



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Plan de Sostenibilidad para una Empresa de Productos Químicos

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Presentado como parte de los requisitos para optar el grado académico de Maestro en
Administración de Empresas

AUTOR(ES)

Olivares Principe, Jacqueline Stephanie	0009-0007-8389-4343
Mercado Talancha, Arlene Alicia	0009-0008-0056-0389
Villón Timaná, Carlos Antonio	0009-0005-8174-6254

ASESOR(ES)

Pino Jordan, Ricardo Miguel	0000-0001-8212-9817
-----------------------------	---------------------

Lima, 16 de abril de 2024

Dedicatoria

Dedicamos el presente Trabajo de Investigación a Dios y a nuestras familias por todo el acompañamiento que nos han dado a lo largo de este camino.

Resumen

El presente trabajo expone la investigación realizada en una empresa comercializadora de productos químicos especializados que en los últimos años ha tenido un bajo crecimiento en ventas. La matriz tiene una gran injerencia sobre las decisiones locales lo que no permite mayor crecimiento salvo el orgánico. La investigación se centra en presentar propuestas de valor que generen crecimiento en ventas, siendo uno de los principales cambios el diversificar cartera con un producto clave, con potencial de crecimiento en el mercado peruano, asimismo, se propone tomar financiamiento con entidades bancarias locales, a fin de mostrar a la matriz que siguiendo estrategias claras y definidas a nivel local se puede llegar a que el proyecto sea viable y exitoso.

Palabras clave: Fécula de yuca; diversificar; financiamiento; sostenibilidad.

Sustainability Plan for a Chemical Products Company

Abstract

This work presents the research carried out in a company specialized in chemical products that in recent years has had low growth in sales. The matrix company has great influence over local decisions, which does not allow further growth except organic growth. The research focuses on presenting value proposals that generate growth in sales, one of the main changes is to diversify the portfolio with a key product, with growth potential in the Peruvian market. Likewise, it is proposed to take financing with local banking entities, in order to show the matrix that by following clear and defined strategies at the local level, the project can be made viable and successful.

Keywords: tapioc starch; to diversify; financing; sustainability.

N° 11788_Olivares Principe, Jacqueline Stefanie_Plan de Sostenibilidad para una Empresa de Productos Químicos

INFORME DE ORIGINALIDAD

5%

INDICE DE SIMILITUD

5%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

upc.aws.openrepository.com

Fuente de Internet

1%

2

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

1%

3

hdl.handle.net

Fuente de Internet

<1%

4

tesis.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

5

repositorio.usil.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

6

ebin.pub

Fuente de Internet

<1%

7

repositorio.ulima.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

8

Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru

Trabajo del estudiante

<1%

Tabla de contenido

Capítulo 1: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del problema	2
1.3 Propósito y Significancia del Estudio.....	3
1.4 Preguntas de investigación.....	3
1.5 Limitaciones.....	4
Capítulo 2: Revisión de la documentación y entrevistas	5
2.1 Análisis Externo	5
2.2 Análisis Interno	25
2.2.1 Situación actual.....	25
2.2.2 Análisis interno AMOFHIT	30
2.3 Análisis de las 5 fuerzas.....	43
2.3.1 Intensidad de la rivalidad entre Competidores	44
2.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	45
2.3.3 Amenaza de productos sustitutos.....	45
2.3.4 Poder de negociación Clientes.....	45
2.3.5 Poder de negociación proveedores	46
2.4 FODA	48
Capítulo 3: Propuestas para Corregir el Problema Identificado	54
3.1 Propuesta de Diversificación de portafolio	54
3.2 Propuestas para Marketing.....	57
3.3 Propuestas para Finanzas	60
3.4 Propuestas para Operaciones.....	69
3.5 Propuestas para RRHH.....	70
Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones	73
4.1 Conclusiones	73
4.2 Recomendaciones.....	77
Referencias	79

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Evolución del PBI en Perú</i>	10
Tabla 2 <i>Proyección de Crecimiento del PBI por tipo de Gasto 2023 -2024</i>	11
Tabla 3 <i>Mercado Potencial de Éteres Celulósicos</i>	18
Tabla 4 <i>Comparación de Estado de pérdidas y ganancias 2022 versus 2023 expresados en miles de dólares americanos.</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5 <i>Balance General año 2022 versus 2023- valores expresados en miles de dólares americanos</i>	39
Tabla 6 <i>Comparación de indicadores 2022 versus 2023</i>	40
Tabla 7 <i>Análisis interno AMOFHIT</i>	42
Tabla 8 <i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i>	47
Tabla 9 <i>Matriz Foda AJC S.A.C.</i>	51
Tabla 10 <i>Estrategia Funcional para la fécula de Mandioca</i>	58
Tabla 11 <i>Estructura de Costos por Contenedor de Fécula de Yuca expresados en dólares americanos</i>	61
Tabla 12 <i>Proyección de Ventas 2024 de Fécula de Yuca en miles de dólares</i>	62
Tabla 13 <i>Estado de Ganancias y Pérdidas de 2 líneas negocio Proyectado del año 2024 comparativo con año 2023 expresado en miles dólares americanos</i>	62
Tabla 14 <i>Datos de préstamos bancario expresado en dólares americanos</i>	63
Tabla 15 <i>Flujo de Caja proyectado para el periodo 2024 expresado en miles de dólares</i> .	65
Tabla 16 <i>Variaciones de ventas y utilidad en miles de dólares y porcentuales</i>	67
Tabla 17 <i>Proyección de Ingresos y Egresos a 5 años expresados en miles de dólares americanos</i>	67
Tabla 18 <i>Cálculo de indicadores VAN y TIR a 5 años, expresados en miles de dólares americanos</i>	68
Tabla 19 <i>Lista de principales proveedores de fécula de yuca</i>	69
Tabla 20 <i>Principales iniciativas de aseguramiento de conocimiento crítico del negocio</i> ...	71

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Porcentaje de Aprobación Dina Boluarte</i>	6
Figura 2 <i>Porcentaje de aprobación del Congreso</i>	7
Figura 3 <i>Porcentaje de Aprobación de los últimos presidentes en su primer año de Gobierno</i>	8
Figura 4 <i>Expectativas Empresariales a 3 y 12 meses</i>	9
Figura 5 <i>Evolución del tipo de cambio, soles por dólar, nivel promedio del mes</i>	12
Figura 6 <i>Cuadro de Variación Porcentual Interanual de la Inflación</i>	12
Figura 7 <i>Proyección de cierre de la inflación (tasa interanual)</i>	13
Figura 8 <i>Evolución de precio histórico de la celulosa</i>	14
Figura 9 <i>Mercado de éter de celulosa y sus derivados</i>	15
Figura 10 <i>Principales países exportadores de Carboximetilcelulosa 2021</i>	16
Figura 11 <i>Principales países importadores de Carboximetilcelulosa 2021</i>	17
Figura 12 <i>Evolutivo del Valor CIF y Cantidad en Kilos Importado de la Carboximetilcelulosa</i>	19
Figura 13 <i>Pirámides poblacionales 1990 - 2022</i>	21
Figura 14 <i>Costo de envío de importaciones a Perú (ratio CIF/FOB)</i>	23
Figura 15 <i>Análisis Pestel de AJC S.A.C.</i>	24
Figura 16 <i>Evolutivo de Venta de AJC.SAC en USD (MS)</i>	27
Figura 17 <i>Cantidad en Kg de AJC S.A.C</i>	28
Figura 18 <i>Porcentaje de Participación de la venta por Sectores</i>	29
Figura 19 <i>Porcentaje de Participación de la venta por División de AJC S.A.C.</i>	29
Figura 20 <i>Organigrama de A.J.C. S.A.C.</i>	31
Figura 21 <i>Cadena de Suministro A.J.C. S.A.C.</i>	35
Figura 22 <i>Países exportadores de fécula de yuca 2022</i>	56
Figura 23 <i>Países importadores de fécula de yuca 2022</i>	56

Capítulo 1: Introducción

1.1 Antecedentes

Según Exactitude Consultancy (2023), los éteres celulósicos son polímeros derivados de la celulosa que se utilizan en una amplia gama de industrias, como la industria de alimentos, farmacéutica, manufactura, papelera, minera y cuidado personal. Estos polímeros se utilizan en diversas aplicaciones por su capacidad de formar geles, su resistencia al agua y su capacidad de modificación de viscosidad, sin embargo, el mercado del éter de celulosa se enfrenta a algunos desafíos por la creciente aparición en el mercado de productos sustitutos como espesantes y aglutinantes sintéticos.

AJC Corp. es una corporación industrial fundada en México en el año 1959. Esta empresa ha sido pionera en la fabricación de éteres celulósicos en la región y, desde su ubicación inicial, abastecía las necesidades de Norte y Centro América. Con el tiempo, surgió la demanda de atender a los mercados del sur del continente, lo que llevó a la formación de una segunda planta industrial ubicada en Colombia en el año 1965. La alta demanda y nivel de especialización en la aplicación del producto motivaron la conformación de una red de oficinas comerciales en distintos países de la región, brindando además un robusto soporte técnico a sus clientes desde el desarrollo de nuevos productos hasta asesorías para cambios en formulas aplicadas.

AJC SAC forma parte de AJC Corp., lo que le brinda soporte regional, tiempos menores de atención al tener la planta en Colombia y conocimiento técnico de la industria, además, considera que la elección de los éteres celulósicos dependerá de la aplicación específica a atender y de las propiedades requeridas por el cliente, como grado de solubilidad, viscosidad y la estabilidad del producto, por lo que el soporte técnico que brinda y la

asistencia aplicativa resultan importantes en la selección de la especificación más idónea para cubrir la necesidad de sus clientes.

1.2 Definición del problema

AJC SAC se enfrenta a varios desafíos críticos para su crecimiento futuro, que radica en su capacidad de incrementar ventas, evolucionar o robustecer su propuesta de valor, aumentar su posicionamiento en el mercado, gestionar o transferir conocimiento crítico de negocio y asegurar la estructura de talento que le permita garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Según la empresa AJC S.A.C. (información privada, 2024), en su reporte de ventas de los últimos 5 años (2019-2023), se visualiza que no ha presentado mayor incremento en ventas más que la relacionada a la inflación. Por otro lado, se depende de un portafolio reducido de productos derivados de los éteres celulósicos debido a lineamientos internos que buscan mantener el foco en productos que se encuentren dentro del core del negocio.

