperado el 19 de Octubre de 2019
- Ccama, F., Jurado, J., & Acero, S. (31 de Agosto de 2019). Conflictos sociales en la minería peruana: un análisis teórico de su origen. *Semestre económico*, 8(1), 7-39. doi:10.26867/se.2019.1.84
- Chamba-Rueda, M., Higuerey, Á., & Pardo-Cueva, M. (Septiembre de 2018). La comunicación como agente dinamizador de los factores de calidad empresarial. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 257-269. Recuperado el 20 de Septiembre de 2019, de [https://www.researchgate.net/publication/330684481\\_La\\_comunicacion\\_como\\_agente\\_dinamizador\\_de\\_los\\_factores\\_de\\_calidad\\_empresarial](https://www.researchgate.net/publication/330684481_La_comunicacion_como_agente_dinamizador_de_los_factores_de_calidad_empresarial)
- Chaparro, F. V. (2015). *Dirección por objetivos*. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia. Recuperado el 23 de Noviembre de 2019, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/70633/IPP-Chaparro%20-%20DIRECCI%3%93N%20POR%20OBJETIVOS.pdf?sequence=2>
- Chevalier, S. (2018). La corrupción en América Latina. Países de América Latina según el grado de corrupción en el sector público en 2018. *Revista Ciudades, Estados y Política*, 65-66. doi:10.15446/cep.v5n3.82186
- Cisneros, P. (1 de Enero de 2009). *Proceso de cambio de una empresa*. El Cid Editor. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/reader.action?docID=3181813&query=patricia%2Bcisneros>

Corrales, R. (1 de Octubre de 2019). Cambio de modelo institucional e independencia judicial. *Derecho y Cambio Social*. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de <https://lnx.derechocambiosocial.com/ojs-3.1.1-4/index.php/derechocambiosocial/article/view/254>

Dairy Farmers of America. (25 de Setiembre de 2017). Product Information Bulletin Nonfat Dry Milk Powder. Kansas, Estados Unidos.

D'Alessio, F. (2016). *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia*. Londres: Pearson Education.

Danisco. (09 de Agosto de 2012a). Product Description. Brasil.

Danisco. (09 de Agosto de 2012b). Product Description Grindsted PGPR 90. Brasil.

Dias, A., Amador, A., Rodrigues, A., Figueira, C., Marques, C., Ventura, I., . . .

Domingos, M. (Junio de 2012). Diagnóstico Organizacional. 13-15. Vila Franca de Xira, Portugal. Recuperado el 10 de Octubre de 2010, de [http://www.esar.edu.pt/portal/ficheiros/Agrupamento/Autoavaliacao/2012/AA\\_Relatorio\\_CAF\\_AEAR\\_Final\\_Junho\\_de\\_2012.pdf](http://www.esar.edu.pt/portal/ficheiros/Agrupamento/Autoavaliacao/2012/AA_Relatorio_CAF_AEAR_Final_Junho_de_2012.pdf)

Element Trading. (2019). *Carta de Presentación*. Lima.

Espinoza, F., & Espin, C. (2018). Modelo de sistema de información para la toma de decisiones de un contact center. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 24(3), 859-866. Recuperado el 25 de Noviembre de 2019, de <http://www.ijias.issr-journals.org/abstract.php?article=IJIAS-18-144-13>

Fernández, R. (2013). *La dimensión económica del desarrollo sostenible*. Alicante: Editorial Club Universitario. Recuperado el 12 de Setiembre de 2019, de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/reader.action?docID=3214969&ppg=1>

Fernández-Estofanero, A. (2018 de Setiembre de 2018). Mega caso de la empresa Odebrecht y su incidencia en la comisión de delitos contra la administración pública (corrupción de funcionarios) en el Perú. *Revista UANCV Derecho Ética Política*. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de <https://revistas.uancv.edu.pe/index.php/DEP/article/view/660/567>

Fienco, G., & Itúrburo, J. (2012). *La inteligencia emocional en el éxito empresarial: potenciación del proceso supply chain*. Quito: Editorial Universitaria Abya-Yala. Recuperado el 10 de Diciembre de 2019, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6130/1/La%20inteligencia%20emocional%20en%20el%20exito%20empresarial.pdf>

Fine Organics. (2011). *Product Data Sheet Finamul VR 42*.

