



**INSTITUTO PERUANO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS “ZEGEL IPAE”**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

**PLAN DE MEJORA PARA MEJORAR EL SERVICIO DE
ATENCIÓN AL CLIENTE EN LA EMPRESA PLASTIGOL SRL**

Trabajo de aplicación profesional para obtener el título en Administración de Negocios

**DIANA CAROLINA CABALLERO PINEDO
(0009-0001-7870-0694)**

**CLAUDIA PRISCILA BARDALES TELL
(0009-0001-3147-1345)**

**Iquitos, Perú
2023**

Dedicatoria

A nuestros padres

Índice General

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I. PROYECTO EMPRESARIAL	
Identificación del problema	10
Justificación de la mejora empresarial	11
Indicadores de Impacto	12
CAPÍTULO II. RESEÑA DE LA EMPRESA	
Descripción del negocio	13
Misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos de la empresa	15
Breve resumen de la trayectoria empresarial	15
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	
Entorno empresarial	10
Perspectivas del diagnóstico empresarial	15
Mapa estratégico	
Financiera	15
Clientes	15
Procesos internos	15
Capacidades del personal y la organización	15
CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE MEJORA EMPRESARIAL	
Identificación del área de aplicación para el plan de mejora empresarial	18
Problema	25
Causas	25
Puntos críticos	27
Formulación de la oportunidad de mejora	29
Priorización de puntos críticos	29
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE MEJORA EMPRESA	
Justificación de la mejora empresarial	48
Objetivos de la mejora	49
Estrategias	50

Factores internos	62
Escenarios externos	63
Evaluación de alternativas beneficio – costo	64

CAPÍTULO VI. IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA

Plan de acción	65
Cronograma de implementación	66
Sistema de monitoreo y definición de los indicadores de desempeño	68

CONCLUSIONES	69
---------------------------	-----------

RECOMENDACIONES	70
------------------------------	-----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	71
--	-----------

ANEXOS	72
---------------------	-----------

Índice de Tablas

Tabla 1. Representantes legales	16
Tabla 2. Ficha RUC	18
Tabla 3. Regiones Exportadoras de Peces Ornamentales	19
Tabla 4. Modelo de negocio	20
Tabla 5. Proveedores	24
Tabla 6. PBI Primario y no Primario	33
Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	43
Tabla 8. Principales clientes.....	49
Tabla 9. Perfil del Gerente	54
Tabla 10. Perfil del responsable de las ventas	55
Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos	56
Tabla 12. Matriz FODA	57
Tabla 13. Matriz Vester	59
Tabla 14. Puntos críticos	64
Tabla 15. Presupuesto de la plataforma para selección	70
Tabla 16. Presupuesto del plan de capacitación	71
Tabla 17. Presupuesto del diseño de evaluación	72
Tabla 18. Presupuesto del manual de servicio	73
Tabla 19. Presupuesto de formalización de colaboradores	73
Tabla 20. Beneficio costo.....	76
Tabla 21. Plan de acción	78
Tabla 22. Tablero de indicadores	82

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Productos que la empresa comercializa	15
Gráfico 2. Otros productos de comercialización	16
Gráfico 3. Ubicación del negocio	17
Gráfico 4. Frontis del negocio.....	17
Gráfico 5. Exportaciones de Peces Ornamentales.	29
Gráfico 6. Principales empresas exportadoras de peces ornamentales	30
Gráfico 7. Precio FOB referencial	31
Gráfico 8. Comportamiento del PBI	26
Gráfico 9. Comportamiento de la inflación	33
Gráfico 10. Población en edad de trabajar	34
Gráfico 11. Tasa de interés de referencia	34
Gráfico 12. Ranking de tasas de referencia a nivel mundial del año 2020 (En %)	35
Gráfico 13. Situación digital	40
Gráfico 14. Mapa estratégico	44
Gráfico 15. Procesos de compra	50
Gráfico 16. Procedimiento de comercialización	51
Gráfico 17. Proceso de selección del Personal	52
Gráfico 18. Organigrama de la empresa	53
Gráfico 19. Clasificación de los problemas identificados.....	59
Gráfico 20. Diagrama de Ishikawa	60
Gráfico 21. Diagrama de Pareto	64
Gráfico 22. Plataforma para selección de personal	68

Resumen Ejecutivo

La empresa Plastigol SRL se ubica en el distrito de Iquitos, con muchos años de experiencia y se dedica a la comercialización de bolsas plásticas para peces ornamentales, las cuales son utilizadas para el transporte de los mismos en las operaciones de comercio exterior. La empresa Plastigol SRL, es muy conocida en la ciudad de Iquitos, principalmente por los pescadores y exportadores de peces ornamentales, está en un rubro muy exigente, sector en la que existen empresas que ofertan el mismo producto es decir la competencia es fuerte, por lo que debe aplicar estrategias de mejora constantemente, es por ello, que debe implementar las estrategias que proponemos. De acuerdo al análisis realizado en la empresa se pudo determinar que presenta muchas dificultades en lo que representa a la gestión en el servicio de atención al cliente y conlleva a que se generen malas experiencias y se tenga utilidades bajas, para ello es clave que ejecute estrategias que le permitan mejorar sus procesos organizacionales. Dentro de la empresa es fundamental contar con un equipo que este comprometido, para ello, los colaboradores deben contar con un contrato, para que se sienta parte de la empresa y la represente de la mejor manera, generando buenas experiencias a los clientes, conllevando a que sean leales y recomiende la empresa. La empresa debe empezar con el primer paso, que es la formalización de sus colaboradores que les dé seguridad y estabilidad y con ello reducir el alto índice de rotación.

Introducción

En el presente trabajo de plan de buscamos implementar las diferentes herramientas de gestión para que la empresa PLASTIGOL pueda poner en marcha y genere ventajas competitivas en esta industria muy competitiva que es la comercialización de bolsas de polietileno.

En el capítulo I, el equipo de trabajo, describe a la empresa, su actividad económica, razón social, necesidad o problema que soluciona, misión, visión, valore, objetivos estratégicos y una descripción breve de los hitos de la empresa.

En el capítulo II, se desarrolló el macro entorno, para lo cual utilizamos la herramienta del PESTA, que nos permitió elaborar la matriz de factores externos con las oportunidades y amenazas. Por otro lado, se analizó el micro entorno con las cinco fuerzas de Michael Porter. Posteriormente, presentamos las cuatro perspectivas del BSC y se analizó las cuatro áreas en la que se pudo definir las debilidades de la empresa.

En el capítulo III, se procedió con la identificación del área en la que está ocurriendo el problema, seguidamente se buscaron las causas que las genera, posteriormente identificamos los puntos críticos, para priorizarlos y solucionarlos.

En el capítulo IV, se justifica nuestra propuesta y se plantean los objetivos, y planteamos las estrategias por cada punto crítico priorizado que buscamos lograr con cada una de las estrategias planteadas, así mismo, se determinó la viabilidad del plan con la determinación del beneficio costo.

En el capítulo V, se realiza el plan de acción por cada estrategia planteada, acompañado del cronograma de actividades para realizar el seguimiento correspondiente, así como también los indicadores correspondientes.

Capítulo I.

Proyecto Empresarial

Identificación del Problema

Para la identificación del área de aplicación del plan de mejora en la empresa Plastigol, se realizaron visitas al negocio, en la que nos entrevistamos con el propietario y se realizó un análisis para poder determinar las debilidades que presenta la empresa en estudio.

Después de las visitas se recopiló información que nos ayudó a determinar los diferentes problemas y priorizar el que requiere de solución inmediata que le permita a la empresa poder aprovechar de una mejor manera y consolidarse como una de las principales proveedoras de las empresas exportadoras de peces ornamentales.

Así mismo, uno de los instrumentos importantes que nos ayudó a tomar decisiones en la selección del problema, fue la información financiera de la empresa, en la que se pudo analizar cada una de las cuentas y su comportamiento.

Luego del análisis realizado en la empresa Plastigol se pudieron identificar los siguientes problemas, para lo cual utilizamos la Matriz de Vester para poder priorizar el problema más crítico y poder plantear estrategias de solución.

La empresa Plastigol, actualmente tiene problemas con la atención del cliente, no existe un adecuado manejo de atención, y post venta; además los procesos de la empresa no están totalmente delimitados y estructurados, lo que conduce a un desorden interno y el no tener claras las responsabilidades de los miembros de la empresa.

Justificación de la Mejora Empresarial

La mejora de proceso depende de la capacidad para identificar problemas de manera eficaz, desarrollar soluciones adecuadas e implementarla. Se debe tomar en cuenta que todo gira en alrededor del cliente, es decir toda mejora en el proceso tiene que satisfacer o tener un impacto sobre el cliente.

El foco principal de la configuración de procesos es, por, sobre todo, ofrecer al cliente externo el servicio con estándares de calidad cantidad requerida, basado en una cultura de atención al cliente. Es por esto que se propone una nueva visión de trabajar en base a procesos. Entre otros beneficios te generará transparencia de la información, toma de decisiones, más rápidas, desarrollar nuevas competencias.

El desarrollo de este proyecto se justifica por las siguientes razones:

- La empresa Plastigol, actualmente tienes ventas bajas en los últimos años; este problema ya se sentía desde antes pandemia.
- Ha perdido presencia en el mercado.
- Se está en desventaja frente a la competencia.
- La empresa Plastigol, necesita mejorar sus procesos y ser más competitiva.
- La empresa Plastigol, necesita tener más presencia en el mercado.
- La empresa tiene que captar nuevos clientes y recuperar los antiguos.
- Es necesario incrementar eficiencias y mejorar la rentabilidad.
- Es necesario incrementar nuestras ventas.

Indicadores de Impacto

Los indicadores que lograrán el impacto que estamos proyectando en la empresa serán:

- Indicador de incremento de ventas: Este indicador es muy importante porque nos dirá si las mejoras que se establecerán están cumpliendo con los objetivos planteados; el indicador se medirá de la siguiente manera:

$$\text{Incremento de ventas} = \frac{\text{Ventas del mes actual} - \text{ventas del mes anterior}}{\text{Ventas del mes actual}}$$

- Indicador de Clientes nuevos: Este indicador nos brindará información sobre el porcentaje incremental de clientes nuevos al mes.

$$\text{Incremento de Clientes} = \frac{\text{Clientes nuevos mensuales}}{\text{Total de clientes mensuales}}$$

- **Rentabilidad**

Es el índice en que se mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla. Para hallar esta rentabilidad debemos dividir la utilidad o la ganancia obtenida entre la inversión, y al resultado multiplicarlo por 100 para expresarlo en términos porcentuales.

Esta es la fórmula que se aplica:

Rentabilidad: (utilidad o ganancia/ inversión) x 100

- **Ventas**

La venta es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin persuadirle para obtener los productos de la empresa.

Formula:

$$\text{Precio} = \text{coste} + (\text{coste} \times \% \text{ margen})$$

- **Inversión en talento humano:**

La capacitación del talento humano en la empresa forma parte de la mejora continua de la empresa, por lo que es fundamental contar con un indicador que pueda medir el nivel de aprendizaje de nuestro equipo de trabajo.

Con este indicador la empresa podrá llevar el control de los programas de capacitación que cuenta su equipo de trabajo y en base a ello tomar las decisiones que permitan brindar un buen servicio de atención de calidad.

$$\text{Inversión en talento humano} = \frac{\text{Cantidad de horas de capacitación realizada}}{\text{Cantidad de horas de capacitación presupuestada}}$$

- **Satisfacción del cliente:**

Los clientes satisfechos permiten que la empresa siga creciendo, y esto se debe a que el talento de la empresa cuente con las condiciones y los recursos para que genere buenas experiencias en los clientes y estos se queden satisfechos.

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Total de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}} \times 100$$

- **Inducción al manual de instrucciones:**

Con un manual de instrucciones de procesos, los colaboradores contarán con los lineamientos de cada proceso, para que se estandarice los procesos y se pueda reducir el tiempo de entrega de los productos a los clientes.

$$\text{Conformidad de Procesos} = \frac{\text{Procesos correctos}}{\text{Total de Procesos}} \times 100$$

- **Tiempo de respuesta:**

Cuando la empresa cuenta con un tiempo de respuesta idóneo, los clientes se sienten satisfechos. Este es un factor para ganar la lealtad de los clientes y ellos hablarán muy bien de la empresa.

$$\text{Tiempo de respuesta} = \frac{\text{Total de todos los tiempos de respuesta}}{\text{Número de solicitudes de servicio}} \times 100$$

Capítulo II.

Reseña De La Empresa

Descripción del negocio

Tipo de producto o servicio

La empresa Plastigol SRL se dedica a la comercialización de bolsas plásticas

para peces ornamentales, las cuales son utilizadas para el transporte de los mismos en las operaciones de comercio exterior.

La empresa comercializa bolsas de todas las medidas y todos los modelos de acuerdo a la necesidad de los clientes, con el fin de satisfacer ese pequeño segmento de clientes de manera eficiente, personalizada con calidad y garantía en el producto.

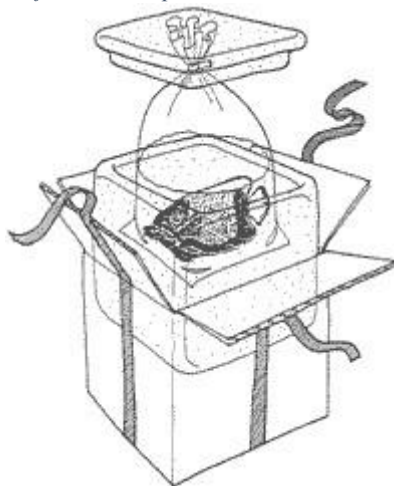
Gráfico 1. Productos que la empresa comercializa



Por otro lado, la empresa también comercializa alimentos, accesorios, peceras y medicamentos para peces ornamentales de agua dulce, productos que son muy solicitados por los acuarios de la ciudad de Iquitos.

Así mismo oferta productos afines para el envase, empaque y embalaje de los peces ornamentales que son exportados de la amazonia peruana a diferentes partes del mundo vía aérea.