Con respecto a estructura, cuenta con una estructura esbelta de personal, que si bien es cierto posee conocimiento profundo del mercado de éteres celulósicos, no se ha instaurado un programa de gestión de conocimiento ni de desarrollo de talento, de tal forma que le permita asegurar que ciertas posiciones críticas para el negocio tengan un respaldo de información, lo cual es esencial para la continuidad operativa y el éxito a largo plazo.

A través de esta investigación se encontrará algunas alternativas e iniciativas estratégicas que permitan robustecer la propuesta de valor de la empresa y asegurar su sostenibilidad en el tiempo. Este plan de sostenibilidad busca enfocarse en todas las áreas claves de la empresa, asegurando así el crecimiento en el tiempo y garantizando la posición competitiva en el mercado, considerando también la trayectoria de la empresa y de su equipo de profesionales,

quienes tienen alto conocimiento técnico en la aplicación de los éteres celulósicos que se puede capitalizar como una de las ventajas competitivas.

1.3 Propósito y Significancia del Estudio

El propósito de este estudio es desarrollar un trabajo de investigación sobre esta empresa y adecuar un plan de sostenibilidad que aborde los desafíos actuales con relación a la recuperación en ventas, mantener su posicionamiento en el mercado, abordar eficazmente la gestión de conocimiento y así poder darle un camino a seguir a la empresa.

La elaboración del presente estudio se presenta como un análisis profundo con la aplicación de diferentes herramientas estratégicas esenciales para proporcionar a la empresa un diagnóstico claro, con coherencia hacia el futuro, brindando una variedad de soluciones a estos desafíos y estableciendo las bases para una gestión sostenible del negocio.

La significancia del estudio radica en su capacidad para impactar directamente la viabilidad y sostenibilidad de la empresa en el mercado peruano, estableciendo un horizonte claro para la empresa, definiendo estrategias que garanticen la continuidad del negocio. Por otro lado, los resultados y hallazgos obtenidos no solo beneficiarán a la empresa, sino que también servirá de guía como recurso valioso para otras organizaciones que busquen abordar desafíos similares y mejorar su sostenibilidad en un entorno VUCA como en el que hoy se tiene.

1.4 Preguntas de investigación

En el proceso de abordar los desafíos actuales a los que la empresa se enfrenta y definir el camino a seguir para el éxito sostenible, es necesario realizar algunas preguntas o cuestionamientos que ayuden en la formulación de estrategias efectivas.

Al enfrentarse a estas preguntas de reflexión se irán diseñando el camino a seguir que ayude a sentar las bases para el crecimiento sólido de la empresa.

- i. ¿Cómo se asegura el crecimiento futuro de una empresa que ha tenido muy poco o bajo crecimiento en los últimos años y que se desarrolla en un mercado de alta especialización?
- ii. ¿Qué valor agregado brindan los productos y/o servicios de la empresa versus sus competidores y cómo se puede resaltar estas ventajas competitivas?
- iii. ¿Cómo se asegura que el conocimiento experto que hay en la empresa se mantenga en el tiempo para mitigar la pérdida de información crítica para el negocio?

1.5 Limitaciones

Al ser una empresa vinculada a AJC Corp., es importante indicar que el presente trabajo de investigación tiene alcance sólo a nivel Perú. El estudio revisará las variables del negocio local, sin incluir sus relaciones con empresas del mismo grupo presentes en otros países. Además, la empresa participa en los sectores mineros, petrolero, alimenticio, textil, papel, construcción, soldadura, entre otros. El presente estudio se centrará en el sector alimenticio y textil que representa la mayor oportunidad de crecimiento y son sectores de mercado donde hoy operan. Estas limitaciones no disminuyen la relevancia del estudio, ni su potencial para generar un resultado valioso para el crecimiento sostenido de la empresa.

Capítulo 2: Revisión de la documentación y entrevistas

2.1 Análisis Externo

De acuerdo con Guerras Martin y Navas Lopez (2002) señalan que “el objetivo del análisis externo es la diagnosis o el descubrimiento de los retos, impactos, amenazas y oportunidades que el ámbito exterior a la empresa ofrece a su desarrollo estratégico” (p. 5).

Por consiguiente, se considera que esta información es muy valiosa para el crecimiento de la empresa, ya que va a permitir evaluar el impacto del entorno en la rentabilidad de la empresa, y, en consecuencia, tomar las acciones necesarias en un contexto complejo, así como atender su entorno competitivo y los factores que influyen en su operación. Por lo tanto, en un entorno empresarial en constante evolución, la capacidad de una empresa para comprender, analizar y responder de manera efectiva al entorno en donde se encuentra es relevante para su éxito y supervivencia.

En adelante, el análisis externo del sector de la empresa de productos químicos se centrará específicamente en el comercio de éteres celulósicos, dentro del contexto peruano. Es un sector altamente dinámico y sujeto a diversos factores externos que puedan influir en su desempeño y estrategias a largo plazo. En ese contexto, se hace imperativo realizar un análisis PESTEL para comprender de manera integral los factores que podrían impactar directa e indirectamente en la operación y posicionamiento de la empresa en el mercado peruano.

2.1.1 Análisis del Macroentorno

El análisis PESTEL permitirá evaluar los riesgos y beneficios, luego de estudiar el entorno, se podrán identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. En cada factor, se identificará la forma en que impacta al sector.

2.1.1.1 Factores Políticos:

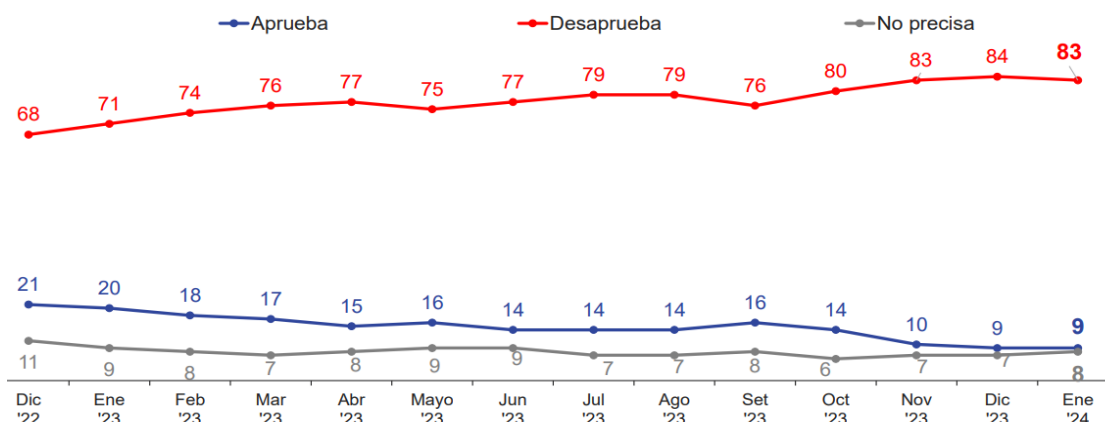
Los factores políticos dan el marco constitucional que existe en un contexto socioeconómico. Este se centrará en la estabilidad política, la intervención del gobierno en la economía y si hubiera eventos recientes que puedan influir principalmente en la estabilidad del país, así como los índices de corrupción, para saber si tiene o no impacto sobre el clima de negocios.

La estabilidad política de un país es el eje principal para el crecimiento económico. En los últimos años, la vida política de Perú ha sido muy intensa, llena de turbulencias como cambios de gobierno, un congreso desprestigiado y una presidenta que no cuenta con gran aprobación. Según el Instituto de Estudios Peruanos (IEP, 2023), se evidencia que el gobierno de Dina Boluarte alcanza un pico de desaprobación con un 85% (ver Figura 1) en las encuestas de diciembre de 2023.

Figura 1

Porcentaje de Aprobación Dina Boluarte

En general, ¿diría que aprueba o desaprueba la gestión de la presidenta, Dina Boluarte? (%)

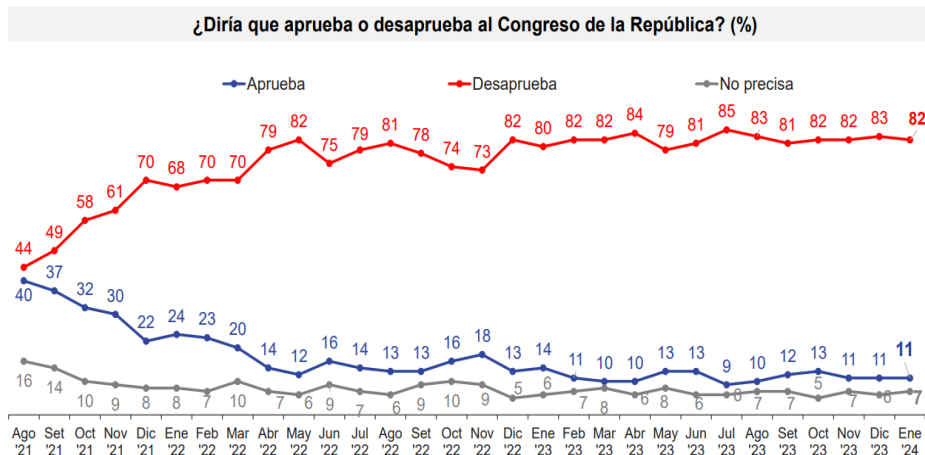


Nota. Se muestra el porcentaje de aprobación de Dina Boluarte. De “IEP: Informe de Opinión”, por IEP, 2024 (<https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2024/01/IEP-Informe-de-Opinion-Enero-2024-informe-completo-2.pdf>)

En la figura 2 se puede observar que gran parte del país desaprueba el desempeño del congreso con un 91%. Esta poca aceptación se ha sostenido a lo largo del gobierno.