Fine Organics. (2011b). *Technical Data Sheet Finamul VR 42 (PGPR)*.

Fische, R., Ferreira, M., Fernandez, M., & Tassara, F. (2018). *Modelo SMART de gestión por objetivos en la Universidad: el caso de la Universidad de Flores*. Florianópolis: Repositorio Institucional Universidad Federal de Santa Catarina. Recuperado el 23 de Noviembre de 2019, de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/190944>

Fonseca, J., & Cruz, C. (2019). Relación del Bienestar Subjetivo de los trabajadores con su Compromiso hacia la organización (The relationship of the Subjective Wellbeing of the Workers with their Commitment towards the Organization). *CES Psicología*, 12(2), 126-140. Recuperado el 30 de Noviembre de 2019, de <http://revistas.ces.edu.co/index.php/psicologia/article/view/4614>

- Gabriel, G. (2017). *Los conflictos sociales y su influencia en la economía Peruana 2005-2015*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Facultad de Ciencias Administrativas y Ciencias Económicas. Lima: Repositorio Institucional. Recuperado el 13 de Octubre de 2019, de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1603>
- Galafassi, G. (2014). Acumulación, conflictos sociales y políticas de Estado en América Latina en las últimas décadas. Cambios y rupturas en el escenario regional. *Encuentros latinoamericanos (Segunda época)*, 48-66. Recuperado el 13 de Octubre de 2019, de <http://ojs.fhuce.edu.uy/index.php/enclat/article/view/161>
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos. Recuperado el 30 de Octubre de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/detail.action?docID=3196767>
- García Morales, E., & Bustelo-Ruesta, C. (2000). La consultoría en organización de la información. *El Profesional de la Información*, 9(9), 9. Recuperado el 23 de Noviembre de 2019, de [https://www.researchgate.net/publication/28157474\\_La\\_consultoria\\_en\\_organizacion\\_de\\_la\\_informacion/link/568bb03808aebccc4e1c0381/download](https://www.researchgate.net/publication/28157474_La_consultoria_en_organizacion_de_la_informacion/link/568bb03808aebccc4e1c0381/download)
- García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (20 de Julio de 2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 16-29. Recuperado el 10 de Noviembre de 2019, de <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/2150>

González, A., Jiménez, A., & Reyes, M. (30 de Junio de 2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2), 27. Recuperado el 10 de Octubre de 2019, de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/RI/article/view/2220/3225>

González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267. Recuperado el 10 de Septiembre de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6773127.pdf>

González, Y. (2010). La planificación empresarial: un acercamiento conceptual. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 26 de Octubre de 2019, de <http://www.eumed.net/ce/2010b/ypg.htm>

Gutiérrez, A. (2018). Factores críticos de éxito para la implementación de Business Process Management (BPM): estudio de caso para la cadena de suministro de una empresa del sector floricultor. *Revista EAN*, 85-108. doi:10.21158/01208160.n0.2018.2019

Hernández, H., Cardona, D., & Del Río, J. (2017). Direccionamiento Estratégico: Proyección de la Innovación Tecnológica y Gestión Administrativa en las Pequeñas Empresas. *Información Tecnológica*, 28(5), 15-22. doi:10.4067/S0718-07642017000500003

Huapaya, Y. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243-261. doi:10.35381/r.k.v4i8.277

Huelmo, J. (2018). *Brexit: salida del Reino Unido de la Unión Europea*. Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Valladolid.

Recuperado el 13 de Octubre de 2019, de

<http://uvadoc.uva.es/handle/10324/35925>

Illera, L., & Illera, J. (2015). *Política empresarial: Línea de dirección y estrategias 2da edición*. Bogotá: CESA.