Gráfico 2. Otros productos de comercialización



Los representantes legales de la empresa Plastigol SRL, de acuerdo a lo declarado en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, son los siguientes ciudadanos:

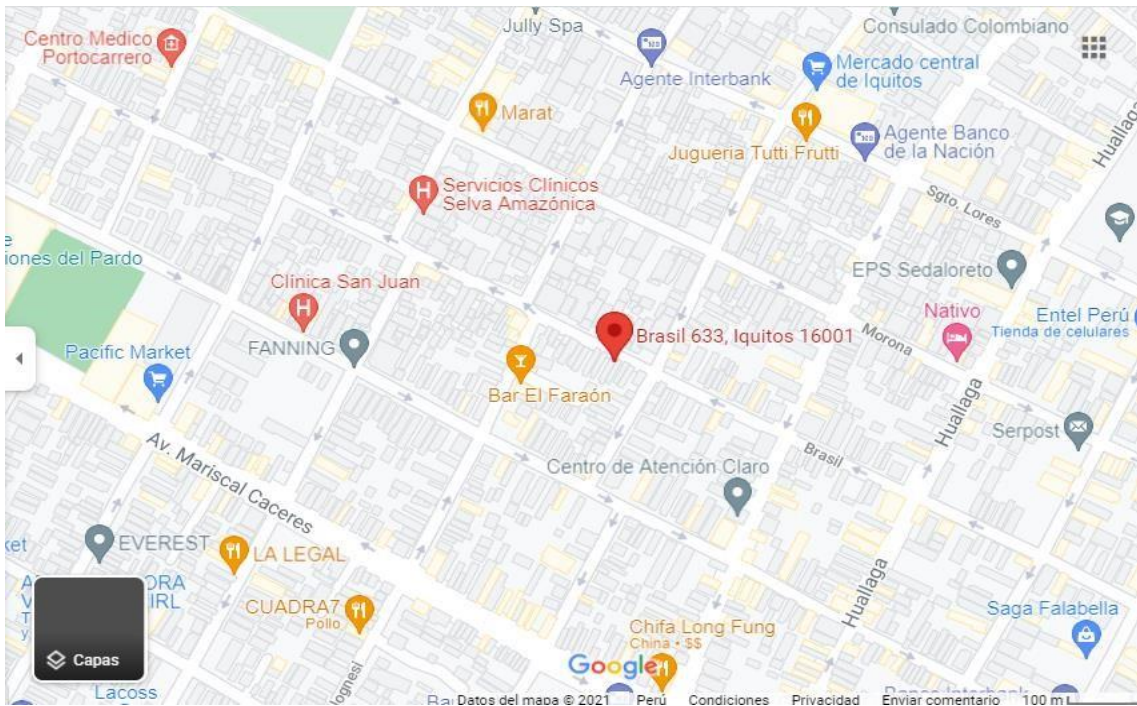
Tabla 1. Representantes legales

REPRESENTANTES LEGALES DE 20493483472 - PLASTIGOL S.R.L.

Resultado de la Búsqueda				
La información exhibida en esta consulta corresponde a lo declarado por el contribuyente ante la Administración Tributaria.				
Documento	Nro. Documento	Nombre	Cargo	Fecha Desde
DNI	05223191	GOLA HERRERA MARIA DEL CARMEN	GERENTE	22/05/2006
DNI	05393679	ILAVE GARCIA BERNARDO	GERENTE GENERAL	22/05/2006

Ubicación del Negocio

Gráfico 3. Ubicación del negocio



Fuente: Google Map, 2021



Fuente: Google Map, 2021

Ficha RUC

Tabla 2. Ficha RUC

Ficha RUC

Nombre	Plastigol
Razón Social	Plastigol S.R.L.
Tipo De Empresa	Sociedad Responsabilidad Limitada
Numero De Ruc	20493483472
Fecha De Inscripción:	31.05.2006
Estado De Contribuyente	Activo
Condición De Contribuyente	Habido
Domicilio Fiscal	Cal.Brasil Nro. 633 (Entre Moore Y Bolognesi) Loreto - Maynas - Iquitos
Actividad Comercio Exterior	Importador
Actividad Económica	Principal - 52391 - Otros Tipos De Venta Al Por Menor.
Distrito	Iquitos
Provincia	Maynas

Fuente: SUNAT

Características principales

Las principales características del negocio, son las siguientes:

- Principal proveedor de bolsas para la exportación.
- Variedad en tamaños y marcas
- Productos de calidad
- Entrega inmediata
- Capacidad de respuesta.

Formatos.

La empresa desarrolla sus actividades en su propio local comercial, en la que la atención a sus clientes es de manera directa. También atiende pedidos vía teléfono de acuerdo a las necesidades de sus clientes.

El problema que resuelve y oportunidad identificada. Enfoque hacia el mercado.

La oportunidad que identificó el empresario y que está aprovechando es la de proveer envases de plástico a los exportadores, teniendo en cuenta que la exportación de peces ornamentales es una de las actividades que mayores divisas generan a la región Loreto.

La siguiente tabla muestra que nuestra región exporta el 99% de peces ornamentales a los diferentes mercados a los que se destinan las diferentes especies de agua dulce.

Tabla 3. Regiones Exportadoras de Peces Ornamentales

Peso Neto: Participación por ubigeo					
Ubigeo	2016	2017	2018	2019	2020
LORETO	100.0%	99.7%	99.6%	97.3%	96.2%
LIMA			0.1%	2.0%	0.9%
TACNA					2.6%
UCAYALI		0.3%	0.2%	0.7%	0.2%
CALLAO					0.1%
MADRE DE DIOS		0.0%	0.1%		
PASCO			0.0%		

Modelo Canvas

Tabla 4. Modelo de negocio



SOCIOS CLAVE

PLASTICOS SANTA MARIA

INDUSTRIAS PLASTICAS CAUTE S.R.L.

INPLASTICA



BolsiPlast

Bolsas y Empaques



ACTIVIDADES CLAVE

- ✓ Búsqueda de proveedores
- ✓ Capacitación
- ✓ Exploración del mercado
- ✓ Captación y fidelización de los clientes
- ✓ Publicidad Constante
- ✓ Compra de mercadería
- ✓ Ventas



RECURSOS CLAVE

- 🌐 Talento Humano
- 💰 Capital
- 🏗️ Infraestructura
- 💡 Tecnología
- 🛒 Mercadería



PROPUESTA DE VALOR



Bolsas de polietileno para el transporte de peces ornamentales en el proceso de exportación, brindando:

- * **Confianza** (Marcas de marcas reconocidas y con altos estándares de calidad.
- * **Seguridad** (Bolsas de calidad, resistentes para el transporte de los peces)



RELACIÓN CON LOS CLIENTES

- ♥ Descuentos
- ♥ Servicio de post venta
- ♥ Atención al cliente
- ♥ Promociones
- ♥ Garantía



CANALES DE DISTRIBUCIÓN

- ✈ Local comercial
- ✈ Redes Sociales



SEGMENTO DE CLIENTES

Persona Natural
Variable Socio Económica

- 👤 Hombres y Mujeres
- 👤 De 20 a 45 años
- 👤 NSE A, B, C y D

Variable Geográfica

- 👤 Iquitos Metropolitano

Variable Psicográfica

- 👤 Sofisticado, Formalistas, Modernas y Progresistas

Persona Jurídica

- 👤 Empresas Exportadoras de Peces ornamentales - Acuarios



ESTRUCTURA DE COSTES



- 📄 Planilla
- 💰 Costos de Venta
- 💰 Gastos Comerciales
- 💰 Publicidad
- 💰 Impuestos



FLUJO DE INGRESOS



- 🏷 Ingresos por la venta de bolsas
- 🏷 Ingresos por la venta de alimentos y medicamentos para peces ornamentales
- 🏷 Ingresos por la venta de empaques



Descripción del Modelo Canvas

1) SEGMENTOS DE MERCADO

- Geográfica:
 - Región: Loreto ○ Población: Iquitos metropolitano
- Demográfica:
 - NSE: A, B, C y D ○ Género: Hombres y Mujeres ○ Edad: 20 a 45 años
- Psicográfica:
 - Mujeres Modernas ○ Hombres Sofisticados, formalistas y progresistas.

- Empresas comerciales:

Los usuarios más importantes son los acuarios que exportan peces ornamentales y que se encuentran en los distritos de Iquitos, Punchana, Belén y San Juan.

2) PROPUESTA DE VALOR

La empresa Plastigol SRL comercializa, bolsas para transportar peces ornamentales, alimento y medicamentos.

Ofrece:

- Confianza (Marcas de marcas reconocidas y con altos estándares de calidad.
- Seguridad (Bolsas de calidad, resistentes para el transporte de los peces)

Plastigol SRL con su propuesta de valor crea valor para su segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).

3) CANALES DE LLEGADA

- Presencial: Local Comercial ○ Ubicada en la calle Brasil N°633, en el distrito de Iquitos en la que oferta sus productos.
 - Fuerza de Ventas:
Venta en en el local comercial: 1 persona
La atención es de 8:00am a 6:00pm

4) RELACIONES CON NUESTROS CLIENTES

La empresa Plastigol SRL desarrolla las siguientes actividades para tener buenas relaciones con sus clientes, que permita fidelizar a su cartera de clientes:

- Descuentos
- Servicios de post ventas
- Atención al cliente
- Promociones
- Garantía

5) FUENTES DE INGRESO

Las fuentes principales de ingreso son:

- Productos:
 - Bolsa de Polietileno para transportar peces ornamentales.
 - Alimento de Peces
 - Medicamento para peces.

6) RECURSOS CLAVE

La empresa cuenta con recursos:

- Físicos:
 - Herramientas: Estantes, selladora y cortadora.
 - Locales ○ Mercadería ○ Movilidad
- Económicos: ○ Capital
- Intelectuales: ○ Conocimiento y experiencia del empresario y su equipo
- Humanos:
 - Colaboradores:

La empresa cuenta con colaboradores muy identificados con la empresa y es el activo más importante.

- Asesoría contable:

La empresa cuenta con contador externo, que se encarga de la contabilidad de la empresa.

7) ACTIVIDADES CLAVES

- Búsqueda de proveedores
- Capacitación a todo el talento humano
- Exploración del mercado
- Captación y fidelización de los clientes
- Publicidad
- Ventas

8) SOCIOS CLAVES

- Proveedores:

Los proveedores de la empresa le brindan confianza, los productos tienen

especificaciones que cumplen los estándares de calidad y de acuerdo a las normas técnicas peruanas e internacionales.

Tabla 5. Proveedores

Proveedor	Características
PLASTICOS SANTA MARIA	- 35 años de experiencia, líder a nivel nacional alta calidad y garantía En sus productos.
INDUSTRIAS PLASTICAS S.R.L. INPLASTI CAUTE	- 35 años de experiencia tiene como actividad la fabricación de plásticos, caucho sintéticos en forma primaria y ahora entrando al rubro de los productos biodegradable.

9) ESTRUCTURA DE COSTOS

a) Costos Fijo -

Planilla

- Internet

b) Costo Variable: -

Mercadería

- Impuestos

Misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos de la empresa

Misión

Somos una empresa dedicada a la venta de bolsas especiales elaboradas de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, brindando calidad y garantía al 100% en nuestro producto.

Visión

Ser una empresa líder eficiente, moderna y tecnológica en el rubro, reconocida a nivel nacional e internacional por ofrecer productos de calidad.

Valores corporativos**Integridad:**

- Siempre hacer lo correcto.
- Somos honestos con los clientes y con el equipo
- Cumplir con las normas internas y gubernamentales.

Compromiso:

- Acompañamiento al cliente desde la elección del producto
- Superar las expectativas de los clientes
- Asesoría permanente a nuestros clientes

Liderazgo:

- Cada miembro del equipo, es un líder en su área.
- Filosofía clara de la organización
- Solucionadores de problemas.
- Predisposición para apoyar al equipo y los clientes.

Objetivos Generales

Optimizar la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa PLASTIGOL SRL, a través de la eficiencia en el manejo organizacional y de la ampliación de oportunidades de ingreso para fines del 2024.

Objetivos estratégicos

- Incrementar la rentabilidad en 5% adicional al periodo anterior a diciembre del 2024
- Incrementar la participación de mercado a un 25% a diciembre de 2024
- Fidelizar al 80% de los clientes de la empresa para el periodo 2024
- Capacitar constantemente a todos los colaboradores de manera trimestral de acuerdo a temas enfocados en las operaciones la empresa.

Breve resumen de la trayectoria empresarial

La empresa PLASTIGOL es un negocio que nació aproximadamente en el año 1996, según datos proporcionados por sus propietarios BERNARDO ILAVE GARCIA y MARIA DEL CARMEN GOLA HERRERA, quienes al comienzo trabajaban en un acuario y juntos con sus ahorros por partes iguales emprendieron una nueva aventura ya que ellos tenían conocimientos del rubro de los acuarios y peces ya que dedicaron varios años de su vida a diferentes acuarios; al pasar el tiempo vieron la necesidad de convertirse en proveedores de bolsas especiales, para la exportación de peces en los acuarios de la ciudad de Iquitos.

Es así donde nace la idea de negocio llamada PLASTIGOL SRL, ubicado en la calle Brasil N° 633 entre las calles Moore y Bolognesi, dando inicio con una maquina selladora y dos rollos de plásticos comenzaron a elaborar las bolsas de diferentes tamaños de acuerdo a la necesidad de los clientes y abastecer a diferentes acuarios, con la finalidad de poder cumplir con las necesidades de los clientes y así poder acomodarse al mercado para poder generar rentabilidad.

El negocio esta ubicada en el centro de la ciudad una zona muy concurrida, el local de un comienzo fue una casa hoy en la actualidad ya está un poco más distribuida cuentan con un área de producción un área de ventas y un área de caja.

Al comienzo solo comenzaron con a producir sus bolsas solos los socios, hoy en día ya cuentan con tres colaboradores en el área de producción, una en el área de ventas, una supervisora y un gerente general. Es importante señalar además que Plastigol es una empresa que apoya mucho el deporte, es uno de los principales auspiciadores en los campeonatos de la primera división de nuestra región.

Fundación / Fundadores

Los fundadores del negocio son:

- Bernardo Ilave García
- María

Del Carmen Gola Herrera

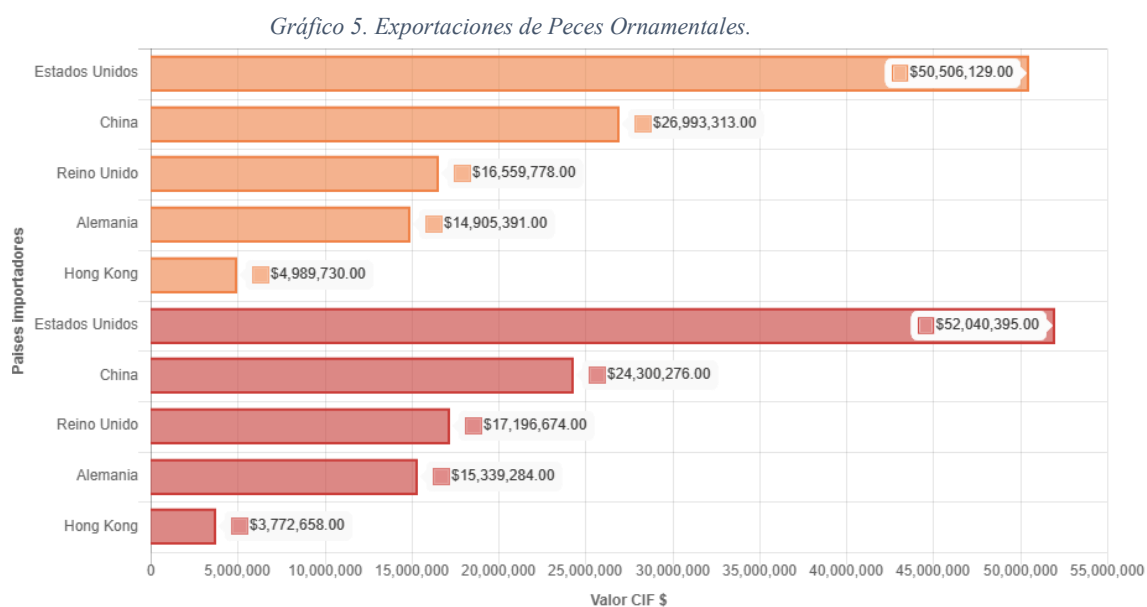
Capítulo III Diagnóstico Empresarial

Entorno empresarial

Es de gran importancia conocer la situación actual del país, que se está atravesando y el impacto favorable que pueda beneficiar a los jóvenes empresarios, así de tal manera el resultado sea factible en las actividades de los nuevos negocios.