Figura 2

Porcentaje de aprobación del Congreso

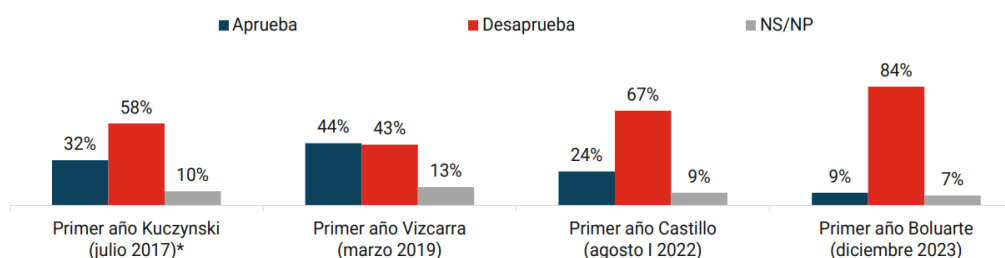


Nota. Se muestra el porcentaje de aprobación del Congreso. De “IEP Informe de Opinión”, por IEP, 2024 (<https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2024/01/IEP-Informe-de-Opinion-Enero-2024-informe-completo-2.pdf>).

Según lo visto en la figura 1 y 2, resulta preocupante el nivel de aprobación de la mandataria, si se compara con los últimos presidentes en su primer año de gobierno, es la presidenta con una de las menores aprobaciones, en esa lista también se encuentra los expresidentes Pedro Castillo y Kuczynski (ver Figura 3).

Figura 3

Porcentaje de Aprobación de los últimos presidentes en su primer año de



Nota. Se muestra el porcentaje de aprobación de los últimos presidentes del Perú en su primer año de gobierno. De “IEP Informe de Opinión”, por IEP, 2023 (<https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2023/12/IEP-Informe-de-Opinion-Diciembre-023-completo.pdf>).

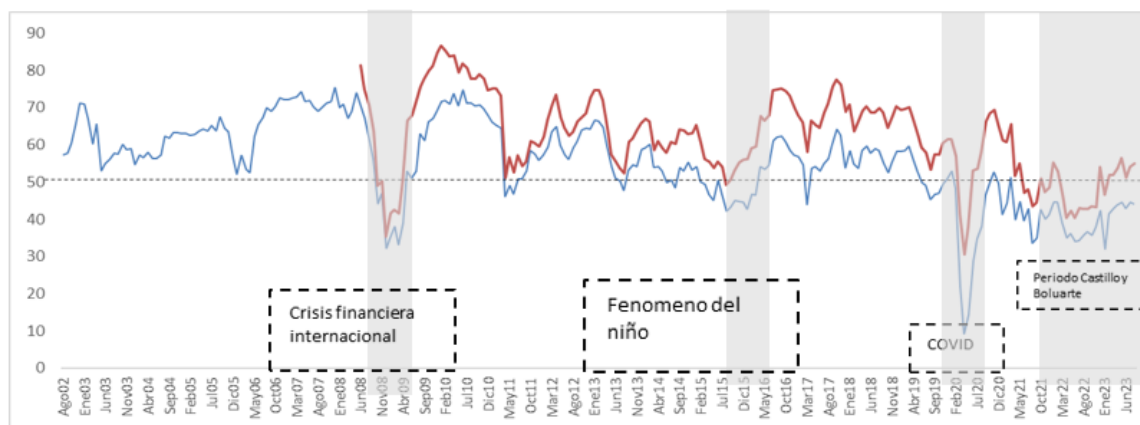
A raíz de esta crisis, a inicios del año 2023 comenzaron diversas protestas que, en ciertos casos, fueron lideradas por grupos radicales y violentos, algunos vinculados a actividades ilegales, provocando bloqueos de carreteras, destrucción de propiedad pública y privada, e intento de toma de aeropuertos, lo cual impactó en el crecimiento económico del país. A pesar de toda la presión dada en los inicios de su gestión y de la baja aprobación, no se dan señales de que haya un adelanto de elecciones, ni mayor riesgo político que pueda afectar el entorno político o económico del país.

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2023), las expectativas empresariales a 12 meses regresan a optimista, con una evolución muy positiva tanto en 3 meses como en 12 meses. En la Figura 4, se logra ver como las expectativas empresariales caen ante crisis, como en el 2008 que tuvimos la crisis financiera internacional, luego el

fenómeno del niño y el covid en el 2020. Estas expectativas son relevantes ya que pueden influir en las decisiones de inversión, contratación y gasto de las empresas, lo que a su vez tiene un impacto directo en la actividad económica.

Figura 4

Expectativas Empresariales a 3 y 12 meses



Nota. Periodos en gris refleja etapas donde la economía se encontraba en zona pesimista. Adaptado de “Encuesta Expectativas Macroeconómicas”, por BCRP, 2023. (<https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

2.1.1.2 Factores Económicos:

Los factores económicos dan las variables macroeconómicas actuales y futuras, entre estas está el PBI, el crecimiento o recesión económica, la inflación, el nivel de desempleo, entre otros.

Como se logra ver en la Tabla 1, el PBI del Perú sufrió una fuerte contracción del 11.1% en el año 2020 causado por la pandemia del Covid-19, frente a esto en el año 2021 se tuvo una recuperación favorable con un crecimiento del 13.3%, siendo los principales sectores de recuperación los de manufactura y construcción, impulsado por el reinicio de

actividades productivas. En el año 2022, el crecimiento fue mucho menor con 2.7%, este año hubo un aumento en el consumo privado estimulado por las transferencias del gobierno y los retiros extraordinarios del sistema privado de pensiones. Para el año 2023, el PBI ha decrecido en -0.6%, siendo los sectores más afectados la pesca, la construcción y la manufactura, unos de los factores relevantes de esta caída están asociadas al estallido social y los cambios climáticos por el Fenómeno del Niño Costero que se ha venido sufriendo, además el impacto hubiera sido mayor si la minería no hubiera contribuido con un 8.2% en el año.

Tabla 1

Evolución del PBI en Perú

SECTORES ECONÓMICOS	2020	2021	2022	2023				AÑO
	AÑO	AÑO	AÑO	I	II	III	IV	
Agropecuario	1.0	4.6	4.5	0.7	-5.6	-4.2	-1.1	-2.9
Pesca	4.2	9.9	-11.4	15.9	-61.0	-8.3	-3.6	-19.7
Minería e hidrocarburos	-13.4	8.1	0.5	2.9	16.7	9.0	4.8	8.2
Manufactura	-12.5	18.6	1.0	-0.6	-11.7	-9.0	-4.8	-6.6
Electricidad y agua	-6.1	8.5	3.9	4.6	5.8	3.0	1.4	3.7
Construcción	-13.3	34.9	3.1	-11.5	-7.2	-9.3	-4.5	-7.9
Comercio	-16.0	17.8	3.3	2.2	3.1	2.6	1.6	2.4
Servicios	-10.1	11.5	3.3	-0.6	0.0	-0.5	-0.3	-0.4
<u>PBI GLOBAL 2/</u>	<u>-10.9</u>	<u>13.4</u>	<u>2.7</u>	<u>-0.4</u>	<u>-0.5</u>	<u>-0.9</u>	<u>-0.4</u>	<u>-0.6</u>
Sectores primarios	-7.6	6.4	0.9	5.0	1.5	3.7	1.9	2.9
Sectores no primarios	-11.8	15.5	3.2	-1.7	-1.1	-2.1	-1.0	-1.5

Nota. El cuadro presenta la evolución del PBI desde el 2020, con actualización al 15 de Febrero del 2024. Adaptado de “Cuadro 92 de Producto Bruto Interno”, por BCRP, 2024, (<https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>)

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2023), el pronóstico de cierre del PBI a diciembre 2023 es de -0.6% y la proyección para el 2024 es de 1.9%, debido principalmente a un consumo menor a lo esperado (ver Tabla 2).

Tabla 2

Proyección de Crecimiento del PBI por tipo de Gasto 2023 -2024

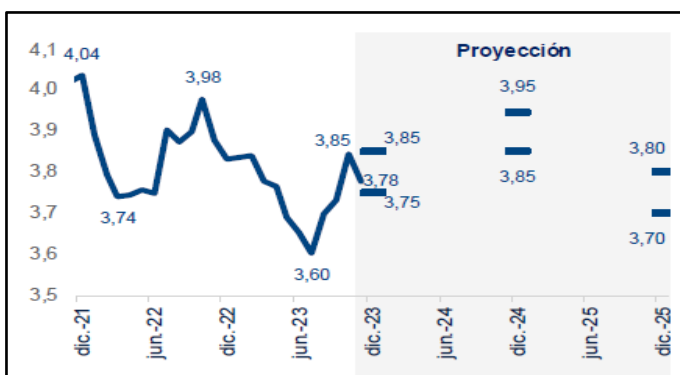
	2023		2024			
	Oct-23	Dic-23	Oct-24	Dic-24		
1 Demanda Interna	-	1.8	-	1.8	1.7	1.5
a. Consumo privado		0.6		0.1	2.0	1.6
b. Consumo publico		0.6		1.0	1.5	2.0
c. Inversión privada	-	7.7	-	7.7	0.3	0.3
d. Inversión pública	-	1.8	-	2.2	3.0	3.0
e. Var. Inventarios (contrib en p.p.)	-	0.5	-	0.3	-	-
2 Exportaciones		3.0		2.2	3.5	3.3
3 Importaciones	-	2.9	-	2.4	2.1	1.9
PBI	-	0.3	-	0.6	2.1	1.9
Nota:						
Gasto privado	-	1.4	-	1.7	1.6	1.3
Gasto publico	-	0.2		0.1	1.9	2.2

Nota. La Tabla muestra la proyección de cierre del PBI 2023 y 2024. De “Economía Peruana: Ajuste de proyecciones y riesgos al 2024”, por IPE, 2023 (www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2023/10/Proyecciones-IPE-PBI-2023-2024.pdf).

En cuanto al tipo de cambio, este ha sido variable en los últimos 12 meses. Según el BBVA Research (2023), el tipo de cambio en octubre llegó a alcanzar niveles cercanos a 3.90 mientras que en el mes de noviembre volvió a bajar cerrando en 3.73. Según las previsiones, el tipo de cambio tenderá a depreciarse en el 2024 por disminución del diferencial de tasas de interés y salida de capitales. La proyección se muestra en la Figura 5.