Instituto Nacional de Salud. (2018). *Observatorio de Nutrición y Estudio del Sobrepeso y Obesidad*. Recuperado el 19 de Junio de 2019, de

[https://observateperu.ins.gob.pe/images/archivos/sala\\_nutricional/2018/situacion\\_sobrepeso\\_obesidad\\_peru/a\\_sobrepeso\\_obesidad\\_poblacion\\_peruana/sobrepeso\\_y\\_obesidad\\_en\\_la\\_poblacion\\_peruana.pdf](https://observateperu.ins.gob.pe/images/archivos/sala_nutricional/2018/situacion_sobrepeso_obesidad_peru/a_sobrepeso_obesidad_poblacion_peruana/sobrepeso_y_obesidad_en_la_poblacion_peruana.pdf)

IPAC. (2013). Recuperado el 16 de Noviembre de 2019, de

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45800691/Diagrama\\_de\\_Ishikawa.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDiagrama\\_de\\_Ishikawa.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191114%2Fus-east-1%2F](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45800691/Diagrama_de_Ishikawa.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDiagrama_de_Ishikawa.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191114%2Fus-east-1%2F)

Jaouen, I. (9 de Septiembre de 2014). *Specifications Spray Dried Gum Acacia 381A*. Paris, Francia.

León, M. (2009). *Factores contrarios a la mejora continua y que hacer para*

*superarlos*. El Cid Editor. Recuperado el 17 de Noviembre de 2019, de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/detail.action?docID=3181548>.

Lizarzaburu, E., Burneo, K., Florez, H., & Noriega, L. (2018). Visión empresarial como nuevo aporte a la teoría beckeriana del crimen en el Perú. *Revista Criminalidad*, 61(1), 29-50. Recuperado el 20 de Octubre de 2019, de

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-31082019000100029&script=sci\\_abstract&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-31082019000100029&script=sci_abstract&tlng=en)

López, N., & Sandoval, I. (2016). *Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa*. Universidad de Guadalajara. Guadalajara: Sistema de Unidad Virtual. Recuperado el 5 de Enero de 2020, de <http://148.202.167.116:8080/jspui/handle/123456789/176>

Martínez, O., Canteral, J., & Moran, C. (Junio de 2019). Plan de diseño organizacional para la empresa HIROMETALSA SA. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2019, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/disenio-organizacional-hirometalsasa.zip>

Matadamas, L., Morgan, J., & Diaz, E. (2016). Gestión por procesos como factor de competitividad de PyMes del sector industrial en el estado de Querétaro. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 9(1), 816-832. Recuperado el 8 de Diciembre de 2019, de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/45>

Mejía, O., & Casquete, N. (8 de Abril de 2019). Estructura Organizativa Horizontal. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1. Recuperado el 3 de Septiembre de 2019, de <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/3/5>

Miranda, D. (2018). Planeación Estratégica para la Generación de Valor Económico Agregado. *INNOVA Research Journal*, 3(5), 110-135.

Monje, J. (2018). Antropología del desarrollo y factores críticos para el éxito de los proyectos de cooperación internacional. El caso de las ONGD en América Latina. *AIBR Revista de Antropología*, 13(1), 93-117. doi:10.11156/aibr.130106

- Muñoz, M. (2018). Perú y Colombia: violencia política y prospectos de democracia. *En Líneas Generales*, 194-203. doi:10.26439/en.lineas.generales2018.n002.2679
- Murillo, G., García-Solarte, M., & González-Campo, C. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(58), 19-40. doi:10.35575/rvucn.n58a7
- Nureña, C., & Helfgott, F. (30 de Mayo de 2019). Rings of Corruption in Peru. *NACLA Report on the Americas*. doi:10.1080/10714839.2019.1617484
- Olaz, Á. (2018). *Guía para el análisis de problemas y toma de decisiones*. Madrid: ESIC editorial. Recuperado el 30 de Setiembre de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/detail.action?docID=5758456>
- Oré, M. (2019). *El nivel de cumplimiento del plan de gobierno presentado en el proceso electoral para la municipalidad metropolitana de lima, 2019*. Universidad de Huánuco, Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, Huánuco. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de <http://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/2061>
- Organización Internacional del Trabajo. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión* (Tercera ed.). Ginebra: OIT. Recuperado el 14 de julio de 2019, de [https://www.academia.edu/38175630/LIBRO\\_LA\\_CONSULTORIA\\_DE\\_EMPRESAS-OIT](https://www.academia.edu/38175630/LIBRO_LA_CONSULTORIA_DE_EMPRESAS-OIT)
- Oropesa, M., García, J., & Maldonado, A. (2015). Efectos del compromiso gerencial y la formación en los beneficios de la implementación del Kaizen, en su etapa de planeación. *Cultura Científica y Tecnológica*, 2(57), 53-63. Recuperado el 23 de

Noviembre de 2019, de

<http://148.210.132.19/ojs/index.php/culcyt/article/view/835>

Owens Corning. (Setiembre de 2018a). Ficha Técnica Duct Wrap RF-3000. México.