Factores económicos

En lo que respecta a las transacciones de operaciones de comercio exterior desde Loreto a diferentes destinos del mundo en lo que respecta a peces ornamentales, se muestran en el siguiente gráfico, las barras de color naranja corresponden a las exportaciones del 2019 y las de color rojo representan las transacciones del 2018. Como se puede evidenciar presentan una variación negativa desde el 2019 por la covid19 que afecto a todo el mundo, a pesar de ello, es una de las principales fuentes de ingreso de divisas a la región Loreto. (LATE, 2021)

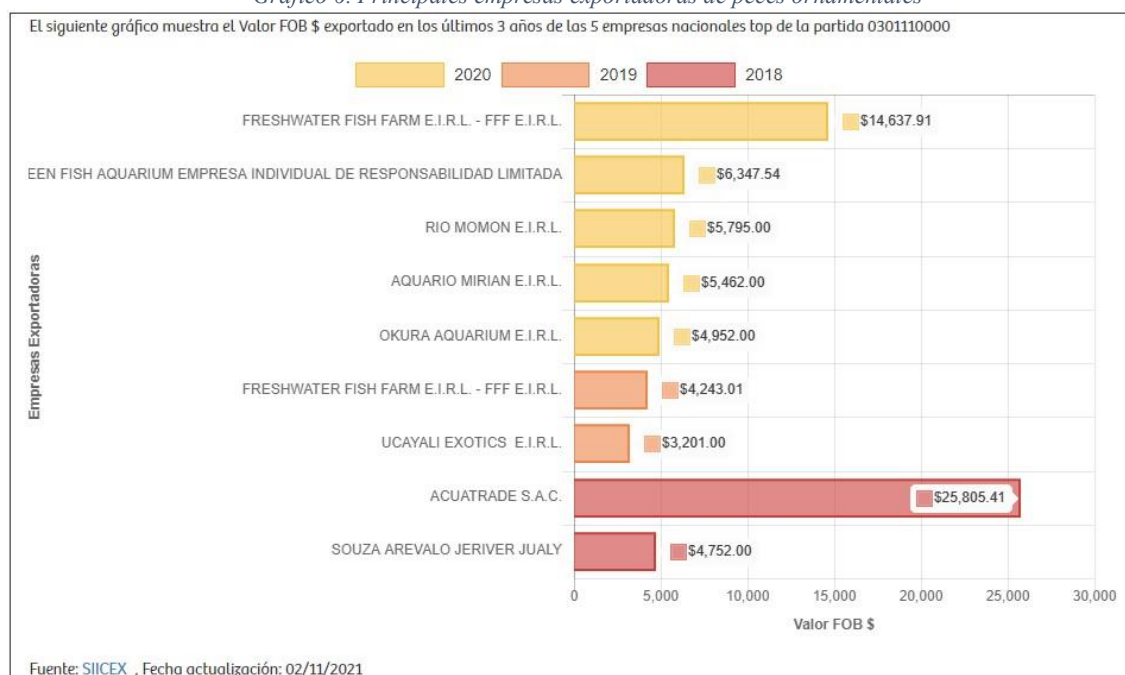


Fuente: (LATE, 2021).

Esto significa una oportunidad para la empresa Plastigol, porque existe demanda de las bolsas de polietileno para el transporte de los peces ornamentales a diferentes partes del mundo. Por lo que, debe diseñar estrategias que permitan diferenciarse en el mercado.

Las principales empresas exportadoras de peces ornamentales (SPN: 0301110000) se encuentran ubicadas en la ciudad de Iquitos y presentan una actividad muy dinámica a pesar de la actual crisis por la pandemia, generando fuentes de empleo de manera directa e indirecta, desde los pescadores, agentes de aduanas, agencias de carga internacional, proveedores de alimentos y medicamentos para los alevinos, veterinarias, biólogos, entre otros.

Gráfico 6. Principales empresas exportadoras de peces ornamentales



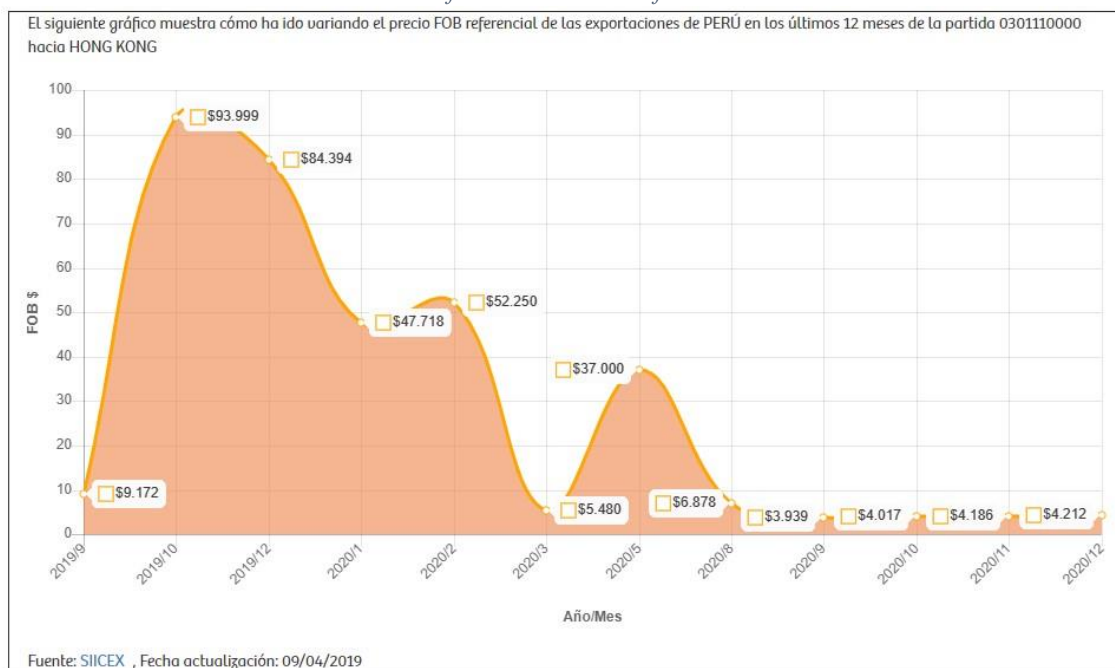
Fuente: SIICEX, 2021

Podemos concluir que esta actividad es una oportunidad para la empresa, porque forma parte de la cadena de exportación de peces ornamentales y tiene que aprovecharla con productos de calidad, garantía, seguridad y sobre todo capacidad de respuesta, para poder atender de la mejor manera a los clientes.

Las fluctuaciones del precio FOB referencial en los últimos 12 meses declarado en la DAM de la Sub Partida Nacional 0301110000, hacia Hong Kong, presento una variación desde setiembre del 2019, hasta caer drásticamente en marzo del 2020, en mayo del mismo año presento una leve recuperación, pero volvió a caer en agosto y desde ahí no ha podido recuperarse, como lo era antes de la pandemia.

Esta variación del precio FOB referencia en el mercado internacional, principalmente en el Asia, se ha dado, debido a que en esta etapa de pandemia se han priorizado mercancías relacionadas a la salud y alimentación.

Gráfico 7. Precio FOB referencial



Fuente: SIICEX, 2021

El Perú, estuvo afectado en términos económicos, el país pudo sobresalir con los recursos necesarios para poder mantenerse en esta pandemia, teniendo mejores oportunidades dentro del mercado internacional. Según como indica el Banco Central de Reserva (BCRP), se proyectaba que, a finales del mes de diciembre del 2019, iba a haber un crecimiento del 3.8 % de la economía peruana, antes del año 2020, colocándose en un 2.89 % y 3.79% en enero y febrero, respectivamente.

Siendo estos indicadores, muy importantes para conocer la capacidad de desarrollo en el mercado, considerando en efecto, la estabilidad monetaria y sus políticas de cambio. Asimismo, el INEI, asegura que el PBI tuvo un crecimiento, debido a que el resultado fue 0.51% en diciembre del año 2020, gracias a los sectores como construcción, financiero, telecomunicaciones, pesca y manufactura, dándose una considerable recuperación en el presente mes, sobre los meses anteriores.

A pesar de la crisis que se ha dado en el mundo por la covid19, nuestro país ha presentado cifras atractivas en lo que respecta a indicadores económicos, lo que de alguna manera permite que las empresas que están en los diferentes rubros puedan mantenerse y sobresalir a pesar de la crisis. La reactivación de la economía o los indicadores económicos positivos, son una oportunidad para la empresa Plastigol. En relación a las exportaciones de peces ornamentales, los indicadores son favorables, con una buena tasa de referencia, economía en recuperación, el PBI en crecimiento, lo que significa que impacta de manera positiva en la empresa Plastigol.

Tabla 6. PBI Primario y no Primario

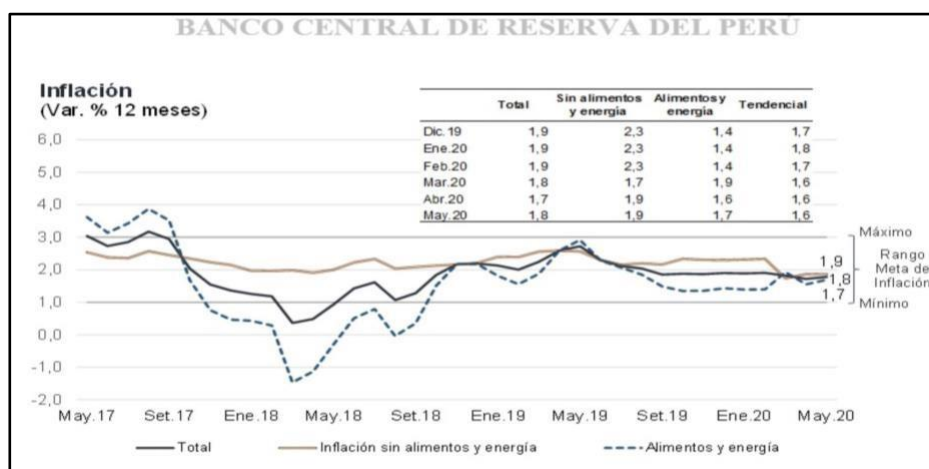
	Peso 2019 ^{1/}	2019	2019			2020		
			Ene.	Feb.	Ene.-Feb.	Ene.	Feb.	Ene.-Feb.
PBI Primario	22,1	-1,3	-5,5	-0,9	-3,3	2,6	6,9	4,6
Agropecuario	5,6	3,2	4,7	4,9	4,8	3,6	3,5	3,6
Pesca	0,4	-25,9	-33,1	-19,1	-28,4	-32,7	19,3	-13,1
Minería metálica	11,0	-0,8	-1,4	-5,8	-3,6	2,8	3,3	3,0
Hidrocarburos	1,9	4,6	-0,7	40,0	15,7	7,4	9,0	8,1
Manufactura	3,3	-8,8	-27,2	-9,4	-19,7	2,1	24,2	12,6
PBI No Primario	77,9	3,2	3,9	3,0	3,5	3,1	3,1	3,1
Manufactura	9,1	1,2	4,3	1,3	2,8	0,4	-0,2	0,1
Electricidad y agua	1,9	3,9	5,3	5,7	5,5	1,6	5,0	3,3
Construcción	5,8	1,5	-0,2	0,8	0,3	5,2	5,1	5,2
Comercio	10,8	3,0	2,5	1,8	2,1	2,7	2,5	2,6
Total Servicios	50,3	3,8	4,5	3,7	4,1	3,5	3,5	3,5
Producto Bruto Interno	100,0	2,2	1,7	2,2	2,0	3,0	3,8	3,4

Fuente: INEI, BCRP. Notas de estudio del BCRP No. 28 (2020)

De la Inflación, se puede observar, que del período Enero a diciembre del año 2019, hay un resultado del 1.9 %, y del 1.88% para el Índice de Precios al Consumidor (IPC), indica el BCRP.

Asimismo, se observa que hay una variación porcentual en la Inflación de 0.1 % al mes de mayo del 2020, ubicándose dentro del rango meta, estando seguros de que, con esta referencia, podemos realizar nuestras actividades comerciales con toda normalidad.

Gráfico 8. Comportamiento de la inflación



Fuente: BCRP (2020)

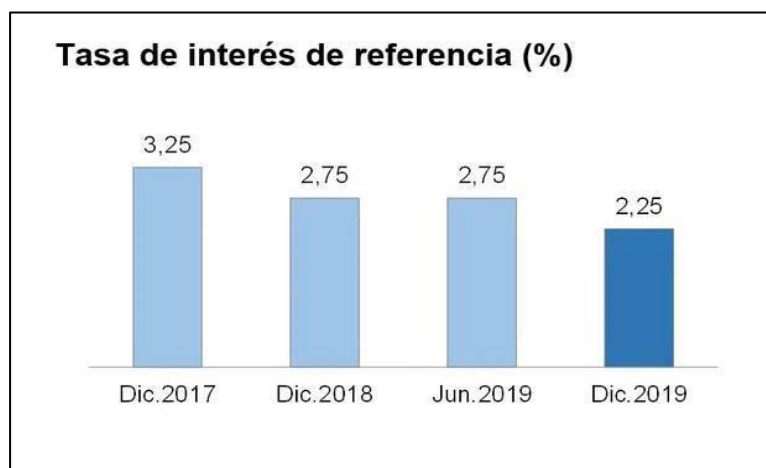
De otro modo, el INEI nos indica que 24'850,3 de peruanos en el año 2020, conforman la población en edad de trabajar (PET), siendo 11'266,6 (45.3%) lo que corresponden a la PEA y 13'583,6 (54.7%) lo que corresponden a la NO PEA.

Gráfico 9. Población en edad de trabajar

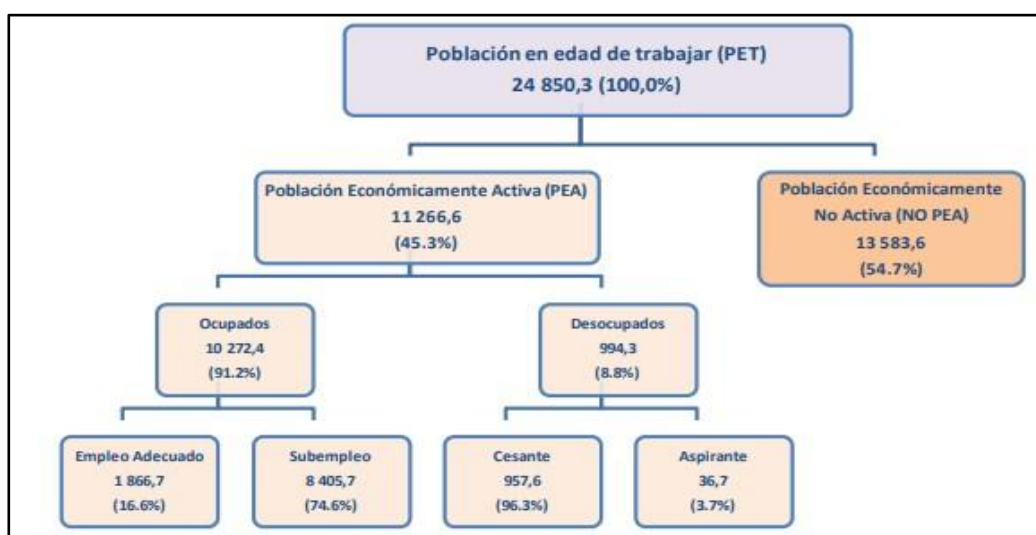
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. INEI (2020)

Por otro lado, nos indica el BCRP que la tasa de interés se ha bajado a un 2.25 % en el año 2019, para poder desarrollar un mejor escenario económico, considerando la flexibilización de crédito y condiciones monetarias.