Figura 5

Evolución del tipo de cambio, soles por dólar, nivel promedio del mes

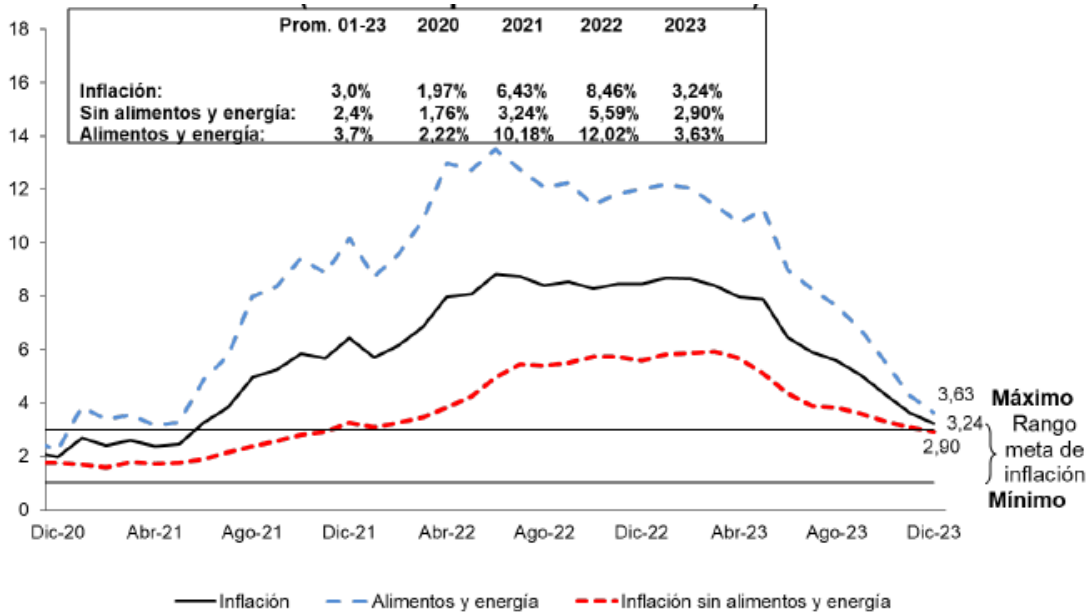


Nota. La figura presenta la evolución del tipo de cambio desde diciembre de 2021 y la proyección de cierre a 2 años. De “Situación Perú”, por BBVA Research, 2023 (www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-diciembre-2023/).

Según el BCRP (2024), la inflación muestra tendencia a la baja. En diciembre 2023, la inflación al cierre del año 2023 fue del 3.24% versus la inflación a diciembre 2022 que fue del 8.46% (ver Figura 6).

Figura 6

Cuadro de Variación Porcentual Interanual de la Inflación

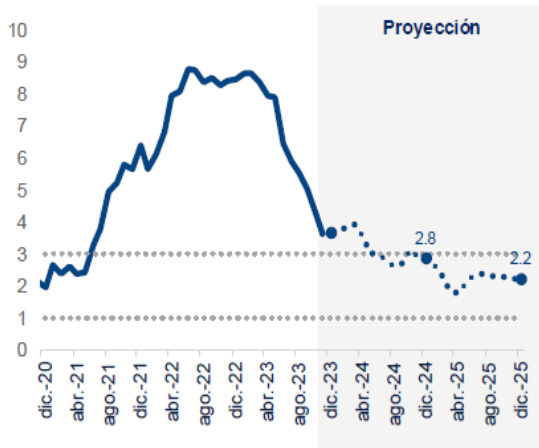


Nota. Cuadro de Inflación que muestra la evolución desde diciembre de 2020 hasta diciembre 2023. De “Notas de Estudio del BCRP de Inflación a Diciembre 2023”, por BCRP, 2024 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-02-2024.pdf>).

Según el BBVA Research (2023), muestra en la proyección del cierre de inflación de cara al 2025 una tendencia a la baja llegando a niveles del 2.2% y para este 2024 una inflación de 2.8% (ver figura 7).

Figura 7

Proyección de cierre de la inflación (tasa)



Nota. Proyección de cierre de inflación al 2025. De “Situación Perú”, por BBVA Research, 2023 (<https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-diciembre-2023/>).

Otro dato importante de considerar es el precio de la Celulosa, al ser los éteres celulósicos un derivado de la celulosa. El precio de la celulosa, al igual que muchos productos están influenciados por diversos factores económicos y del mercado.

Según Valmet (2022), señala que los factores que han influido en el alza de precio de la celulosa responden a factores globales relacionados con situaciones geopolíticas, económicas y de transportes, entre ellos se encuentran: la inflación de Europa, los elevados costos de la energía y la guerra entre Rusia y Ucrania, al igual que retrasos en el transporte y otros obstáculos logísticos.

La distribución de éteres celulósicos está distribuida en todo el mundo y varios países son reconocidos como importantes productores en esta industria. A continuación, se muestra la variación del precio de la celulosa en el último año, desde febrero de 2023 hasta enero 2024. El valor mínimo corresponde a \$181 por tonelada y el máximo a \$ 790 (Figura 8)

Figura 8

Evolución de precio histórico de la celulosa



Nota. Cuadro de evolución del precio de la celulosa de los últimos 12 meses. De “Gráficos Celulosa”, por Bolsamania, s.f. (<https://www.bolsamania.com/accion/CELULOSA/historico-precios>).

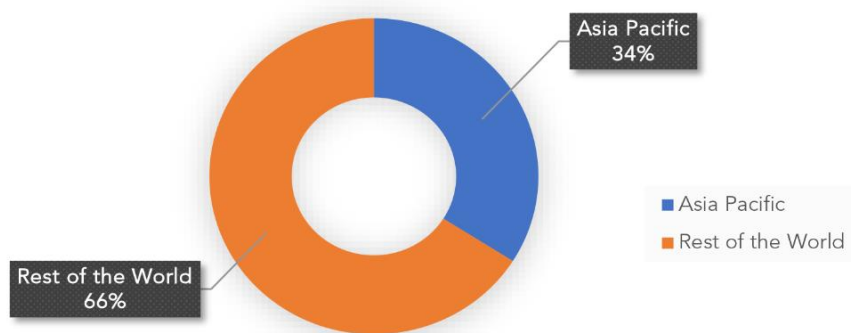
Según Exactitude Consultancy (2023), el tamaño de mercado en el 2020 del éter de celulosa fue de 5.36 mil millones de dólares, con una tasa compuesta de crecimiento anual alrededor del 7.5%. Sin embargo, es importante entender el rol que tendrán en los siguientes años los productos sustitutos, los cuales podrían impactar en el crecimiento del mercado de éter de celulosa.

El Mercado de éter de celulosa y derivados se encuentra muy desarrollado en la región de Asia Pacifico ocupando el primer lugar (ver Figura 9). Los grandes jugadores en la industria son Shin-Etsu Chemical Co., Ltd., CP Kelco, Nouryon, Fenchem y Daicel Corporation, entre otros.

Figura 9

Mercado de éter de celulosa y sus derivados

Cellulose Ether & Its Derivatives Market, by Region, 2021



Nota. Figura muestra a Asia Pacifico como primer lugar en el mercado de éter celulosa. De “Informe de Éter de celulosa y sus derivados”, por Exactitud Consultancy, 2023 (<https://exactitudeconsultancy.com/es/informes/18190/%C3%A9ter-de-celulosa-y-sus-derivados-mercado/>).

Según el Observatory of Economic Complexity (OEC, s.f.), en el año 2021 la Carboximetil celulosa (éter celulósico) representó unos \$958M dentro del comercio mundial. Los principales países exportadores fueron China (\$204M), Finlandia (\$132M) y Países bajos (\$76.5M) (ver Figura 10).

Figura 10

Principales países exportadores de Carboximetilcelulosa 2021

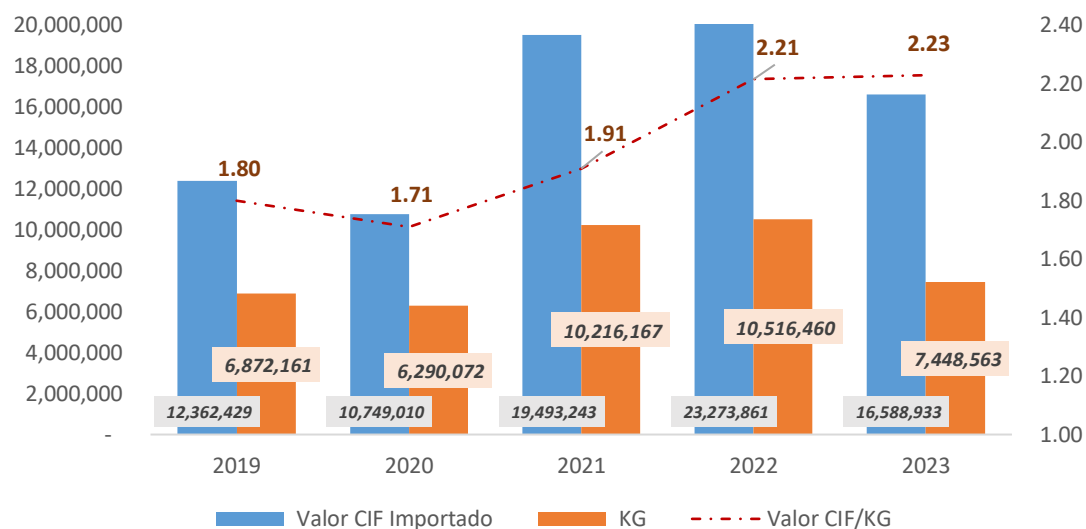
Importación	12,904,775	82%
A.J.C S.A.C.	1,949,020	12%
Distribuidor	808,823	5%
Otros	108,783	1%
Total	15,771,401	100%

Nota. Adaptado de “Perú Información del mercado de Éteres Celulósicos”, por Veritrade, s.f.-a (<https://www.veritrade.com/es/paises/per?campania=12100>).

En la Figura 12, se puede ver el evolutivo del valor CIF y la cantidad de Kilos importados de Carboximetilcelulosa, así como el valor CIF por Kilogramos ha venido subiendo en los últimos años.