Owens Corning. (Setiembre de 2018b). Ficha Técnica Fácil Flex. México.

Owens Corning. (Setiembre de 2018c). Ficha Técnica Quiet Acoustic Duct Liner.

México.

Pajuelo, J. (2017). La obesidad en el Perú. *Anales de la Facultad de Medicina*, 78(2), 179-185. doi:10.15381/anales.v78i2.13214

Palomino, V. (2018). *El impacto negativo de las restricciones a la publicidad de alimentos y bebidas no alcohólicas. una aproximación desde el derecho y la economía conductual*. Universidad Nacional Federico Villarreal, Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, Lima. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de <http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/2822>

Pando, E. (9 de Octubre de 2019). Matrices estratégicas, BCG y GE- McKinsey: aplicación a la telefonía móvil de Telefónica del Perú S. A. A. *Notas Académicas*(45), 1-14. Recuperado el 10 de Diciembre de 2019, de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/167123/Nota%20Acad%c3%a9mica-%20Enrique%20Pando%283%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Peceros, M. (2018). Análisis económico de la telefonía móvil en el Perú. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 262-278. Recuperado el 29 de Octubre de 2019, de <http://revistas.unsaac.edu.pe/index.php/RFDPCP/article/download/44/28/>

Peñaherrera, D., Flores, J., Pincay, D., & Vargas, P. (2018). Esquema de alineamiento estratégico: Una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(28), 41-56.

doi:10.29076/issn.2528-7737vol11iss28.2018pp41-56p

Ponce de León, Z., & García, L. (2019). La precariedad política en tiempos de Lava Jato. *Revista de Ciencia Política*. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de <http://revistacienciapolitica.cl/index.php/rcp/article/view/1689>

Proaño, H., Gisbert, S., & Pérez, E. (2017). Mejora continua enfocada a los problemas de empresas familiares. *3c Empresa*(1), 29-38.

doi:10.17993/3cemp.2017.especial.29-38

Quispe, M., Curro, O., Cordoba, M., Pastor, N., Puza, G., & Oyola, A. (2018).

Violencia extrema contra la mujer y feminicidio en el Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 44, 278 - 294. Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de

<https://www.scielosp.org/article/rcsp/2018.v44n2/278-294/es/>

Real Academia Española. (12 de octubre de 2019). *Real Academia Española*.

Recuperado el 23 de Noviembre de 2019, de <https://dle.rae.es/?id=LpMamwM>

Redacción Perú 21. (7 de Marzo de 2019). Sector cosmético e higiene personal crecería en 2019 hasta 6% al sumar S/7,851 millones. *Perú 21*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2019, de <https://peru21.pe/economia/sector-cosmetico-e-higiene-personal-creceria-2019-6-sumar-s-7-851-millones-nndc-464275-noticia/>

Rico, M., & Sacristán, M. (1 de Enero de 2018). *Fundamentos empresariales*. Madrid:

ESIC Editorial. Recuperado el 19 de Octubre de 2019, de

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/pucpcentrumsp/detail.action?docID=5758>

Robles, J. (2019). *¿Cómo afecta la corrupción al crecimiento económico en el Perú?*

Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas, Lima.