Gráfico 10. Tasa de interés de referencia



Fuente: Diario Gestión (2019)



Sin embargo, se hace hincapié, al estado actual del Perú, en términos referenciales sobre el crédito al cual está dispuesto a ofrecer para reflejar rentabilidad, además de conocer el grado de factores externos que se implican para obtener ventaja en la competitividad económica como país frente a otras naciones.

En el año 2019, el Perú ha obtenido un 2.25 % de la tasa nominal con una tasa de referencia real, obtenida en un 0.25%, siendo la más baja entre los países emergentes, ya que el Perú se ha visto muy afectado en cuanto a colisiones de oferta y demanda.

Gráfico 11. Ranking de tasas de referencia a nivel mundial del año 2020 (En %)



Fuente: BCRP (2020)

Es así que el Gobierno ha tomado medidas en el año 2020, para subsanar esta situación, brindando un estímulo económico del 12 % en el PBI para disminuir la situación tan adversa que afrontamos en medio de la actual coyuntura.

Dado que, su iniciativa favorece a las pequeñas empresas, que obtienen préstamos de los bancos con garantía del Estado, por unos 30,000 millones de soles (en USD 8,830 millones), mejorando el sistema de pago en nuestro país.

Las políticas de gobierno para la mitigar la crisis vivida en los últimos años, permite que las empresas puedan permanecer en el mercado y seguir apostando por el crecimiento del país. Estas medidas adoptadas por el gobierno le dan confianza a la empresa para seguir a pesar de la crisis, porque es una oportunidad para seguir creciendo.

Factores culturales y sociales

Mercado mundial de peces ornamentales Los peces ornamentales (PO) son especies coloridas o de variado tamaño, que se disponen en acuarios o en piscinas de jardín para la recreación; son considerados como objetos visualmente emocionantes, que también son denominados: “joyas vivas” -“live jewels”- (Biswas et al., 2015), comercializados como componente importante en el mercado de la industria acuícola.

La afición por los PO se remonta a varios siglos atrás, luego de la introducción de la aviación civil; después de la Segunda Guerra Mundial el acuarismo se expandió y su comercialización se promovió en todo el mundo (Jayalal & Ramachandran, 2012); muestra de esto fue la primera exhibición pública en Regent’s Park, Inglaterra en 1853 (Bidisha & Angsuman, 2014).

En la actualidad, el comercio internacional derivado de la acuarofilia es de los más grandes intercambios mundiales de plantas, animales invertebrados y vertebrados vivos (Lango et al., 2012). Los datos reportados por INFOFISH-FAO (2016) permiten apreciar la dinámica de las exportaciones de PO en el mundo en los últimos 15 años, con un crecimiento de la actividad que ha pasado de 177,7 millones de dólares en el año 2000, a 364,9 millones de dólares en 2011, con fluctuaciones en los años siguientes que se pueden atribuir a la recesión económica que afecta a algunas naciones; sin embargo, sin bajar de los 250 millones de dólares en la última década.

Se estima que más de mil millones de PO, pertenecientes a más de 4500 especies de agua dulce y 1450 especies marinas, se comercializan cada año en el mundo (Stevens et al., 2017). Datos reportados por Cato y Brown (2003). y Livengood y Chapman (2007)

indican que estos ejemplares de agua dulce, salada y salobre provienen principalmente de las regiones del sureste de Asia, África, América e Indonesia, y representan el 79.6 % de los organismos del mercado de la acuariofilia; el restante corresponde a corales duros y blandos de las regiones del Indo-Pacífico, Caribe y del mar Rojo (15 %), y un 5.3 % a invertebrados como cangrejos, caracoles, camarones, anemonas, almejas, estrellas de mar, entre otros.

Es importante que los productos que la empresa comercializa, ayuden a poder contribuir con la cultura y costumbres de otras economías, por lo que esta es una tremenda oportunidad para la empresa Plastigol.

Factor Político

De acuerdo al Centro de Comercio Internacional (ICC), El grado de participación de las empresas que operan en el comercio internacional depende mucho de la cultura administrativa y la toma de decisiones políticas de cada país. Cuanto más abierta es la economía de un país y más plural es su sistema político, mayores son también los incentivos y las oportunidades de los diferentes sectores empresariales a la hora de manifestar su punto de vista. (INTRACEN, 2021).

Estando en medio de una incertidumbre política, que viene afectando a las expectativas de todos los peruanos, nos encontramos en una realidad que de pronto como balde agua fría, a causa de la pandemia, se han visto en la obligación de reevaluar los perfiles de riesgos para nuestra economía.

Ya que desde del año 2020, a raíz de una virtual vacancia hacia el entonces presidente Martín Vizcarra, la presencia interina de Manuel Merino en el poder y el frágil gobierno de Francisco Sagasti y ahora el tan controversial gobierno de Pedro Castillo, se ha tornado un sinfín de sorpresas financieras que tiene turbado al pueblo, por las nuevas regulaciones políticas que se puedan dar centrados en el próximo Gobierno.

Cabe decir, que de esta complejidad política en el corto plazo que existe en el Perú, hay la oportunidad de que los inversionistas públicos y empresarios puedan ejercer sus actividades de manera efectiva y obteniendo rentabilidad, señala Nicolás Urrutia, Director asociado de Control Risks.

Carlos Fernández Gates, también explica en un artículo por Conexión ESAN (2019), que, en la actualidad, existen muchas de las empresas en el Perú son informales, generando un fuerte indicador por no pagar los impuestos, lo cual recomienda tramitarlo lo antes posible en la SUNAT y sujetarse a dichos estatutos legales para MYPES.

Estamos considerando que este negocio, va a estar funcionando considerando la formalidad como tal, además de poder consolidarse como un negocio confiable que brinde una buena experiencia y calidad a nuestros clientes.

La incertidumbre política de nuestro país, genera inseguridad en la empresa privada, lo que conlleva desconfianza y ahuyenta la inversión, y en lo que respecta a las empresas locales, se ven muy afectadas, porque cada operación de exportación actualmente el comprador o importador sugiere hacer el pago contra entrega lo que no genera liquidez a las empresas exportadoras, por lo que esta incertidumbre política en una seria amenaza para la empresa Plastigol.

Factores tecnológicos

José Perdomo, ejecutivo de Croplife Latín América, asegura que la tecnología en la agricultura es propicia para asegurar la calidad en los alimentos, demostrando que es importante para aumentar su producción y que el uso del riego, fertilización y el control de plagas ha avanzado para el consumo humano, además de las semillas biotecnológicas resistentes a herbicidas, que no requieren labranza antes de la siembra, lo que evita la erosión y mantiene la cobertura del suelo protegiéndolo y preservando la humedad.

Sin embargo, dispondremos de una gama de maquinarias que garantizarán el buen proceso de producción y la elaboración de nuestros productos tradicionales, preocupándonos del bienestar de nuestros clientes, además que contaremos con el software ideal para poder generar las transacciones correspondientes a nuestros clientes, como el POS y la aplicación de Izipay.

Asimismo, indican Ferrell y Hartline (2013, p.138), que se ha continuado efectuando cambios en el ámbito comercial, disponiendo del marketing interactivo por medio de la comunicación digital, generando comodidad para el público y satisfaciendo sus necesidades.

Entonces, esto nos permite analizar cómo nuestro país hace frente a la situación digital, generando más insights en los usuarios y teniendo referencias sobre el uso de medios sociales como: Facebook, Instagram, WhatsApp, etc. Del mismo modo, se puede reflejar que, en el mes de enero del año 2021, el Perú, cuenta con 97.8 % de usuarios que acceden a sus dispositivos móviles con la finalidad de conocer su perfil de consumo.

Gráfico 12. Situación digital



Fuente: Hootsuite (2021)

En conclusión al factor tecnológico, la empresa estará a la vanguardia de la nueva era digital, haciendo indispensable el uso de las Tecnología de Información y Comunicación (TIC), para poder tener más contacto con el cliente, manejando las redes sociales y aplicando siempre la estrategia Business to Customer (B2C), ya que de esta forma también estamos garantizando que nuestro negocio brinda confianza al usuario digital, demostrando ser muy competentes y comprometidos en nuestra gestión comercial vía e-commerce.

Factores Ambientales

La ex ministra del Ambiente, Lucía Ruíz, resaltó que el Perú es el primer país en la Alianza del Pacífico que elimina, prohíbe el uso de bolsas de un solo uso, además del tecnopor y las cañitas. “Los demás países prohibieron las bolsas de plástico, pero no ampliaron al tecnopor y la cañita. Somos un país innovador”.

La Ley establece un régimen de fiscalización y sanción, cuya finalidad es verificar el cumplimiento de las obligaciones fiscalizables derivadas de la misma norma. Del mismo modo, contempla la promoción del otorgamiento de incentivos a los fabricantes, importadores, distribuidores y comercializadores de los bienes de plástico.

Con la citada ley se estima alcanzar una reducción del 30% en el consumo de plástico innecesario, al cabo del primer año de su aplicación. Cabe indicar que, hasta antes de la vigencia de la norma, en el país se entregaban unos 6 mil millones de bolsas anualmente. Así se está trabajando para prevenir la contaminación de los mares y ríos, y para que la población entienda porqué se está regulando el uso del plástico innecesario y cuáles son los peligros si no cambia sus patrones de consumo.

La Ley N° 30884, que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables, prohíbe el consumo de aquellos productos de plástico que son innecesarios, es decir, aquellas que no se pueden reciclar o que representan un riesgo para la salud pública y/o el ambiente.

La referida norma legal es un mecanismo que se viene aplicando en más de 60 países, donde se han obtenido muy buenos resultados, desincentivando el consumo de los productos plásticos innecesarios.

Con relación al tema de educación ambiental, el Minam está promoviendo que los niños y adultos sean conscientes de las acciones que realizan cada día incorporando el pensamiento ambiental. Desde la estrategia “Perú Limpio”, el Minam está llegando a escuelas, mercados, supermercados y otros.

La Ley prevé el cobro de dos conceptos, uno referido al precio de las bolsas al valor de mercado, y el otro, referido al impuesto por el consumo de bolsas de plástico. La Ley también establece algunas excepciones por temas de salud, inocuidad y asepsia. Por un tema de inocuidad alimentaria, por ejemplo, podrán seguir usándose bolsas en algunos casos.

Con la finalidad de impulsar el reciclaje a nivel nacional, la norma también establece la obligación de incorporar un 15% de material reciclado en la fabricación de botellas de plástico. Para el cumplimiento de esta norma se realizarán acciones de supervisión en todos los niveles de gobierno y se contará con el apoyo de la ciudadanía. (Sinia, 2019).

Esta normativa peruana afectaría a la empresa, porque comercializa productos de plástico para la exportación, lo que le obliga a buscar alternativas que permitan seguir satisfaciendo las necesidades del mercado.

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			

O1 Recuperación de la economía	10%	4	0.40
O2 Alta demanda de las bolsas para envase de exportación	10%	3	0.30
O3 Uso de la tecnología	5%	3	0.15
O4 Estabilidad de las exportaciones de Peces Ornamentales	15%	4	0.60
O5 Fuerte participación de empresas loretanas en la exportación de peces ornamentales	10%	3	0.30
Amenazas			
A1 Aparición de nuevas variantes.	5%	2	0.10
A2 Crisis internacional	10%	2	0.20
A3 Caída del FOB referencial	15%	1	0.15
A4 Subida del tipo de cambio	10%	2	0.20
A5 Incertidumbre política	10%	2	0.20

Total

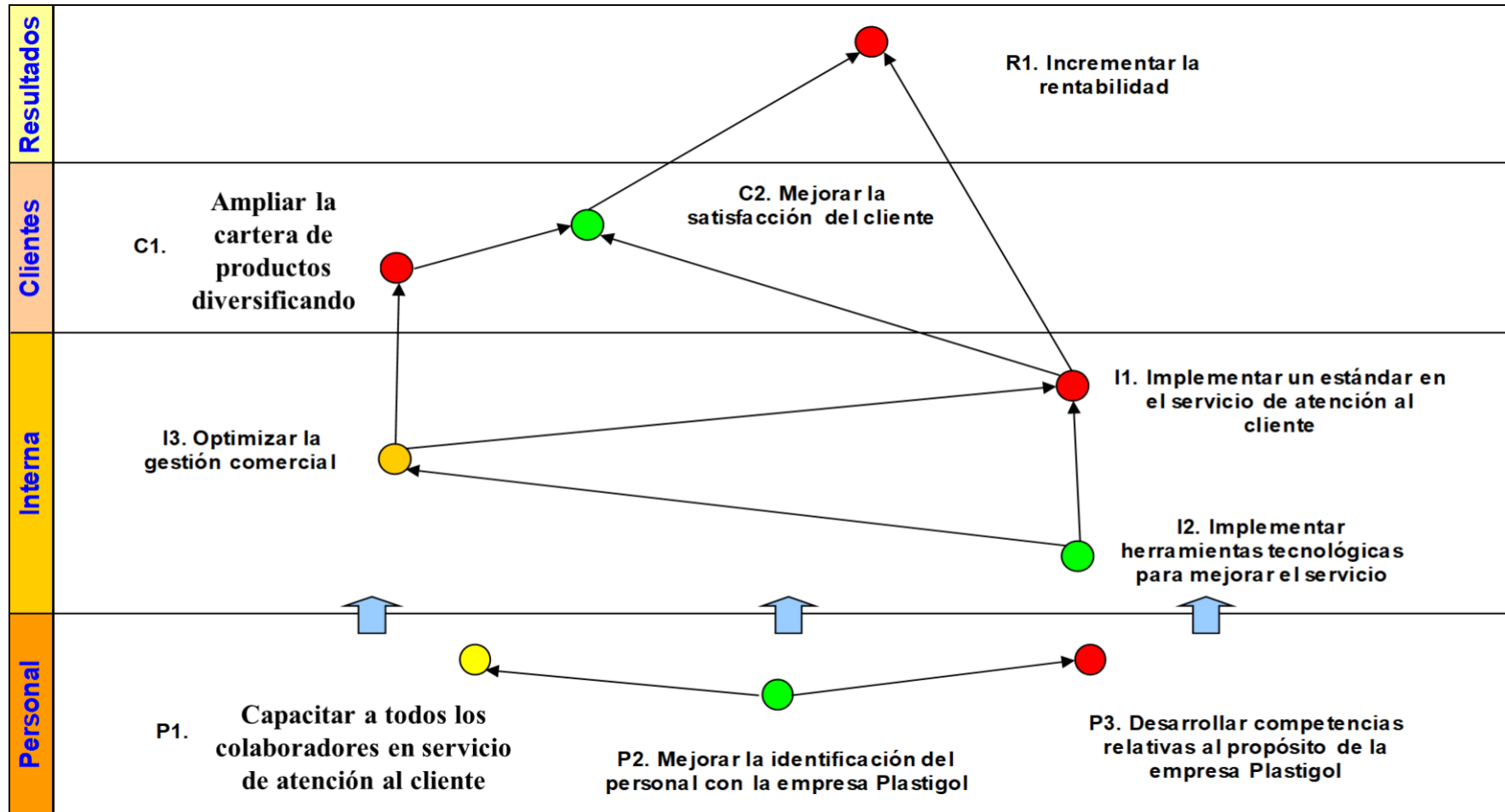
100%

2.60

Perspectivas del diagnóstico empresarial

Gráfico 13. Mapa estratégico

2.2.1 Mapa estratégico



Financiera Estado de Resultados Análisis Vertical

PLASTIGOL S.R.L R.U.C. 20493483472 ESTADO DE RESULTADO A DICIEMBRE DEL
2020

	2019	%	2020	%
INGRESOS OPERACIONALES:				
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	239,746.95	100%	216,483.00	100%
Otros Ingresos Operacionales				
Total Ingresos Brutos	239,746.95	100%	216,483.00	100%
COSTO DE VENTAS:				
Costo de Ventas (Operacionales)	145,546.00	61%	112,364.00	52%
Otros Costos Operacionales	0.00		0.00	
Total Costos Operacionales	0.00		0.00	
UTILIDAD BRUTA	94,200.95	39%	104,119.00	48%
Gastos de Ventas	0.00	0%	-17,226.00	-8%
Gastos de Administración				
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos				
	0.00		0.00	
Otros Ingresos	0.00		0.00	
Otros Gastos	0.00		0.00	
UTILIDAD OPERATIVA	94,200.95	39%	86,893.00	40%
Ingresos Financieros	0.00		0.00	
Gastos Financieros				
Participación en los Resultados				
	0.00		0.00	

RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA	94,200.95	39%	86,893.00	40%
Participación de los Trabajadores	0.00		0.00	
Impuesto a la Renta	27,789.28	12%	25,633.44	12%
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DE ACT. CONT.	66,411.67	28%	61,259.57	28%
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	28%	66,411.67	28%	61,259.57

Estado de Resultados Análisis Horizontal

PLASTIGOL S.R.L
R.U.C. 20493483472
ESTADO DE RESULTADO A
DICIEMBRE DEL 2020
* SOLES *

	2019	2020	%	Variación
INGRESOS				
OPERACIONALES:				
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	239,746.95	216,483.00	-10%	
Otros Ingresos Operacionales	239,746.95		-10%	
Total Ingresos Brutos		216,483.00		-23,263.95
COSTO DE VENTAS:				
Costo de Ventas (Operacionales)	145,546.00	112,364.00	-23%	
Otros Costos Operacionales	0.00	0.00		-33,182.00
Total Costos Operacionales				0.00
UTILIDAD BRUTA	94,200.95	104,119.00	11%	9,918.05
Gastos de Ventas	0.00			-17,226.00
Gastos de Administración		-17,226.00		
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	0.00	0.00		0.00
Otros Ingresos	0.00	0.00		0.00
Otros Gastos	0.00	0.00		0.00

UTILIDAD OPERATIVA	94,200.95	86,893.00	-8%	-7,307.95
Ingresos Financieros	0.00	0.00		0.00
Gastos Financieros				
Participación en los Resultados	0.00	0.00		0.00
RESULTADO ANTES DE IMPTO RENTA	94,200.95	86,893.00	-8%	-7,307.95
Participación de los Trabajadores	0.00	0.00		
Impuesto a la Renta	27,789.28	25,633.44	-8%	-2,155.85
UTILIDAD (PERDIDA) NETA DE ACT. CONT.	66,411.67	61,259.57	-8%	-5,152.10
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	<u>66,411.67</u>	<u>61,259.57</u>	-8%	-5,152.10

Estado de Situación Financiera Análisis Vertical

PLASTIGOL S.R.L									
R.U.C. 20493483472									
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020									
* SOLES *									
ACTIVOS	2019	%	2020	%	PASIVOS Y PATRIMONIO	2019	%	2020	%
ACTIVOS CORRIENTES					PASIVOS CORRIENTES				
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	37,181.95	45%	49,111.00	34%	Obligaciones Financieras	0.00	0%	0.00	0%
Existencia	23,210.00	28%	60,164.00	42%	Cuentas por Pagar Comerciales	0.00	0%	0.00	0%
Otros Activos	6,211.00	7%	17,957.51	12%	Impuesto a la Renta y Participaciones Corrient	0.00	0%	0.00	0%
	-----		-----			-----		-----	
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	66,602.95	80%	127,232.51	88%	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0.00	0%	0.00	0%

ACTIVOS NO CORRIENTES					PASIVOS NO CORRIENTES				
Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto	16,870.00	20%	17,500.00	12%	PATRIMONIO NETO				
	-----		-----		Capital	5,000.00	6%	5,000.00	3%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	16,870.00	20%	17,500.00	12%	Resultados Acumulados	12,061.28	14%	78,472.95	54%
					RESULTADO DEL EJERCICIO	66411.67	80%	61259.57	42%
						-----		-----	
					Total Patrimonio Neto	83,472.95	100%	144,732.51	100%
	-----		-----			-----		-----	
TOTAL ACTIVOS	83,472.95	100%	144,732.51	100%	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	83,472.95	100%	144,732.51	100%

Análisis Horizontal

PLASTIGOL S.R.L

R.U.C. 20493483472

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

* SOLES *

ACTIVOS	2019	%	2020	%	%	PASIVOS Y PATRIMONIO	2019	%	2020	%	%
ACTIVOS CORRIENTES						PASIVOS CORRIENTES					
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	37,181.95	45%	49,111.00	34%	32%	Obligaciones Financieras	0.00	0%	0.00	0%	0%
Existencia	23,210.00	28%	60,164.00	42%	159%	Cuentas por Pagar Comerciales	0.00	0%	0.00	0%	0%
Otros Activos	6,211.00	7%	17,957.51	12%	189%	Impuesto a la Renta y Participaciones Corrient	0.00	0%	0.00	0%	0%
	-----		-----				-----		-----		0%
			--						--		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	66,602.95	80%	127,232.51	88%	91%	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	0.00	0%	0.00	0%	0%
ACTIVOS NO CORRIENTES						PASIVOS NO CORRIENTES					
Inmuebles, Maquinaria y Equipo Neto	16,870.00	20%	17,500.00	12%	4%	PATRIMONIO NETO					

	-----		-----			Capital	5,000.00	6%	5,000.00	3%	0%
			--								
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		20%		12%	4%	Resultados Acumulados	12,061.28	14%	78,472.95	54%	551%
	16,870.00		17,500.00			RESULTADO DEL EJERCICIO	66411.67	80%	61259.57	42%	-8%
							-----		-----		
						Total Patrimonio Neto	83,472.95	100%	144,732.51	100%	73%
	-----		-----				-----		-----		
			--								
TOTAL ACTIVOS	83,472.95	100%	144,732.51	100%	73%	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	83,472.95	100%	144,732.51	100%	73%

Clientes

Los clientes de la empresa Plastigol, están conformados por personas Naturales y jurídicas, de acuerdo a los siguientes detalles:

- Geográfica:
 - Región: Loreto ○ Población: Iquitos metropolitano
- Demográfica:
 - NSE: A, B, C y D ○ Género: Hombres y Mujeres ○ Edad: 20 a 45 años
- Psicográfica:
 - Mujeres Modernas ○ Hombres Sofisticados, formalistas y progresistas.
- Empresas comerciales:

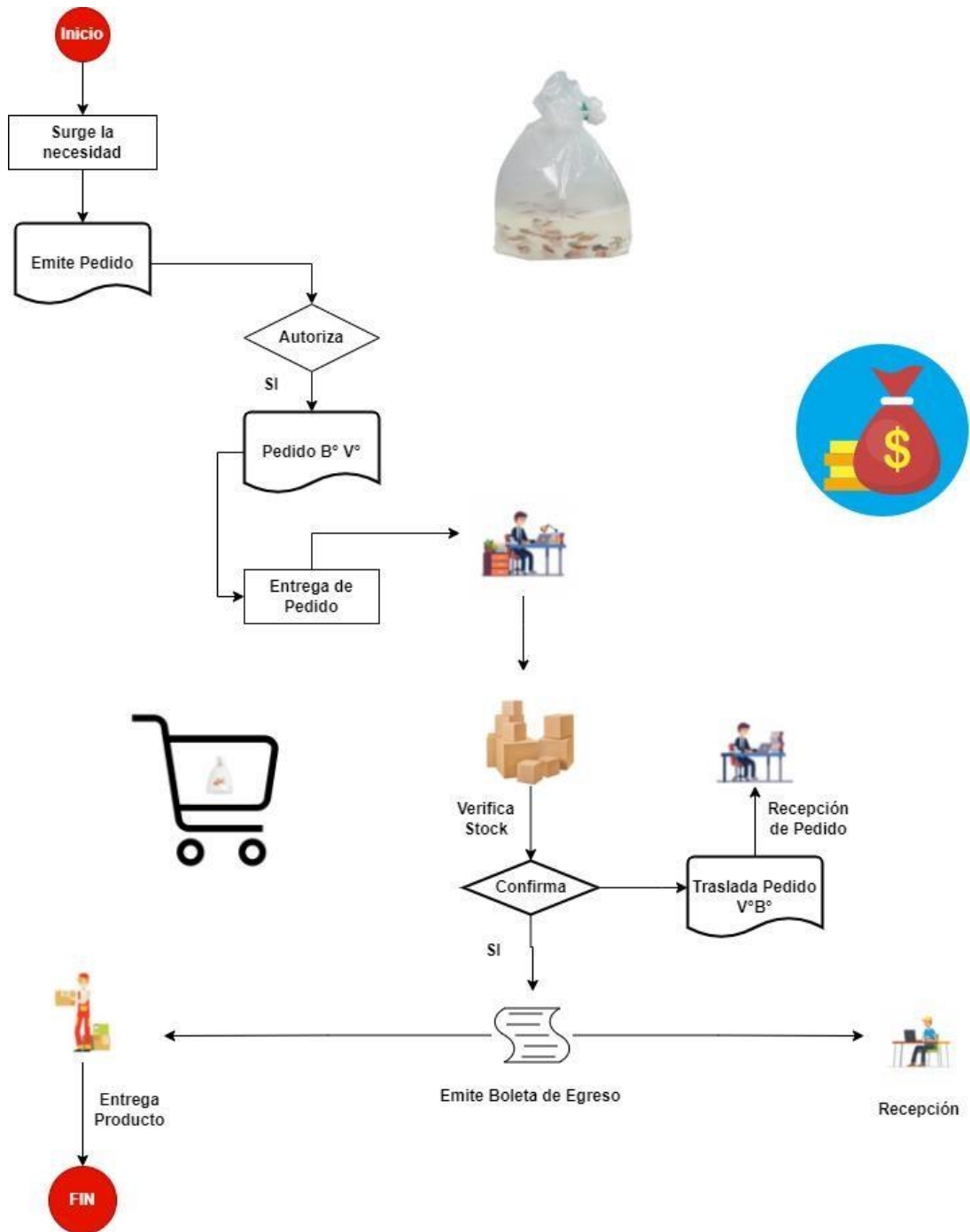
Los usuarios más importantes son los acuarios que exportan peces ornamentales y que se encuentran en los distritos de Iquitos, Punchana, Belén y San Juan.

Tabla 8. Principales clientes

EMPRESA	PORCENTAJE (%)
Acuatrade S.A.C.	41%
Amazon Tropical Aquarium E.I.R.L.	18%
Stingray Aquarium S.A.C.	11%
M/F Tropical Fish E.I.R.L.	4%
Yacuruna's Internacional Ent.	0%
Otras empresas	26%
TOTAL	100%