Figura 12

Evolutivo del Valor CIF y Cantidad en Kilos Importado de la Carboximetilcelulosa



Nota. Valor CIF y Cantidad en Kilogramos importados del mercado peruano. Adaptado de “Perú Información del mercado de Éteres Celulósicos”, por Veritrade, s.f.-a (<https://www.veritrade.com/es/paises/per?campania=12100>).

Como se logra ver en la figura anterior, el mercado peruano de éteres celulósicos es un mercado maduro que, en los últimos 5 años, solo ha crecido un 8% en cantidades de kilogramos importados vs 2019. El crecimiento que se puede ver en los años 2021 y 2022 responde a una compra puntual del principal importador (Chinalco), que es una de las principales mineras productoras de cobre a nivel nacional y es quien dirige los mayores volúmenes de importación directa.

Por otro lado, lo que se vivió en época de pandemia fue que se aceleraron las compras previniendo temas logísticos y no desabastecer el mercado. Con respecto al precio de los éteres celulósicos, se puede observar como ha venido creciendo el precio por Kilogramos en +24% versus 2019.

La comprensión de estos factores ayuda a las empresas a anticipar y adaptarse a los cambios en los precios de la celulosa, como por ejemplo abastecerse ante precios bajos, donde va a ser necesario también tener capacidad de almacenamiento y espalda financiera.

2.1.1.3. Factores Sociales:

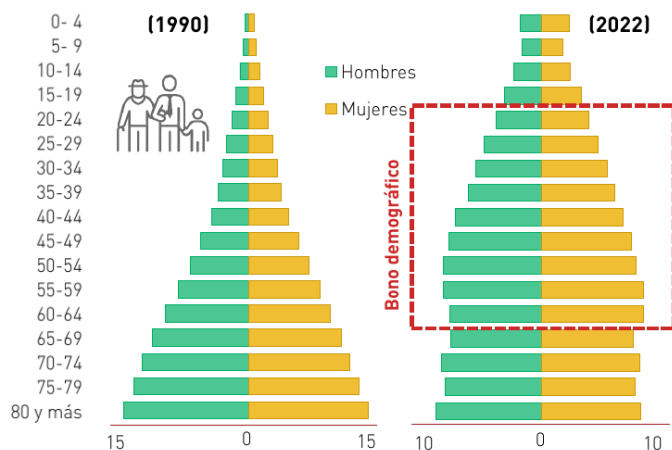
Perú es un país caracterizado por su diversidad étnica y cultural, esta diversidad influye en la cultura y tradiciones. Por ello, es importante tomar en cuenta las necesidades de los clientes de las empresas, siendo un país tan diverso es necesario entender cómo están segmentados y cuáles son sus gustos y preferencias. El análisis se dirige a Lima, siendo Lima la única ubicación que hoy es atendida por la empresa.

Con respecto a fuerza laboral, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2021) el bono demográfico durará hasta el 2045, por lo que no se identifican riesgos,

sino que bien administrados dan un mayor potencial para crecimiento económico (ver Figura 13).

Figura 13

Pirámides poblacionales 1990 - 2022



Nota. Figura muestra las Pirámides Poblacionales en el Perú. Adaptado de “Perú: Estado de la Población en el año del Bicentenario, 2021”, por INEI, 2021 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/libro.pdf).

Uno de los factores sociales que impacta a este sector son los conflictos sociales como las huelgas o guerras, ya que encarece el costo de envío y esto impacta el costo final del producto. Hoy es posible entrar a una nueva crisis logística por conflictos geopolíticos que causan tensiones en los flujos de comercio y por la intensificación de anomalías climáticas en el Canal de Panamá.

Con respecto al conflicto en el mar rojo, se observan continuos ataques armados a embarcaciones que complican el paso por el Canal de Suez afectando una de las rutas comerciales más importantes del mundo. Según Rizvi (2024), este canal mueve más del 15%

del comercio mundial y el 12% del comercio marítimo mundial de petróleo, lo que lo convierte en una de las vías navegables estratégicas más importantes del mundo.

La fiable industria marítima ha dado un giro al tener hoy importantes desafíos como retrasos imprevistos en la ruta, aumentos en el costo de transporte, y primas excesivas de seguros debido a la alta posibilidad de que la carga no alcance el destino previsto. (Sanchez, 2024)

2.1.1.4 Factores Tecnológicos:

En este sector todas las empresas se enfrentan al acelerado cambio de la tecnología y se ven obligadas a invertir en desarrollos para agilizar sus sistemas y no ser desfasados por la competencia. Durante la pandemia muchas empresas se vieron obligadas a implementar nuevas herramientas para tener un mayor seguimiento a sus clientes. Sin embargo, no hay cambios relevantes en el entorno para este factor que afecten al sector.

2.1.1.5 Factores Ambientales o Ecológicos:

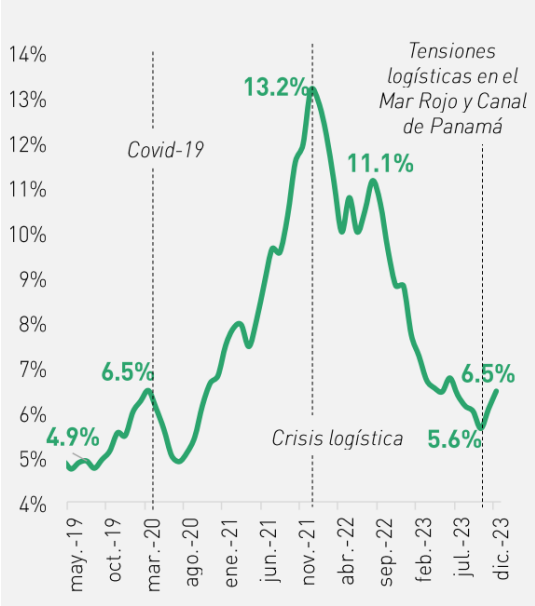
Los éteres celulósicos aplicados en el sector alimenticio sufren un gran impacto ante variaciones climatológicas tales como el fenómeno El Niño o La Niña. En temporadas de alta temperatura el consumo de helados, bebidas y yogurt se incrementa, relacionándose directamente a un mayor consumo de éteres celulósicos. Los éteres celulósicos en el sector textil son usados en el proceso de engomado y su consumo es estacional.

Asto (2023), destaca la urgencia de abordar la crisis hídrica al tener impacto en la agenda global. Además, se debe tomar en cuenta que los fenómenos climáticos seguirán aumentando con el tiempo.

South Pacific Logistics (2023) señala que el canal de Panamá es una vía artificial que conecta el océano Atlántico con el Pacífico, con un tráfico anual aproximado de 14,000 barcos y representa el 6% del comercio mundial. Este canal es una ruta marítima clave que ahorra tiempo y combustible, así como costos de transporte, el cual hoy en día presenta una sequía severa que está afectando su operatividad.

Por otro lado, las tensiones logísticas en el Mar rojo también han incrementado el costo de envío de importaciones y aunado a lo del Canal de Panamá podría estar alrededor del 6.5% (ratio CIF/FOB) (ver Figura 14).

Figura 14
Costo de envío de importaciones a Perú (ratio CIF/FOB)



Nota. Costo estimado de fletes en base a la brecha de valor CIF y FOB de las importaciones de Perú. De “Comienza la recuperación económica”, por Macroconsult, 2024.

2.1.1.5 Factores Legales:

En el análisis de los factores legales que impactan a este sector no se identificaron factores legales que ejerzan algún impacto significativo o directo en el sector. Esto es positivo para el sector ya que, al tener ausencia de regulaciones legales relevantes, las empresas pueden desenvolverse sin restricciones significativas.

Finalmente, luego de haber explorado todos los factores, se presentará el análisis PESTEL para la empresa AJC S.A.C. en una matriz de perfil estratégico de elaboración propia con el objetivo de comparar factores y tener un panorama más amplio. En este análisis se puede ver como factores positivos la relevancia de la expectativa empresarial, así como el tener una proyección positiva de crecimiento del PBI, lo cual da tranquilidad para el desarrollo del sector. Por otro lado, se tiene también al fenómeno de El niño como un factor positivo para la industria de Alimentos porque impulsa un mayor consumo de bebidas con el incremento de temperatura.

Como impacto negativo se tiene a la inflación, la variación del precio de la materia prima, los cambios climáticos y los conflictos geopolíticos que podrían subir los costos del producto o el flete y así reducir los márgenes de operación o las ventas por tener menor disponibilidad de producto en el mercado (Figura 15).

Figura 15

Análisis PESTEL de AJC S.A.C.

Análisis PESTEL	Factores	Muy Negativo (-)	Negativo (-)	Neutro	Positivo (+)	Excelente (++)
Político	Estabilidad de Gobierno					
	Corrupción					
	Políticas estables					
	Grupos de poder					
	Expectativa empresarial					
Económico	Tipo de Cambio					
	Inflación					
	Proyección de crecimiento del PBI					
	Desempleo					
	Disponibilidad y variación de precio de la celulosa					
	Clasificación Riesgo País					
Social	Fenomeno El niño					
	Pandemia					
	Conformación de Población (NSE)					
	Conflictos sociales (huelgas, guerras)					
	Piramide poblacional					
Tecnología	Tasa de informalidad laboral					
	Acceso a internet					
	Inversión I+D					
	Comercio electrónico (Digital)					
Ecológico	Innovación y Desarrollo					
	Regulación ambiental					
Legal	Cambios climáticos (Canal Panamá)					
	Impuesto a la Renta					
	IGV					
	Protección consumidor					

Nota. Se presenta el análisis de los factores que podrían afectar de manera directa o indirecta a esta empresa.

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Situación actual

AJC CORP. tiene más de 50 años en el sector con una posición sólida en el mercado de distribución de este producto. La ubicación geográfica de sus tres plantas de producción y departamentos de investigación y desarrollo, así como la red de oficinas comerciales les permite una mayor cercanía con sus clientes y un mejor entendimiento de cada mercado donde opera. Todas sus plantas están certificadas con ISO 9001/2000. Además, tiene más de 500 empleados con una capacidad instalada de más de 40000 toneladas métricas anuales en sus diferentes líneas de producción.

AJC S.A.C., es una filial de esta empresa y en Peru tiene un 12% del mercado potencial, hay alrededor de 10 competidores, de los cuales hay distribuidores que importan productos de la China sin mayor especialización en el servicio, homogeneidad en la calidad del producto y ausencia de certificaciones.