Recuperado el 6 de Octubre de 2019, de

<http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/8373>

Rojas, C., & Monterroso, C. (7 de Abril de 2019). Perfil de competencias profesionales

de la población inmigrante venezolana al Perú 2017-2018. *Revista Arbitrada*

*Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 128-147. doi:10.35381/r.k.v4i8.261

Rondán, J., & Pelaez, F. (2018). Efecto de la implementación de un modelo de gestión

de residuos sólidos peligrosos en la disminución de riesgos sanitarios en centros

menores de atención de salud - Nuevo Chimbote. *Revista de Investigaciones de*

*la Universidad Le Cordon Bleu*, 65-78. Recuperado el 27 de Octubre de 2019,

de <http://52.224.180.219/index.php/REVISTAULCB/article/view/96>

Rosales, O. (2019). El conflicto US-China: nueva fase de la globalización. *Estudios*

*internacionales*. doi:10.5354/0719-3769.2019.52820

Ruiz, C. (2018). El medio ambiente como un derecho humano que afecta a los seres

vivos y que condiciona sus circunstancias vitales. *Memorias arbitradas*, 345.

Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de

[http://150.185.9.18/fondo\\_editorial/images/PDF/ProgramaInvestigacion/Memorias%20definitivo.pdf](http://150.185.9.18/fondo_editorial/images/PDF/ProgramaInvestigacion/Memorias%20definitivo.pdf)

Salazar, F., González, J., Sánchez, P., & Sanmartín, J. (2019). Emprendimiento e

innovación: agentes potenciadores de la empresa familiar. *Sapientiae*, 4(2), 250-

265. Recuperado el 19 de Noviembre de 2019, de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6794941>

Salgado, C., Peralta, M., Riesco, D., Baigorria, L., & Montejano, G. (2018). Un framework para la evaluación de modelos conceptuales de procesos de negocio. *XX Workshop de Investigadores en Ciencias de la Computación (WICC 2018, Universidad Nacional del Nordeste)* (págs. 660-664). San Luis: Red de Universidades con Carreras en Informática.

Sansores, E., & Navarrete, J. (Junio de 2018). Crecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa: un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81), 163-179. doi:10.31876/revista.v23i81.23474

Sardon, L. (17 de Diciembre de 2018). *Charla - Coloquio: Perú Reformas Constitucionales*. Madrid: Facultad de Derecho de la Universidad Complutense de Madrid. Recuperado el 29 de Octubre de 2019, de [https://works.bepress.com/jose\\_luis\\_sardon/164/](https://works.bepress.com/jose_luis_sardon/164/)

Schwarz, M. (2018). Inversión minera, conflictividad y pobreza regional en el Perú 2007-2017. *Revista Científica de la UCSA*, 5(2), 45-54. doi:10.18004/ucsa/2409-8752/2018.005(02)045-054

Solvay. (1 de Marzo de 2010). Product Data Sheet Oxyper SHC. Bruselas, Bélgica.

Solvay. (2019a). *RhovaniL*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2019, de <https://www.solvay.com/en/brands/rhovaniL>

Solvay. (2019b). *Rodhiarome*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2019, de <https://www.solvay.com/en/brands/rhodiarome>

Stepan. (2019a). *Stepan*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2019, de <https://es.stepan.com/templates/product.aspx?id=2664>

- Stepan. (2019b). *Stepan*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2019, de <https://es.stepan.com/Products/Surfactants/STEPANATE%C2%AE/STEPANATE%C2%AE-SCS-93.aspx>
- Sukier, H., Neira, H., Portillo, R., Hernández, L., & Fábregas, C. (2017). Dirección estratégica en las empresas familiares. *Espacios*, 38(24), 23-34. Recuperado el 19 de Noviembre de 2019, de <http://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/4611>
- Ticona, F., & Ramos, M. (Julio de 2015). Uso de las redes sociales en el Perú. *Revista Científica Investigación Andina*, 15(2), 7-14. Recuperado el 26 de Octubre de 2019, de <https://revistas.uancv.edu.pe/index.php/RCIA/article/view/13>
- Toro, F. (2016). Análisis del compromiso organizacional en empresas colombianas. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 21(1), 14-17. Recuperado el 19 de Octubre de 2019, de <http://revista.cincel.com.co/index.php/RPO/article/view/39>
- Trigoso, M. (3 de Febrero de 2019). Alicorp tendrá ahora el 51% del mercado en cuidado del hogar: Tras compra de Intradevco. *Gestión*. Recuperado el 15 de Agosto de 2019, de <https://gestion.pe/economia/empresas/alicorp-tendra-51-mercado-cuidado-hogar-compra-intradevco-257616>