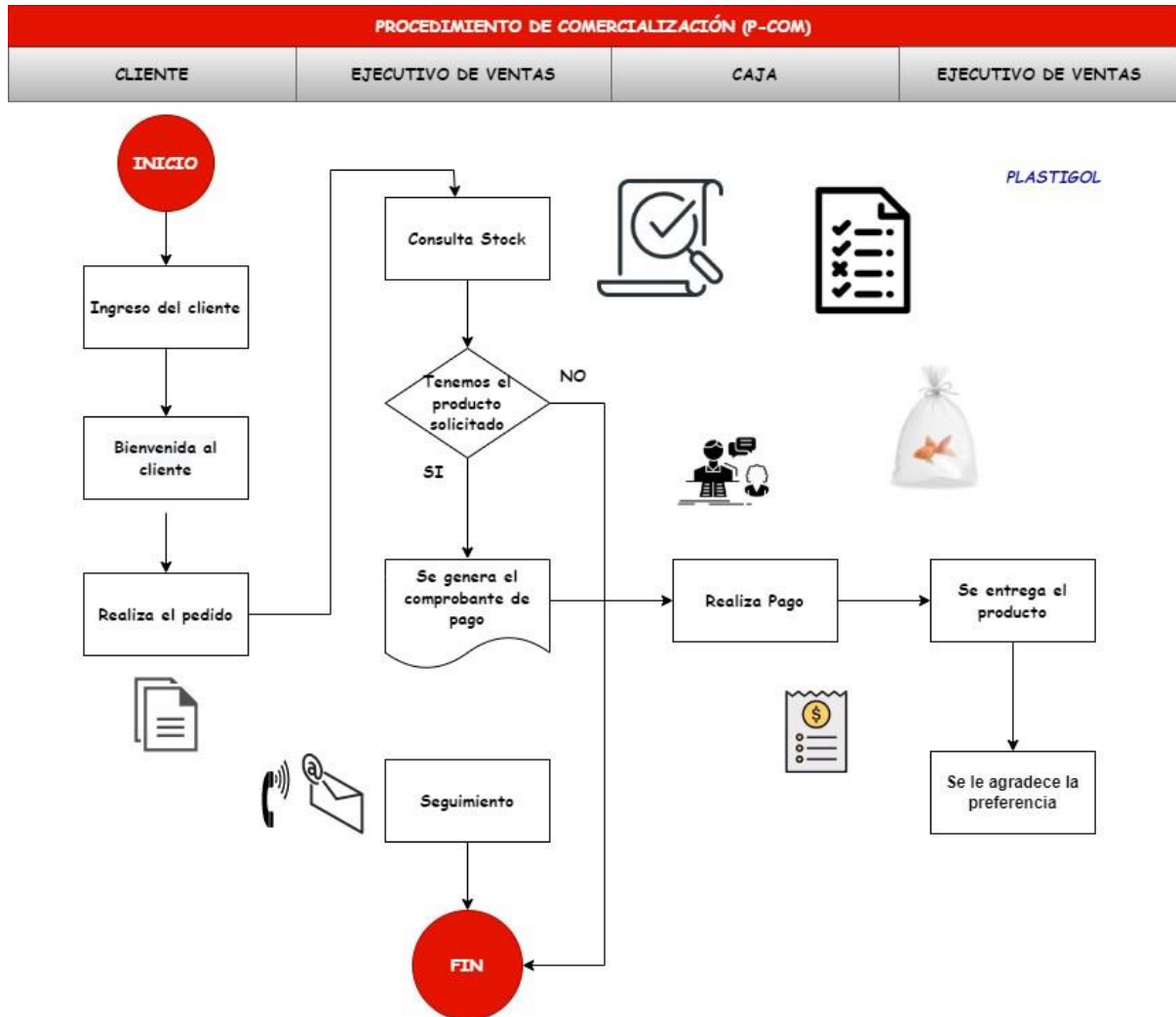
Procesos internos • Proceso de Compras

Gráfico 14. Procesos de compra



• Proceso de ventas

Gráfico 15. Procedimiento de comercialización



- **Proceso de Selección de personal**

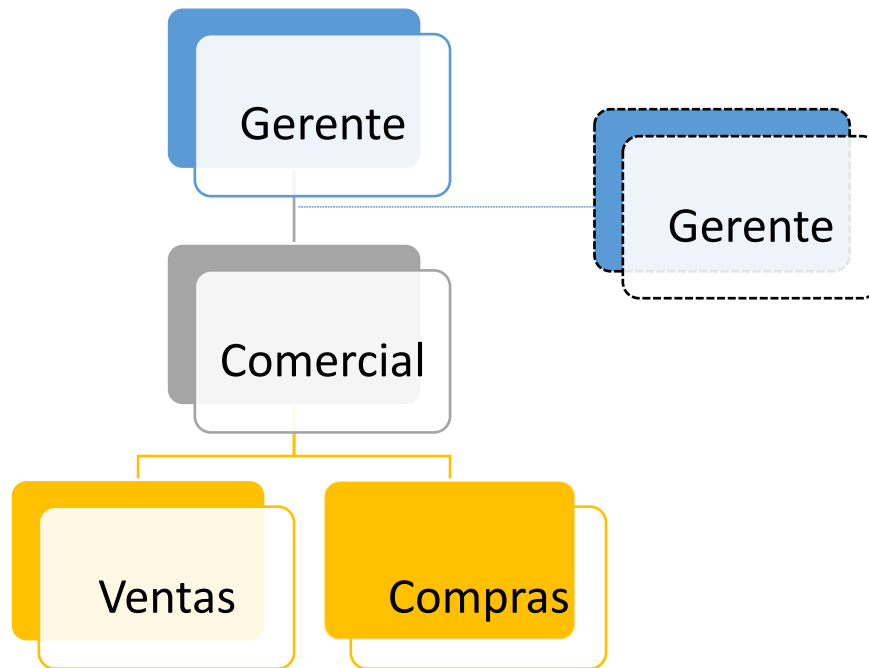
Gráfico 16. Proceso de selección del Personal



Fuente: "Selección por competencias", Martha Alles, 2006.

Capacidades del personal y la organización

Gráfico 17. Organigrama de la empresa



La empresa Plastigol presenta una estructura organizacional vertical, encabezada por su gerente, quien tiene bajo su dirección al área de administración y está a las áreas de ventas y a la de compras.

Al mismo tiempo cuenta con asesoría contable externa, que está bajo la dirección de la gerencia y solo brinda los servicios de la contabilidad de la empresa, presentando informes de los ingresos y egresos, y tributos por pagar.

En las siguientes tablas detallaremos los perfiles de los puestos que la empresa necesita para poder desarrollar sus actividades comerciales y que están bajo la dirección del propietario de la empresa.

Gerente:

Tabla 9. Perfil del Gerente

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
1.- IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Profesional
Dominación del cargo:	Gerente
Área:	Gerencia
2.- PROPÓSITO PRINCIPAL	
Dirigir, planificar, evaluar, desarrollar, brindar tomas de decisiones, organizar y controlar los procesos de la empresa, buscar soluciones de problemas o alguna coyuntura, calcular y analizar situaciones de corto, mediano y largo plazo, realizar el reclutamiento del personal adecuado. Cumplir con el desarrollo social, la misión, visión y objetivos de la organización.	
3.-DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar a los trabajadores y dirigirlos a alcanzar la misión, visión y los objetivos de la empresa. 2. Registrar y gestionar los contratos con los proveedores y el personal. 3. Realizar la logística interna de la empresa. 4. Monitorear las cifras de las ventas diaria, semanal y mensual. 5. Firmar y ser responsable de los documentos de la empresa. 6. Garantizar un buen funcionamiento de las gestiones, delegando y monitoreando el desarrollo de las labores de cada personal. 	
4.- CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Ser líder, tener un buen manejo de personal, selección y reclutamiento, computación (office), gestión de inventario, gestión en finanzas y ventas.	
5.- REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Título profesional o técnico en administración o carreras afines. 2. Experiencia mínima de 3 años en comercial / ventas. 3. Microsoft Excel (imprescindible). 4. Contar con diversas habilidades: creativo(a), liderazgo, ética, ser responsable y desarrollar un buen trabajo en equipo, comunicación asertiva, capacidad de tomar decisiones e incentivar al grupo de trabajo para lograr los objetivos de la empresa. 	

Ventas:

Tabla 10. Perfil del responsable de las ventas

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES	
1.- IDENTIFICACIÓN	
Nivel:	Profesional
Dominación del cargo:	Ventas
Área:	Comercial
2.- PROPÓSITO PRINCIPAL	
Direccionar, organizar, supervisar y registrar los proveedores, desarrollar el inventario y capacidad de dirigir procesos para llevar el producto final.	
3.-DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderar e impulsar al equipo de trabajo. 2. Elaborar y averiguar un catálogo de proveedores. 3. Gestionar el inventario de manera semanal. 4. Gestionar estrategias de ventas. 5. Realizar los pedidos a los proveedores. 6. Realizar cuadro de pago a proveedores y el pedido de facturas. 7. Llevar un control de las ventas semanal y mensualmente. 8. Publicitar la empresa en las diferentes plataformas de redes sociales para obtener más ventas. 	
4.- CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES	
Conocimiento en el proceso adquisidores y ventas.	
5.- REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Título profesional o técnico en administración o carreras afines. 2. Experiencia previa de 2 años a más en ventas y/o marketing. 3. Poseer las habilidades de ser honesto, confiable, puntual y manejo de personal. 	

Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			

F1	Variedad de presentaciones	15%	3	0.45
F2	Productos con altos estándares de calidad	15%	4	0.60
F3	Experiencia en el mercado	10%	3	0.30
F4	Buena cartera de clientes	10%	3	0.30
F5	Productos reutilizables	15%	4	0.60
Debilidades				
D1	Falta de capacitación	10%	1	0.10
D2	Bajo nivel de satisfacción del cliente	10%	1	0.10
D3	Falta de Publicidad	5%	1	0.05
D4	Alta rotación del personal	5%	1	0.05
D5	Personal sin contratos	5%	1	0.05
Total		100%		2.60

De acuerdo al resultado 2.60 obtenido en la matriz MEFI la empresa supera el punto de equilibrio de 2.50, lo que significa que está en la capacidad de explotar sus fortalezas y de minimizar sus debilidades.

Matriz FODA cruzado

Tabla 12. Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Variedad de presentaciones	D1 Falta de capacitación
	F2 Productos con altos estándares de calidad	D2 Bajo nivel de satisfacción del cliente
	F3 Experiencia en el mercado	D3 Falta de Publicidad
	F4 Buena cartera de clientes	D4 Alta rotación del personal
	F5 Productos reutilizables	D5 Personal sin contratos
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1 Recuperación de la economía	F1F2O1O5: Aprovechar la alta demanda de la bolsas de lietileno para la exportación de peces y desarrollar la arca de la empresa en cada producto para que sea fácil de recordar	D1D201: Implementar de planes de incentivos para el talento humano y se identifique con la empresa y podamos mejorar el servicio
O2 Alta demanda de las bolsas para envase de exportación		
O3 Uso de la tecnología		
O4 Estabilidad de las exportaciones de Peces Ornamentales	F2O4: Generar reportes de las exportaciones de peces ornamentales, para conocer el comportamiento de esta actividad y así poder tomar las mejores decisiones.	D3O2: Realizar un plan de formalización de contratos de los colaboradores de la empresa.
O5 Fuerte participación de empresas loretananas en la exportación de peces ornamentales		D2 D4 D5 O1 O2 Evaluación del personal, contratarlos formalmente y capacitarlos en el buen servicio al cliente.
AMENAZAS	FA	DA
A1 Aparición de nuevas variantes.	F1A3A4: Realizar alianzas con los principales exportadores de peces para afrontar la crisis internacional aplicando el win	D4A2: Realizar un plan de medios que permita que la empresa sea recordada y se mantenga vigente en el mercado
A2 Crisis internacional		
A3 Caída del FOB referencial		

A4 Subida del tipo de cambio		
A5 Incertidumbre política		

Capítulo IV Oportunidad De Mejora Empresarial

Identificación del área de aplicación para el plan de mejora empresarial

Para la identificación del área de aplicación del plan de mejora en la empresa Plastigol, se realizaron visitas al negocio, en la que nos entrevistamos con el propietario y se realizó un análisis para poder determinar las debilidades que presenta la empresa en estudio.

Después de las visitas se recopiló información que nos ayudó a determinar los diferentes problemas y priorizar el que requiere de solución inmediata que le permita a la empresa poder aprovechar de una mejor manera y consolidarse como una de las principales proveedoras de las empresas exportadoras de peces ornamentales.

Así mismo, uno de los instrumentos importantes que nos ayudó a tomar decisiones en la selección del problema, fue la información financiera de la empresa, en la que se pudo analizar cada una de las cuentas y su comportamiento.

Problema

Luego del análisis realizado en la empresa Plastigol se pudieron identificar los siguientes problemas, para lo cual utilizamos la Matriz de Vester para poder priorizar el problema más crítico y poder plantear estrategias de solución.

Tabla 13. Matriz Vester

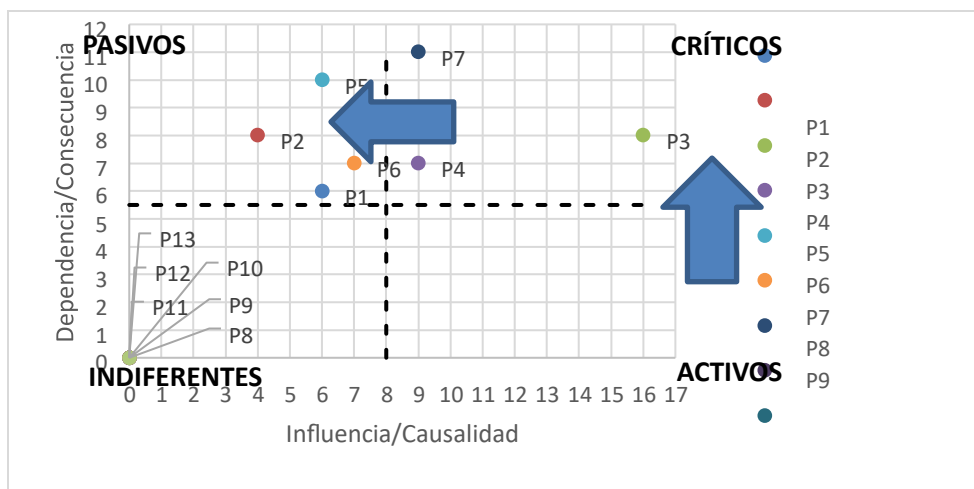
Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	INFLUENCIA
P1	LOCAL REDUCIDO	0	3	1	0	1	0	1	6
P2	GESTIÓN EMPIRICA	0	0	0	0	3	0	1	4
P3	BAJO NIVEL DE SERVICIO DE ATENCIÓN	3	3	0	3	2	2	3	16
P4	FALTA DE PUBLICIDAD	0	0	3	0	2	1	3	9
P5	FALTA DE DESARROLLO DE MARCA	0	0	0	2	0	2	2	6
P6	FALTA DE BPM	2	1	1	1	1	0	1	7
P7	FALTA DE PROMOCIONES	1	1	3	1	1	2	0	9
DEPENDENCIA		6	8	8	7	10	7	11	57

De acuerdo a la tabla N° 13 el problema más crítico es que el negocio presenta un bajo nivel de servicio de atención (Influencia de 16), seguido de la falta de publicidad y la falta de promociones con el mismo puntaje de influencia (9).

Clasificación:

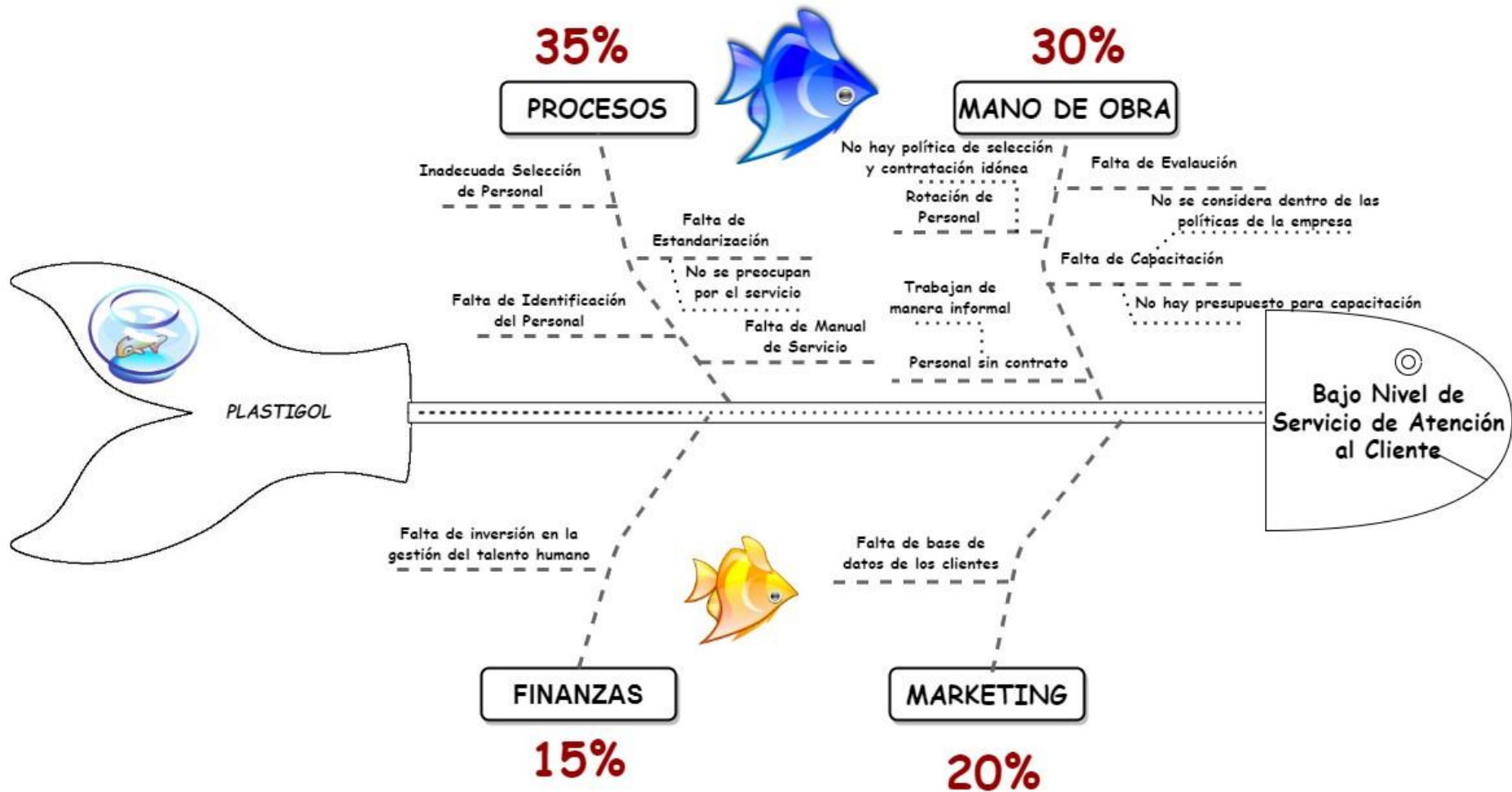
De acuerdo a los resultados en la matriz de Vester, teniendo en cuenta a la influencia y dependencia de cada uno de ítems planteados, se obtienen que se debe solucionar el P3, como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 18. Clasificación de los problemas identificados.