El portafolio de productos de AJC S.A.C. está diferenciado por la pureza del producto, siendo identificados claramente: Éteres celulósicos grado técnico, Éteres celulósicos grado alimenticio y Éteres celulósicos grado purificado (orientado al sector farmacéutico); dentro de cada grado de Éteres celulósicos existen una diversidad de productos que son formulados en base a la necesidad aplicada de cada sector, por ejemplo en las industrias no reguladas – todas aquellas distintas al sector alimenticio y farmacéutico – se aplican los grados técnicos y dentro de este grado, existe una gran variedad de productos diferenciados entre sí por los parámetros fisicoquímicos tales como viscosidad, grado de sustitución, pureza, características reológicas entre otras propiedades. Es por ello que los Éteres celulósicos es considerada una especialidad química desarrollada de acuerdo a las necesidades o funcionalidad requerida por cada cliente.

Considerando la información histórica modificada de AJC S.A.C., se puede ver una aproximación de la composición del margen bruto según su grado:

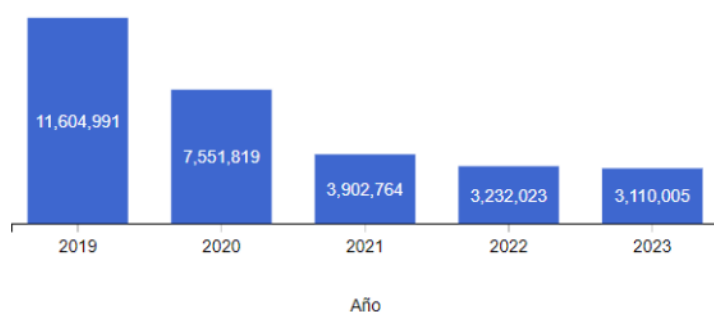
- Margen bruto promedio grados técnicos: alrededor del 15%
- Margen bruto promedio grados alimenticios: alrededor del 28%
- Margen bruto promedio grado purificado: alrededor del 70%

En la figura 16 se puede ver la evolución de la venta de AJC SAC, donde se observa que en el año 2019 y 2020 tenían una gran facturación de éteres celulósicos que atendía a

negocios de gran volumen como la Minería, pero de baja rentabilidad. Luego, por decisiones estratégicas de negocio, que responden a la búsqueda de la rentabilidad, se decide enfocar los esfuerzos privilegiando solo líneas de negocio que cumplan los márgenes mínimos establecidos. La venta ha venido desacelerándose y al cierre del 2023 tuvo una disminución versus año anterior en -3.8%.

Figura 16

Evolutivo de Venta de AJC.SAC en USD (MS)

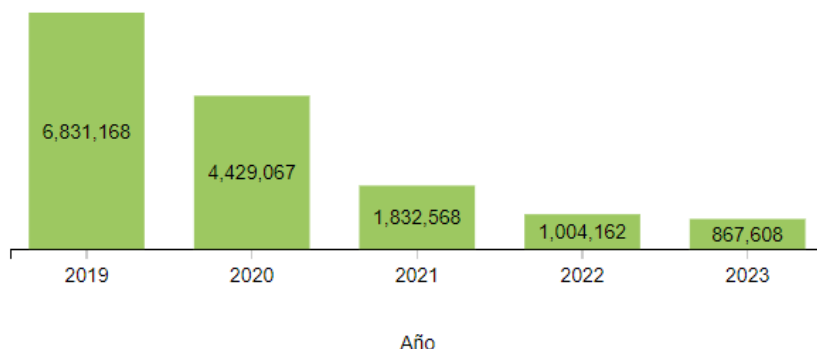


Nota. Modificado a partir de la información de venta de AJC S.A.C.

En la Figura 17, se puede ver la venta en Kilogramos, donde se observa la misma tendencia, pero con una mayor caída en Kilogramos en 2023 versus año anterior (-13.6%), explicado por una subida de precios. Si se compara venta versus kilogramos vendidos, se puede observar que en el año 2023 caen las cantidades vendidas en -14% vs AA, mientras que a nivel de venta solo cayó un -4%. De ambos gráficos, se puede concluir que la facturación en soles cae en menor medida en los últimos años muy apalancado por una estrategia de precios.

Figura 17

Cantidad en Kg de AJC S.A.C



Nota. Modificado a partir de la información de venta de AJC S.A.C.

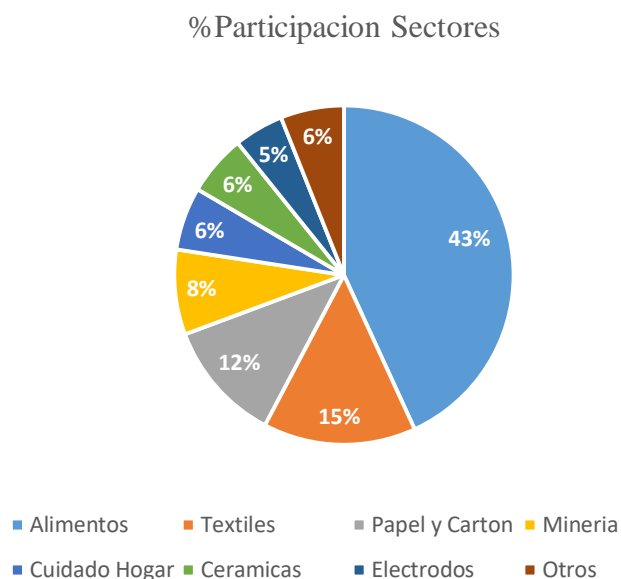
Con respecto a los sectores donde se vende los éteres celulósicos, se tienen sectores regulados y no regulados. El sector de alimentos y farmacéutico es regulado. Los Éteres celulósicos en la industria de alimentos son usados en la fabricación de néctares y helados, por lo que, en años de veranos largos, el consumo de este producto se incrementa al ser productos marcados por la estacionalidad.

El sector industrial no regulado, es el que pudiera tener mayor crecimiento, muy apalancado por el sector minero, que es un sector muy variable y de márgenes muy bajos. Los yacimientos mineros en el país presentan una curva de envejecimiento por lo que la explotación del mineral valioso se hace cada vez más complicada por las especies que interfieren en la flotación y recuperación de estos minerales. Según la información de AJC SAC., en el año 2017 elaboró un tipo específico de éter celulósico que generaba un impacto positivo en la recuperación de minerales, la alta demanda y requerimientos oscilantes de este producto le permitió posicionarse como un proveedor de confianza y con una propuesta de valor atractiva hacia este sector. Sin embargo, años después retiró gran parte de su portafolio al ser un sector muy variable, con márgenes muy bajos y de alta competencia.

AJC S.A.C. participa en diversos sectores como alimentos, textiles, papel, entre otros siendo el sector alimentario y el textil los más relevantes para el negocio tanto por su porcentaje de ventas como los márgenes que deja (Figura 18).

Figura 18

Porcentaje de Participación de la venta por Sectores



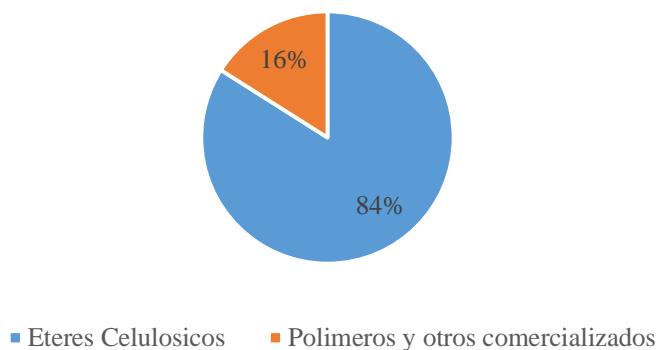
Nota. Modificado a partir de la información de venta de AJC S.A.C.

Además, el 84% del negocio de AJC S.A.C está enfocado al desarrollo de éteres celulósicos, lo cual ha permitido desarrollar un alto nivel de especialización en el producto. También comercializa y distribuye polímeros y otros comercializados en menor medida (Figura 19).

Figura 19

Porcentaje de Participación de la venta por División de AJC S.A.C.

% Venta por División



Nota. Modificado a partir de la información de venta de AJC S.A.C.

2.2.2 Análisis interno AMOFHIT

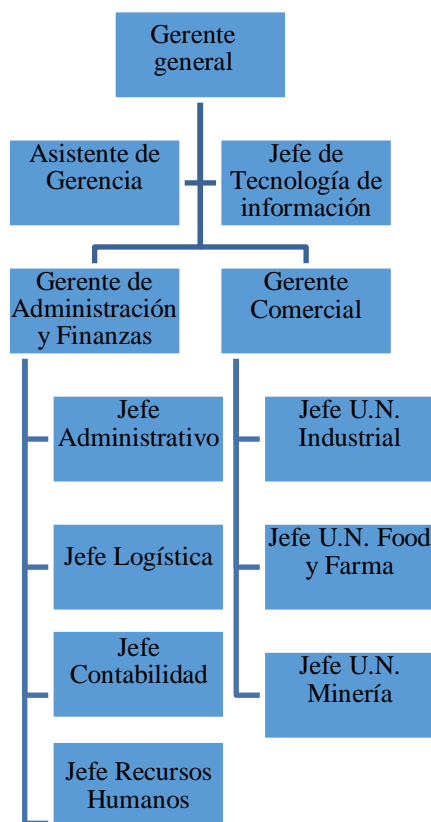
Con el objetivo de mostrar la situación actual de la empresa, se utilizará el análisis interno de AMOFHIT basado en el análisis de las 7 áreas funcionales, lo que ayudará a definir el contexto en el cual opera la empresa.

2.2.2.1 Administración y Gerencia

La empresa cuenta con una estructura organizacional esbelta que da soporte a las operaciones basadas principalmente en la comercialización y distribución de los productos (ver Figura 20).

Figura 20

Organigrama de A.J.C. S.A.C.



El planeamiento estratégico se realiza a nivel país donde definen las metas para el año con indicadores muy enfocados en la rentabilidad del negocio. Los porcentajes de crecimiento se definen en base a sondeo de mercado, que se generan por las reuniones previas que tienen los vendedores con sus clientes y se obtiene información de proyecciones de crecimiento de cada cliente, con esos datos se calculan los crecimientos en función al mercado, más que a una meta de crecimiento definida por la compañía.