Causas

Gráfico 19. Diagrama de Ishikawa



Puntos críticos

El problema identificado en la empresa Plastigol presenta los siguientes puntos críticos que afecta el buen desempeño de sus operaciones en la comercialización de sus productos, los que tienen que cuantificar para poder priorizarlos y plantear soluciones que permitan mejorar y generar valor para el cliente.

- **Inadecuada selección de Personal:**

El principal punto crítico identificado en la empresa, es que no cuenta con un plan de selección de personal, lo que trae como consecuencia seleccionar un personal que no cumple con las cualidades que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos.

- **Falta de capacitación:**

A la mala selección de personal se le suma que el propietario no capacita a su personal para que se adapte a la filosofía de la empresa, que hace es que no se desarrollen de manera adecuada.

- **Falta de evaluación:**

La falta de evaluación no permite conocer el nivel de eficiencia de los colaboradores y no se puede saber si están cumpliendo con los objetivos de la empresa, por lo que no se puede saber si cumplen con sus funciones o no.

- **Falta de manual de servicio:**

La empresa no cuenta con un manual de servicio en la que se encuentren las especificaciones de cada una de las actividades, protocolos de atención, como solucionar un problema que pueda ocurrir.

- **Rotación de personal:**

El personal de la empresa presenta un alto índice de rotación, debido a que no cuentan con contrato y por ende beneficios sociales.

- **Falta de identificación del personal:**

El personal durante nuestras visitas, mostraron falta de identificación de la empresa, lo que hace que los clientes no se sientan cómodos o que tengan confianza en querer adquirir los productos que la empresa comercializa.

- **Falta de estandarización:**

El servicio de atención al cliente no presenta una sostenibilidad y carece de muchas cualidades que se requieren para brindar un buen servicio y generar buenas experiencias de los clientes, que prefieran regresar a comprar en la empresa.

- **Personal sin contrato:**

La empresa no contrata de manera formal a sus colaboradores lo que significa que no está cumpliendo con lo establecido con la normativa laboral, lo que puede ser muy grave ante una fiscalización por parte de la SUNAFIL y al mismo tiempo no les brinda confianza a sus colaboradores y optan por renunciar en cualquier momento.

- **Falta de inversión en la gestión del talento humano:**

La empresa no presupuesta capacitación, incentivos, reconocimiento e integración que les permita compartir con sus colaboradores para que se sientan parte de la organización, esta falta de gestión opta por que exista una alta rotación del personal.

- **Falta de base de datos de los clientes:**

La empresa Plastigol no cuenta con una base de datos de quien son sus clientes, lo que no les permite realizar pronósticos de venta o desconocen con qué frecuencia compran, que productos y de qué medidas para poder atenderlo de manera rápida.

Formulación de la oportunidad de mejora

Priorización de puntos críticos

Para priorizar los puntos críticos el equipo cuantifico a cada uno de ellos y luego los ordenamos de mayor a menor para luego asignarles pesos, en la que se consideró el peso de 10 al más crítico y uno el menos crítico, y se cuantifico de la siguiente manera.

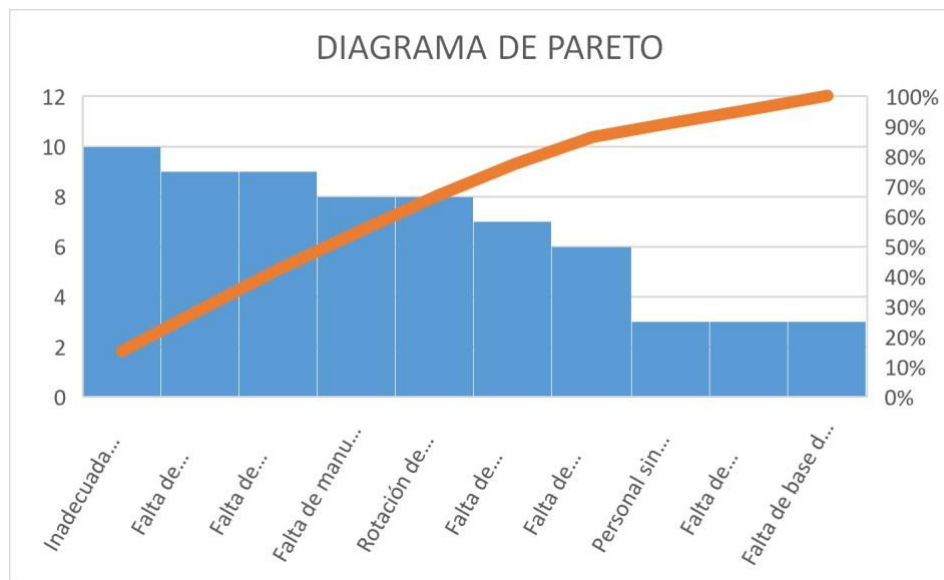
Tabla 14. Puntos críticos

Ítems	Punto Crítico	Puntaje	Frecuencia	FRE. ACU
1	Inadecuada selección de Personal	10	15%	15%
2	Falta de capacitación	9	14%	29%
3	Falta de evaluación	9	14%	42%
4	Falta de manual de servicio	8	12%	55%
4	Rotación de personal	8	12%	67%
5	Falta de identificación del personal	7	11%	77%
7	Falta de estandarización	6	9%	86%
8	Personal sin contrato	3	5%	91%
9	Falta de inversión en la gestión del talento humano	3	5%	95%
10	Falta de base de datos de los clientes	3	5%	100%

TOTAL	66	100%	
--------------	-----------	-------------	--

De acuerdo a lo analizado los puntos a priorizar son lo que acumulan el 80%, en nuestro caso tenemos cinco puntos que están dentro de este porcentaje y que suman 77% y son los puntos que tenemos que solucionar.

Gráfico 20. Diagrama de Pareto



Capítulo V.

Propuesta De Mejora Empresa

Justificación de la mejora empresarial

Evans y Lindsay (2014) afirman que la mejora de proceso depende de la capacidad para identificar problemas de manera eficaz, desarrollar soluciones adecuadas e implementarla (p. 263).

En la empresa se ha detectado que muchos procesos en la empresa Plastigol necesitan ser mejorados para obtener mejores resultados.

Se debe tomar en cuenta que toda gira en alrededor del cliente, es decir toda mejora en el proceso tiene que satisfacer o tener un impacto sobre la satisfacción del cliente.

Louffat (2017) confirma que el foco principal de la configuración de procesos es, por, sobre todo, ofrecer al cliente externo el servicio con estándares de calidad cantidad requerida, basado en una cultura de atención al cliente (p.12).

En la empresa Plastigol los procesos no están estandarizados, es por ello que se necesita esta mejora con proceso de atención al cliente totalmente estandarizados y orientados hacia la satisfacción plena de los clientes.

Alles (2016) afirma que “las buenas prácticas en la materia de Recursos Humanos son el reflejo de los aspectos de la metodología que describe la Gestión por

Competencias”. Dicha metodología se utiliza para señalar una gestión planeada con resultado a lo que se requiere en los objetivos, por parte de la organización en torno a las competencias de los colaboradores. (p.26)

La empresa Plastigol no está desarrollando buenas prácticas para fidelizar a sus colaboradores, es por eso que debe gestionar de una mejor manera su talento para mejorar el servicio. Es por ello que en la actualidad se propone a la empresa, generar ese espíritu de nueva gestión en cuanto a su talento humano, difundiendo el concepto de competencias y puedan desarrollarlas, mediante una herramienta de gestión que genere mayor conocimiento de sus competencias.

Alles citando a Spencer & Spencer (1993) confirma que, en el contenido del modelo de competencias, la selección de personas debe buscar tener el mayor acercamiento de la relación persona-puesto. (p.383). Es decir que la persona que se seleccione tiene que sentirse capaz de cubrir las necesidades de requiere el puesto.

La empresa Plastigol no se está preocupando por las competencias que debe contar sus colaboradores, es por ello que debe implementar un proceso de selección por competencias.

Pino (2017), sostiene que en una empresa la optimización de recursos de los procesos es fundamental, sea por un tema precisamente de mejora continua y que esta, se basa fundamentalmente en la atención al cliente y la calidad de servicio que logran el incremento de las ventas.

La empresa Plastigol no se está preocupando por el cliente y el servicio, es por ello que sus ventas no crecen a una tasa más atractiva. Es por ello que, se propone estrategias en el proceso de atención al cliente, para la mejora continua y la integración

de toda la organización mediante capacitaciones logrando el impulso de mejorar el desempeño.

Objetivos de la mejora

Objetivo General

Mejorar el nivel de servicio de atención al cliente de la empresa Plastigol para recuperar las ventas e incrementar la rentabilidad a través de la mejora de procesos para maximizar la satisfacción al cliente.

Objetivos Específicos

- Diseñar una solución para el proceso de selección del personal de la empresa Plastigol y mejorar el servicio de atención al cliente.
- Elaborar un plan de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa Plastigol.
- Diseñar un plan de evaluación de los colaboradores para medir el desempeño y mejorar el rendimiento del talento de la empresa.
- Diseñar un manual de servicio para estandarizar el proceso de atención a los clientes de la empresa Plastigol.
- Formalizar los contratos

Estrategias

De acuerdo a la problemática identificada, proponemos las estrategias correspondientes que permitan a la empresa Plastigol repotenciar su propuesta de valor

y mejorar la calidad de servicio con sus clientes, mejorar la relación con todo su grupo de interés.

Propuesta de Mejora

Como parte de la propuesta de mejora proponemos las siguientes estrategias que permitan mejorar el servicio de atención al cliente.

Plataforma para selección de Personal

Es un bien inmaterial, enfocados en la mejora o creación de procesos para el reclutamiento y selección de personal, especialmente en empresas que buscan cubrir puestos de trabajo de profesionales calificados. Software de gestión para reclutamiento y selección de personal administrativo, comercial y operativo

La plataforma tendrá un diseño amigable y fácil para el postulante, en donde el cliente podrá completar sus datos para poder solicitar servicios.

Gráfico 21. Plataforma para selección de personal



Formatos o presentaciones principales

- **Primera fase (Registro)**

Se basa en el registro del postulante de sus datos personales (Nombre, género, edad, condición física, nivel de estudios, experiencia).

- **Segunda fase (Video presentación)**

Consiste en el envío de una video presentación del postulante con la dinámica “Yo en 30 segundos” que se basa en la descripción de la persona, aptitudes, competencias y nombrar un logro o caso de éxito.

- **Tercera fase (Etapa Cognitiva)**

En este paso los postulantes realizan pruebas cognitivas y psicotécnicas para evaluar de forma directa y objetiva las competencias profesionales: conocimientos y destrezas.

- **Cuarta fase (Etapa aptitudinal)**

El postulante realiza pruebas aptitudinales para el puesto determinado con el fin de medir ciertas funciones como: velocidad de reacción, creatividad, motivación, autocontrol, iniciativa, atención al cliente y resolución de conflictos.

- **Quinta fase (Cultura Organizacional)**

Se evalúa las respuestas del postulante para comprobar si sus comportamientos se encuentran alineados con la cultura organizacional de la empresa.

- **Última fase (Entrevista final)**

Los postulantes que hayan llegado a esta etapa pasarán por una entrevista virtual con el personal de RRHH de la empresa definir detalles adicionales y decidir si obtiene el puesto.

Presupuesto:

Tabla 15. Presupuesto de la plataforma para selección

Ítems	Descripción	Costo
1	Desarrollo de plataforma	S/ 1,500.00
2	Implementación	S/ 3,000.00
3	Capacitación de uso de plataforma	S/ 500.00
TOTAL		S/ 5,000.00

Plan de capacitación

- **Alcance**

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa Plastigol.

- **Fines del Plan De Capacitación**

Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

- **Temas De Capacitación**

Servicio

Cómo solucionar problemas

Trabajo en equipo

Cómo atender a personas difíciles

Factor sorpresa

Cómo ayudar a un cliente

Cómo generar una venta cruzada

Presupuesto:

Tabla 16. Presupuesto del plan de capacitación

Ítems	Descripción	Costo
1	Capacitación	S/ 1,500.00
2	Materiales	S/ 500.00
3	Alquiler de auditorio	S/ 500.00
TOTAL		S/ 2,500.00

Diseño de Evaluación

Con esta estrategia buscamos que la empresa cuente con un sistema de evaluación de desempeño de sus colaboradores e identificar las oportunidades de mejora y realizar los ajustes correspondientes.

¿Qué es la Evaluación del Desempeño?

La Evaluación del Desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de la empresa Plastigol.

¿Para qué evaluar el Desempeño?

Un sistema de Evaluación del Desempeño tiene como propósito lograr un rendimiento superior en los trabajadores de la empresa Plastigol, que se verá reflejado en los resultados de la empresa y en la propia satisfacción de cada colaborador. Permite visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de la organización con los objetivos personales de sus colaboradores. Algunos beneficios de implantar un Programa de Evaluación del Desempeño:

Determina las responsabilidades y prioridades de cada colaborador.

Desarrolla las habilidades, destrezas y competencias de sus colaboradores.

Mejora el rendimiento individual de los trabajadores y la productividad de la empresa.

Proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender).

Fomenta la comunicación cara a cara entre sus colaboradores y sus jefes directos.

Tabla 17. Presupuesto del diseño de evaluación

Ítems	Descripción	Costo
1	Diseño de la evaluación	S/ 1,500.00
2	Evaluación	S/ 500.00
TOTAL		S/ 2,000.00

Manual de servicio

Implementar un manual de servicio en la que se encuentren todos los procesos de atención, protocolos, como atender un problema, como ayudar a un cliente y todo lo referente a las políticas de la empresa:

Tabla 18. Presupuesto del manual de servicio

Ítems	Descripción	Costo
1	Manual de Servicio	S/ 1,500.00
2	Socialización del manual	S/ 500.00
TOTAL		S/ 2,000.00

Formalización de contratos

De acuerdo a la planilla de la empresa solo registran al gerente y al jefe comercial, pero no a los ejecutivos de ventas y al responsable de las compras. Por lo que se deben formalizar su contrato de tres trabajadores para eliminar el índice de rotación de personal, por lo que se debe regularizar esta falla de acuerdo a la legislación laboral vigente.