Por otro lado, la empresa cuenta con políticas internas y lineamientos muy enfocados a la especialización y rentabilidad del portafolio actual que ralentizan su capacidad de innovar y adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado, demandas del cliente o condiciones comerciales.

2.2.2.2 Marketing y Ventas

Las ventas están muy enfocadas en su portafolio actual de productos, donde el 84% está enfocado a éteres celulósicos. Cuenta con una cartera de clientes definida, en un mercado maduro donde la competencia puede llegar a ser por precio cuando hay altos niveles de stock de productos traídos de la China o de productos sustitutos como goma Xantan, sin embargo, la política de la empresa es mantener sus márgenes y no entrar a competir por precio, ya que la principal ventaja competitiva que tiene versus otros competidores es la consistencia en la entrega de su producto a lo largo del año y un sólido servicio post venta.

La definición de precios se da como lineamientos desde la casa matriz considerando los niveles de rentabilidad esperados, inclusive si eso signifique una disminución en la venta. Las políticas de precio definida están alrededor del 10 a 15% por encima del mercado.

La propuesta de valor de la empresa está muy apalancada por la consistencia, disponibilidad y calidad del producto, lo que proporciona a sus clientes la confianza y seguridad necesarias para mantener sus operaciones sin sobrecostos por quiebres de stock o cambio en las recetas de productos. Las ventajas competitivas son:

- a. Disponibilidad de stock: AJC S.A.C. ha desarrollado la capacidad para evitar roturas de stock al contar con un amplio almacén y una gestión eficiente de inventarios. Además, la casa matriz cuenta con una planta de producción en Colombia y productos listos para abastecer a los países según demanda.
- b. Productos homogéneos y consistentes: AJC S.A.C. garantiza que los clientes reciban productos homogéneos según las características pactadas cumpliendo con todas las especificaciones técnicas y de calidad de producto a lo largo de la relación comercial.

Esto evita variaciones no deseadas en los procesos de fabricación de los clientes y fortalece la confianza en la calidad de producto.

- c. Capacidad de respuesta y tiempos reducidos de entrega: Cuenta con un menor tiempo de respuesta, al ser empresa vinculada de la única planta comercial productora de Éteres celulósicos en la región. Por otro lado, la ubicación geográfica de la planta permite que la travesía marítima sea de 4 días calendarios versus 45 días en el mercado, permitiendo reducir los días de inventario y por ende el capital de trabajo.
- d. Conocimiento técnico y soporte: Proporciona un sólido soporte técnico, así como asesoramiento a los clientes cuando desean desarrollar una nueva fórmula, lo que le ha permitido tener relaciones sólidas con sus clientes.
- e. Certificaciones y cumplimiento normativo: Cuenta con todas las certificaciones necesarias para la comercialización de éteres celulósicos, lo cual le permite demostrar que cumple con los estándares requeridos de la industria garantizando la seguridad y calidad de sus productos.

2.2.2.3 Operaciones y Logística

El área de Operaciones es la que se encarga del proceso de almacenamiento, comercialización y distribución de los productos que vende AJC S.A.C. Su principal proveedor es la casa Matriz AJC Corp., quien le abastece los productos que luego comercializarán en el mercado peruano, es allí donde están los centros de producción y desarrollo de productos, ya que cuentan con laboratorios y plantas piloto que les permite validar el escalamiento industrial de los nuevos desarrollos. Además, AJC Corp. cuenta con la única planta productora de éteres celulósicos de la región, lo que le permite a AJC S.A.C tener periodos más cortos de entrega.

AJC S.A.C. cuenta en Perú con la oficina comercial y almacenes los cuales son alquilados, así como la distribución es tercerizada. Además, en la búsqueda de mejorar la eficiencia logística para la distribución de productos y reducir costos, se llevan indicadores para medir ocupabilidad de carga y optimizar espacio. Estos son: la densidad de carga y costo directo de movimiento de carga.

La densidad de carga es un indicador que mide la cantidad de producto (en peso) que se carga en un camión en comparación con la capacidad nominal de carga del camión. Una mayor densidad de carga indica un mejor aprovechamiento del espacio del camión

$$\text{Densidad de carga} = \frac{\text{Kg ocupados}}{\text{Kg nominales de carga}}$$

Otro indicador que se usa en el sistema de abasto es el costo directo de movimiento de carga, el cual se mide así:

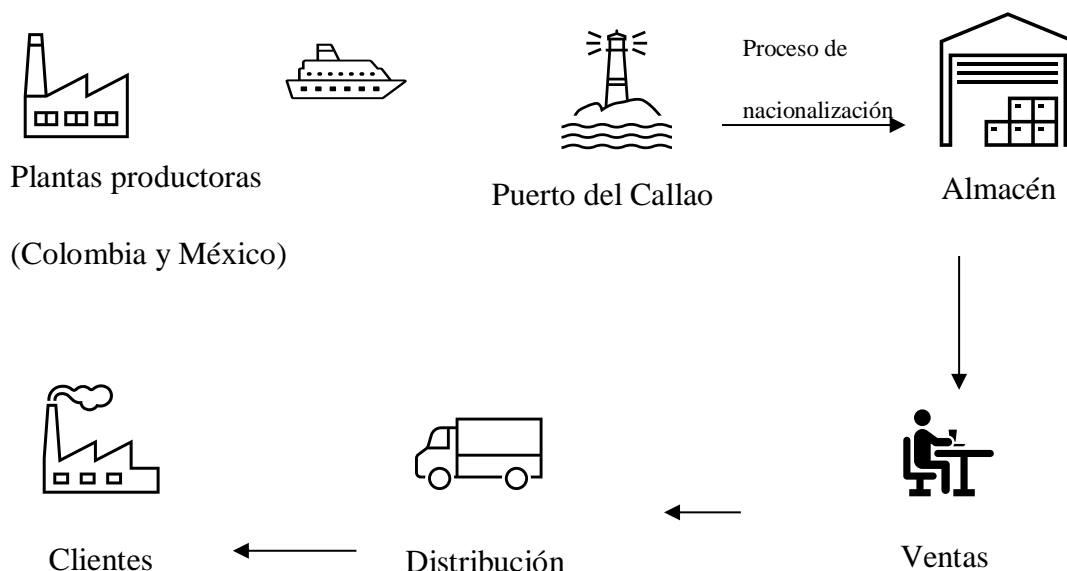
$$\text{Costo directo de movimiento de carga} = \frac{\text{soles producto}}{\text{toneladas transportadas}}$$

La cadena de Suministro de AJC S.A.C. inicia con el pedido a su proveedor de producto final que es AJC Corp., este es estimado en base a sondeo anual de mercado de su cartera de clientes y ajustado según demanda real. El producto es enviado vía flota marítima al puerto del Callao, donde se da el proceso de nacionalización y luego es llevado al almacén.

El equipo de ventas gestiona los pedidos con sus clientes y se hace la distribución a los almacenes de las industrias (ver Figura 21).

Figura 21

Cadena de Suministro A.J.C. S.A.C.



2.2.2.4 Finanzas y Contabilidad

Las decisiones de inversión se dan en AJC Corp. de la mano con el Gerente General de AJC S.A.C. Estas decisiones se basan en la adquisición de inventario, sistemas de información o proyectos menores, ya que están muy alineados a la comercialización de productos que fabrican en sus plantas.

La empresa se financia de la vinculada a un plazo de 90 a 150 días, es esta empresa vinculada su principal proveedor de producto terminado a comercializar (éteres celulósicos), esto facilita a AJC SAC pagar en primera instancia a sus proveedores locales y obligaciones corrientes como nómina e impuestos entre otros, y luego efectuar el pago a la vinculada. La figura de financiamiento para desarrollo de nuevas líneas de negocio deberá realizarse a través de entidades bancarias, además de sustentarse y aprobarse a nivel corporativo. Es responsabilidad del Gerente General realizar todas las gestiones que garanticen el

cumplimiento del compromiso de pago a los proveedores y todos los que deriven del nuevo proyecto.

La empresa no maneja provisión de morosidad, ya que los clientes con los que trabaja son empresas sólidas que mantienen relaciones comerciales, muchas veces desde el inicio de la operación de la empresa. El crecimiento de las ventas a lo largo de los años es un crecimiento orgánico, mayor consumo dentro de los mismos clientes y aplicaciones químicas, por indicaciones corporativas se han desestimado proyectos en nuevos sectores industriales, por temor a descuidar los actuales negocios.

A continuación, se presenta el Estados de Pérdidas y Ganancias de los años 2022 y su respectivo comparativo con el año 2023 (ver Tabla 4). En el año 2022 se obtuvo 122,018 USD adicionales de venta, incremento generado por un mayor consumo de los clientes del sector industrial minero, adicionalmente el margen bruto se incrementó en 1.28%, debido a una reducción en el costo de materia prima que impactó en el costo del producto final que se importa.

A nivel de gastos operativos, se incrementaron tanto los gastos de ventas y administración en 11,000 USD, debido al mayor costo de alquiler por traslado de las oficinas por vencimiento de contrato y los gastos de transporte tuvieron un incremento porque muchos de los clientes disminuyeron la cantidad de producto solicitado por despacho lo que generó una ineficiencia en este rubro, no se pudo trasladar esta variación a los clientes ya que se identificaron nuevos proveedores ofertando productos de procedencia china a menor precio, pero con baja calidad, si bien es cierto a futuro no se vería el impacto, se abriría la oportunidad de incursión de nuevos proveedores y caídas de ventas en esos meses de evaluación.

A nivel financiero, los incrementos en la frecuencia de pagos a proveedores al exterior (vinculadas) generaron un mayor incremento en gastos por transferencia y demás asociados a esta operación, otro efecto fue tomar el servicio del sistema de factoring en tres clientes importantes y con mayor nivel de facturación. A continuación, se presenta la Tabla 4 que contiene los datos del Estado de Ganancias y Pérdidas.