Tabla 19. Presupuesto de formalización de colaboradores

Ítems	Descripción	Sueldo	Asignación familiar	Sub Total	Essalud	CTS	Gratificaciones		Total
1	Ejecutivo de ventas	1200.00	93.00	1293.00	116.37	1508.5	2818.74	7029.61	21239.68
1	Ejecutivo de ventas	1200.00	93.00	1293.00	116.37	1508.5	2818.74	7029.61	21239.68
1	Ejecutivo de compras	1200.00	93.00	1293.00	116.37	1508.5	2818.74	7029.61	21239.68
TOTAL DE PLANILLA ANUAL									63719.04
TOTAL DE PLANILLA MENSUAL									21088.83

Factores internos

En el presente plan de mejora destacamos los siguientes factores:

a) Proceso de Atracción:

Para poder ATRAER a personas que tiene cualidades para trabajar con nosotros vamos a utilizar herramientas de marketing que nos permita atraer la intención de trabajar de nuestro público objetivo mediante las diferentes plataformas (RR.SS. y página web). Contaremos con diversas promociones que serán anunciadas en Facebook y LinkedIn donde mantendremos informados a los interesados en trabajar con nosotros.

b) Personalización del proceso:

Los postulantes al ingresar a nuestra plataforma podrán personalizar el proceso de reclutamiento y selección según las características de las fases ofrecidas en la plataforma. Existen 3 fases, la primera es la fase 1 de “Datos” donde podrá seleccionar la información a extraer del postulante y tendrá un tope de 5 preguntas cerradas adicionales para complementar su perfil; en la fase 2 de “Pruebas” la empresa (cliente) podrá escoger 5 tipos de pruebas que deseen que el postulante atraviese, estas pueden ser: Prueba de conocimiento general, perfil psicológico, entre otras; y, por último la fase 3 “final” donde la empresa sabrá que postulantes obtuvieron la mejor calificación y pasaron a la entrevista final por videoconferencia.

c) Inducción:

En esta etapa explicaremos al postulante de nuestra empresa el uso de la plataforma, nuestros canales de atención y soporte incluyendo una sección de preguntas frecuente soy todo lo necesario para poder ejecutar un correcto flujo de procesos, como lo son las fases mencionadas en el inciso anterior.

d) Atención al cliente:

Nos vamos a caracterizar por tener una atención rápida y cordial, sobre todo práctica y accesible. Contaremos con una sección de preguntas frecuentes dentro de la página web.

e) Post Venta:

El objetivo es mantener a nuestros clientes satisfechos nos preocuparemos por medir el nivel de satisfacción en que más se puede ayudar a los clientes.

Escenarios externos

La pandemia de la COVID-19 ha golpeado fuertemente al Perú. La informalidad, el hacinamiento en los hogares y las brechas en cobertura y calidad de servicios básicos como agua y saneamiento se encuentran entre las principales causas. Más aún, las precarias condiciones en el sector Salud condujeron al Gobierno a decretar una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en la región. Ello llevó a un descenso del PBI de 11.1 % en 2020, ocasionando serios efectos en el empleo y los ingresos, especialmente

para las personas más pobres. La pobreza monetaria (\$5.5 por día) se incrementó 12 puntos porcentuales el mismo año, alcanzado 32.6%.

En la primera mitad de 2021, el PIB real rebotó fuertemente y creció un 20,9 % interanual, volviendo a su nivel anterior a la pandemia. Esta recuperación fue impulsada por la flexibilización de las restricciones de movilidad, una ejecución acelerada de las obras públicas y la reanudación de proyectos de inversión privada. Sin embargo, la recuperación del mercado laboral ha sido lenta y el empleo de Lima en empresas de más de 10 trabajadores todavía se encontraba un 20% por debajo de su nivel anterior a la pandemia en agosto último. Las mujeres y los jóvenes se han visto afectados de manera desproporcionada por la pérdida de empleos formales. Por otro lado, la inflación anual alcanzó el 5,4% en setiembre, significativamente por encima del rango objetivo de 1%3%. El aumento global del precio de los alimentos y la energía y la depreciación de la moneda nacional son los principales factores que impulsan el repunte de la inflación.

Para el cierre de 2021 se proyecta que la economía peruana continuará recuperándose, pero a un ritmo más lento que en el primer semestre. Se espera un crecimiento del 11.3%, impulsado por la recuperación de la demanda interna y las exportaciones. Además, a pesar de la lenta recuperación del mercado laboral, se proyecta un descenso en la pobreza este año a 29.8%, apoyado en una nueva ronda de transferencias monetarias. Por otro lado, se espera que el déficit fiscal disminuya al 4,5% para fin de año y al 3,5 por ciento del PIB en 2022, en línea con las metas fiscales.

Más allá del 2021 se proyecta que el crecimiento económico regresará a los niveles pre-pandemia, a un ritmo de aproximadamente 3% por año, pues las mejores condiciones externas previstas serían parcialmente compensadas por los efectos de la

incertidumbre política. Superar desafíos estructurales relacionados con la extendida informalidad, la limitada diversificación económica y la baja calidad de servicios públicos en sectores como Salud, Educación y Agua y Saneamiento será un factor crítico para mejorar las perspectivas de crecimiento a mediano y largo plazo. (Banco Mundial, 2021).

Evaluación de alternativas beneficio – costo

Tabla 20. Beneficio costo

	2020	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	216483.00		248955.45	286298.77	329243.58	378630.12	435424.64
Costos de venta	112364.00		129218.60	148601.39	170891.60	196525.34	226004.14
Ventas Adicionales			32472.45	69815.77	112760.58	162147.12	218941.64
Costos Asociados			16854.60	36237.39	58527.60	84161.34	113640.14
Beneficio			15617.85	33578.38	54232.98	77985.78	105301.50
FCA		-32588.83	14198.05	27750.73	40746.04	53265.34	65383.95

De acuerdo a estos resultados obtenidos, se procedió a calcular los indicadores económicos, utilizando un COK referencial de 20%.

COK	20%
TIR	79%
VAN	S/ 74,057.81
BC	6.18

Capítulo VI.

Implementación De La Propuesta De Mejora

Después de realizar el análisis de las causas que originan las deficiencias en la empresa Plastigol y proponer las estrategias para neutralizarlas ayudando a la empresa a tener un mejor desempeño en el desarrollo de sus actividades, a continuación, presentamos el desarrollo del plan de acción:

Plan de acción

Tabla 21. Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS NECESARIO	PLAZO	RESPONSABLE
Reunión con todo el equipo de la empresa para dar a conocer los cambios en la empresa	Citar a reunión general	Sala de reuniones	1 Semana	Gerente
Plataforma para selección de Personal	Selección de Personal	Plataforma	1 semana	Gerente
Plan de capacitación	Capacitar al personal	Aula de capacitación	6 meses	Gerente
Diseño de la Evaluación	Elaboración de formatos de evaluación	Formatos	1 mes	Gerente
Manual de Servicios	Estandarizar procesos	Aula de capacitación	1 MES	Gerente
Formalización de Contratos	Fidelizar a los colaboradores	Contratos	1 mes	Gerente

Cronograma de implementación

Actividades	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Adquisición de plataforma												
Solicitar proformas												
Adquisición de plataforma												
Capacitación del uso de la plataforma												
Implementación												
Proceso de selección												
Plan de Capacitación												
Determinación de temas a capacitar												
Capacitación												
Diseño de Evaluación												
Diseñar metas por cada colaborador												
Diseño de formatos de evaluación												
Evaluación de los colaboradores												
Estandarización de Servicio												
Manual de Servicio												
Socialización del manual												
Formalización de contratos												
Elaboración de contratos												
Firma de contratos												
Registro en la PLAME												

Sistema de monitoreo y definición de los indicadores de desempeño Sistema de monitoreo

La implementación del plan de mejora se llevará a cabo con éxito, mientras se cuente con el apoyo de las áreas involucradas; se debe supervisar de forma continua y constante el cumplimiento de las nuevas normas y políticas establecidas, y realizar los ajustes necesarios de modo que se obtenga los resultados esperados.

- a) **Gerente General - Administrador:** Serán los encargados de supervisar el cumplimiento de las mejoras propuestas, y realizar el feedback necesario a fin de superar inconvenientes.

Indicadores de desempeño

- **Rentabilidad**

Es el índice en que se mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla. Para hallar esta rentabilidad debemos dividir la utilidad o la ganancia obtenida entre la inversión, y al resultado multiplicarlo por 100 para expresarlo en términos porcentuales.

Esta es la fórmula que se aplica:

Rentabilidad: (utilidad o ganancia/ inversión) x 100

- **Ventas**

La venta es un proceso organizado orientado a potenciar la relación vendedor/cliente con el fin persuadirle para obtener los productos de la empresa.

Formula:

Precio = coste + (coste x % margen)

- **Inversión en talento humano:**

La capacitación del talento humano en la empresa forma parte de la mejora continua de la empresa, por lo que es fundamental contar con un indicador que pueda medir el nivel de aprendizaje de nuestro equipo de trabajo.

Con este indicador la empresa podrá llevar el control de los programas de capacitación que cuenta su equipo de trabajo y en base a ello tomar las decisiones que permitan brindar un buen servicio de atención de calidad.

$$\text{Inversión en talento humano} = \frac{\text{Cantidad de horas de capacitación realizada}}{\text{Cantidad de horas de capacitación presupuestada}}$$

- **Satisfacción del cliente:**

Los clientes satisfechos permiten que la empresa siga creciendo, y esto se debe a que el talento de la empresa cuente con las condiciones y los recursos para que genere buenas experiencias en los clientes y estos se queden satisfechos.

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Total de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes atendidos}} \times 100$$

- **Inducción al manual de instrucciones:**

Con un manual de instrucciones de procesos, los colaboradores contarán con los lineamientos de cada proceso, para que se estandarice los procesos y se pueda reducir el tiempo de entrega de los productos a los clientes.

$$\text{Conformidad de Procesos} = \frac{\text{Procesos correctos}}{\text{Total de Procesos}} \times 100$$

- **Tiempo de respuesta:**

Cuando la empresa cuenta con un tiempo de respuesta idóneo, los clientes se sienten satisfechos. Este es un factor para ganar la lealtad de los clientes y ellos hablarán muy bien de la empresa.

$$\text{Tiempo de respuesta} = \frac{\text{Total de todos los tiempos de respuesta}}{\text{Número de solicitudes de servicio}} \times 100$$

Definición de Indicadores de Desempeño

TABLERO DE CONTROL Y EJECUCIÓN DE INDICADORES

Tabla 22. Tablero de indicadores

Nombre	Definición Operacional	Línea Base	Meta	Rango	Frecuencia	Fuente	Responsable
Inversión en talento humano	Mide el cubrimiento de la inversión en capacitación y desarrollo para el talento humano de la empresa	70%	Capacitar y entrenar al 100% del personal de la empresa	V >= 95% A entre 85% y 95% R menor al 85%	Mensual	VP RRHH	VP Gerencia
Inducción al manual de servicio	Mide la capacitación en los procesos de los VP, Gerente y el equipo	80%	100% del personal capacitado a diciembre del 2022	V = 100% A entre 99% y 95% R menor al 95%	Mensual	VP RRHH	VP Gerencia
Tiempo de respuesta	Mide los tiempos de respuestas en la ejecución de los procesos críticos	30%	Reducir los actuales tiempos de respuesta en los procesos críticos	V reduc.>25% A entre 24 y 20% R Inferior al 19%	Trimestral	VP RRHH	VP Gerencia
Fidelización de los colaboradores	Mide la rotación de los colaboradores	90%	Reducir el alto índice de rotación de los colaboradores	V = 100% A entre 99% y 90% R menor al 90%	Trimestral	VP RRHH	VP Gerencia

Conclusiones

La empresa en estudio Plastigol se dedica a la comercialización de bolsas de polietileno para el transporte de peces ornamentales en la ciudad de Iquitos y de acuerdo a lo analizado, se llegó a que la empresa presenta problemas de bajo nivel de servicio de atención al cliente.

La empresa presenta estos problemas por que no realiza buenas practicas en la gestión del talento humano, es decir no cuenta con un proceso de selección, no capacita a sus colaboradores, no cuenta con un manual de servicios y lo más crítico que no tiene en planilla a sus colaboradores, lo que conlleva a un alto índice de rotación de personal.

La empresa se está manejando de manera empírica, por lo que deben capacitarse y adquirir habilidades que les permita tomar mejor decisiones y que sumado a la experiencia en el sector, les permita potenciar sus actividades y poder lograr una mayor rentabilidad.

Recomendaciones

La empresa debe ejecutar cada una de las estrategias propuestas en el presente plan de mejora para que pueda mejorar su relación con los colaboradores y logre fidelizarlos, y poder mejorar el servicio de atención al cliente. Un buen trabajador con los recursos para desarrollar sus actividades y que se le reconozca sus logros, es el mejor representante de una empresa.

La selección de personal es fundamental para que funcionen cada uno de los engranajes en la empresa, por eso es importante definir un perfil para cada puesto, seleccionar al que cumple con las habilidades para el puesto, capacitarlo y reconocer su trabajo y para ello, se debe tener al colaborador en planilla.

Finalmente, recomendamos que la empresa debe estar en constante evaluación, que le permita evaluar el rendimiento de su equipo y en base a ello, plantear nuevas metas o realizar ajustes que permitan mejorar constantemente.

Referencias Bibliográfica

Banco Mundial. (07 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.

INTRACEN. (2021). Obtenido de <https://www.intracen.org/itc/apoyo-al-comercio/impactar-a-lapolitica-comercial/>

Ipinza, F. A. (2008). *El proceso estratégico - Un enfoque de gerencia*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México S.A.

LATE. (2021). Obtenido de <https://www.late.gob.pe/Formularios/PasosFuncionales/frmInteligenciaMercado.aspx#no-back-button>

Sinia. (2019). Obtenido de <https://sinia.minam.gob.pe/novedades/ley-ndeg-30884-regulaconsumo-bienes-plastico-un-solo-uso-que-generan>

ANEXOS

Formato de evaluación sobre un máximo de 100 puntos:						
Nombre del evaluado:						
Cargo:						
Periodo evaluado:						
Nombre del evaluador:						
Fecha:						
Instrucciones:						
Criterios de Evaluación	PES O	GRADOS DE DESEMPEÑO				
		I	II	III	IV	V

		MUY BAJO	BAJ O	PROME DIO	ALT O	MUY ALTO
1. Competencias específicas:	50%					
1.1. Desarrollo, implantación y control de planes de mercado.						
1.2. Evaluaciones financieras de campañas publicitarias						
1.3. Otra						
2. Competencias genéricas:	30%					
2.1. Habilidad para trabajar en equipo: se entiende por trabajo ...						
2.2. Proactividad: se entiende por proactividad ...						
2.3. Otra						
3. Objetivos individuales:	20%					
3.1. Elevar en 5 puntos la recordación de la marca						
3.2. Reposicionar la marca en el segmento ...						
3.3. Otro						

Tabla de definición de Grados de Desempeño

Muy alto	Se entenderá un grado muy alto cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado
Alto	Se entenderá un grado alto cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado
Promedio	Se entenderá un grado promedio cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado
Bajo	Se entenderá un grado bajo cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado
Muy bajo	Se entenderá un grado muy bajo cuando el trabajador ha demostrado o alcanzado