Tabla 4

Comparación de Estado de pérdidas y ganancias 2022 versus 2023 expresados en miles de dólares americanos

	Real 2022	%	Real 2023	%	Variación	%
Ventas Nacionales	3,232	100%	3,110	100%	-122	-4%
(-) Costo de ventas	-2,748	-85%	-2,604	-84%	144	-5%
MARGEN BRUTO	484	15%	506	16%	22	4%
Gastos de Administración	-202	-6%	-203	-7%	-1	0%
Gasto de Ventas	-186	-6%	-180	-6%	5	-3%
Gastos de Transporte	-34	-1%	-37	-1%	-3	9%
Depreciación	-10	0%	-9	0%	1	-8%
Total Gasto Operativo	-432	-13%	-430	-14%	2	0%
UTILIDAD OPERATIVA	52	2%	76	2%	24	45%
Ingresos financieros	0	0%	0	0%	0	0%
Egresos Financieros	-12	0%	-13	0%	-1	9%
Otros ingresos	0	0%	0	0%	0	119%
Diferencia en Cambio (Neto)	8	0%	12	0%	4	49%
Total otros ingresos y egresos	-3	0%	-0	0%	3	-96%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	49	2%	76	2%	27	55%
Impuesto a la Renta	-15	0%	-23	-1%	-8	55%
UTILIDAD NETA	34	1%	53	2%	19	55%

Así mismo en la Tabla 5, se muestra el respectivo Balance General del año del 2022 y 2023 en el cual se logra evidenciar que a nivel de activos corrientes se mantienen saldos

suficientes para afrontar las obligaciones de corto plazo. Se optimizaron los inventarios de 129 días a 100 días en el 2023. En el pasivo corriente se evidencia una reducción considerable en los compromisos de pago a los proveedores del exterior y la deuda disminuyó en 254,000 USD.

Tabla 5*Balance General año 2022 versus 2023- valores expresados en miles de dólares americanos*

	2023	2022		2023	2022
ACTIVO			PASIVO Y PATRIMONIO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Disponible	75	33	Proveedores Nacionales	18	32
Clientes Nacionales (neto)	389	412	Otros gastos por pagar	0	2
			Impuestos, retenciones y gravámenes por pagar	4	4
Gastos pagados por anticipado	13	15	Obligaciones laborales	19	18
Depósitos en garantía	2	2	Impuesto diferido por amortizar	0	0
Retenciones e impuestos a compensar	35	96	Proveedores del exterior (vinculada)	816	1,070
Deudores varios (neto)	0	2	TOTAL PASIVO CORRIENTE	857	1,125
Impuesto diferido por amortizar	86	84			
TOTAL OTRAS CUENTAS POR COBRAR	136	200	PASIVO TOTAL	857	1,125
Productos de Comercialización	675	931			
Mercaderías en tránsito	91	0	PATRIMONIO		
TOTAL INVENTARIOS	766	931	CAPITAL SOCIAL		
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	1,366	1,575	Capital Social	343	343
			TOTAL CAPITAL SOCIAL	343	343
ACTIVO NO CORRIENTE					
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO			Resultado de ejercicios anteriores	146	112
Edificios	9	9	Resultado del Ejercicio	53	34
Muebles y enseres (neto)	15	19	TOTAL RESULTADOS ACUMULADOS	199	146
Equipos de cómputo (neto)	9	10			
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA y EQUIPOS	33	39	TOTAL PATRIMONIO	542	489
ACTIVO TOTAL	1,399	1,614	PASIVO Y PATRIMONIO	1,399	1,614

Analizando los principales indicadores financieros, se puede comentar que la empresa tiene un capital de trabajo positivo sin financiamiento externo lo cual le permite operar sin problemas. Los días de cobranza se encuentran muy por debajo del promedio del mercado actual que se maneja dentro de 60 a 90 días con lo cual se garantiza la rápida recuperación de recursos lo que le permite amortizar la deuda con proveedores del exterior. El disponer de proveedores geográficamente cercanos podría permitir optimizar el nivel de inventarios reduciendo de 100 día a 60 días. La empresa puede afrontar con sus activos los compromisos de pago a corto plazo con sus principales proveedores, no cuenta con pasivos a largo plazo (ver Tabla 6).

Tabla 6

Comparación de indicadores 2022 versus 2023

Indicadores de liquidez	2023	2022	
Índice corriente	1.59	1.4	Veces
Prueba acida	0.7	0.57	Veces
Capital de trabajo	509,095	450,596	USD
Indicadores de endeudamiento			
Índice de endeudamiento	61%	70%	
Grado de propiedad	39%	30%	
Índice de solvencia	1.58	2.3	veces
Palanqueo financiero	2.58	3.3	veces
Indicadores de actividad			
Días de cobranza	43.3	47.65	Días
Rotación de inventarios	3.59	2.8	Veces
Días de inventarios	100	129	Días
Rotación activo total	2.31	1.93	Veces

Nota. Elaborado y modificado a partir de la información financiera de AJC S.A.C.

2.2.2.5 Recursos Humanos

La empresa cuenta con una estructura esbelta, alineada al tamaño de negocio. Las contrataciones son en su mayoría externa y a nivel practicantes o analistas, las posiciones clave (Jefaturas y Gerentes) son posiciones de baja rotación y periodos de permanencia alrededor de los 5 años. El personal cuenta con alto conocimiento especializado del sector y su esquema de pagos es sueldo fijo incluyendo los vendedores, quienes no cuentan con plan de incentivos. Por el lado de procesos, no cuenta con área de Procesos que lleve un control o documentación de los procesos y procedimientos de la empresa.

Con respecto a gestión del conocimiento, desarrollo de talento y experiencia de colaborador (clima laboral), no tiene iniciativas enfocadas a estos puntos, lo cual ayudaría a desarrollar capacidades que aseguren el talento para crecimiento futuro, establecer rituales que permitan una mejor integración con los objetivos estratégicos, la motivación y el compromiso. Además, al carecer de un Sistema de Gestión de Conocimiento no le permite asegurar el conocimiento crítico para la sostenibilidad de la empresa. Por otro lado, al haber pocas posiciones y baja rotación, tampoco han desarrollado líneas de carrera para sus colaboradores.

2.2.2.6 Sistemas de información

Con respecto a los sistemas de información, están desarrollando e implementando este año el CRM. La implementación del CRM sería una fortaleza porque permite mantener alineados tanto al personal de ventas con Logística y Calidad para poder brindar al cliente una adecuada experiencia en lo que es atención y soporte post venta. Cuentan con robustos

programas que permiten resguardar la información y mantenerlas actualizadas para las diferentes plataformas con las que interacciona de manera local o internacional.

2.2.2.7. Tecnología

Se tiene a nivel regional unas plantas de producción que cuentan con tecnología de punta y oficinas de Investigación y desarrollo. A nivel local, AJC S.A.C., tiene en Peru oficinas comerciales que se encargan de la venta y distribución de productos sin mayor inversión en tecnología más que los softwares de información.

A continuación, luego de haber analizado cada una de las áreas de la empresa, se presentará como quedaría en una matriz las áreas según la matriz de AMOFHIT, siendo el área de Administración y Gerencia (no cuentan con plan estratégico integral), Marketing y Ventas (Estrategia de Precios les hace perder competitividad versus el mercado), Recursos Humanos y Tecnología (Desarrollo tecnológico) una de las áreas a fortalecer (ver Tabla 7).

Tabla 7

Análisis interno AMOFHIT

ANALISIS INTERNO AMOFHIT			F	D
A	Administración y Gerencia	Liderazgo	X	
		Estructura organizacional	X	
		Plan Estratégico Integral		X
M	Marketing y Ventas	Estrategia de Precios		X
		Posicionamiento de la marca	X	
		Innovación de productos	X	
O		Procesos establecidos	X	

	Operaciones y Logística	Capacidad de respuesta	X
		Disponibilidad de Inventarios	X
F	Finanzas y Contabilidad	Estructura de Costos	X
		Solvencia financiera	X
H	Recursos Humanos	Clima laboral	X
		Capacitación Personal	X
		Líneas de carrera	X
I	Sistemas de Información	Implementación de CRM	X
		Respaldo de información	X
T	Tecnología	Desarrollos tecnológicos	X

2.3 Análisis de las 5 fuerzas

Se utilizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter como herramienta estratégica para analizar la competitividad de una industria y entender las fuerzas que influyen en la sostenibilidad de la empresa. Analizar las fuerzas competitivas ayudará a evaluar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa en el contexto de su industria, siendo esto fundamental a la hora de elaborar un plan de sostenibilidad efectivo que no solo aborde los desafíos actuales, sino también permita preparar a la empresa para futuros cambios en el entorno.

2.3.1 Intensidad de la rivalidad entre Competidores

En el mercado de éteres celulósicos existe un número bajo de competidores, existe también algunas industrias que importan directamente por lo que dejan de ser competidores ya que satisfacen su propia demanda. Si bien es cierto el proceso de fabricación de los éteres celulósicos no es complejo, conlleva a cierto expertise técnico y conocimiento en el manejo de las diversas variables de proceso, la inversión en implementar una línea de fabricación de Éteres celulósicos es alta por lo que la probabilidad de la presencia de un nuevo competidor es baja.

Con respecto a diferenciación de productos, la rivalidad se da con las empresas que están importando productos de la China y en los grados técnicos y alimenticios, no así en los grados purificados. Estos productos tienen un rendimiento similar pero a muy bajo precio, lo cual afecta en la propuesta de AJC S.A.C, sin embargo, hay una barrera de entrada para el producto, es que el competidor consiga que prueben su producto y si es que el rendimiento o dosificación es similar puedan entrar a negociar precio, sin embargo, pierden el soporte técnico que da AJC SAC para futuros desarrollos o aplicaciones, así como pueden enfrentarse a tener roturas de stock ya que no cuentan con capacidad de almacenamiento, son compras estacionales, con esto se puede afirmar que el costo de cambio es alto.

La diversidad del tamaño de los competidores es bajo y la tasa de crecimiento de la industria también es muy baja porque es un mercado maduro. Los productos de AJC S.A.C., tiene un precio superior al mercado por el modelo de negocio que tienen, sin embargo, tienen una ventaja competitiva que es disponibilidad de producto a lo largo del año, consistencia en la especificación (las empresas no tienen que cambiar de formulación por cada cambio de lote) y asesoría técnica para cualquier otro desarrollo.

2.3.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Al ser un mercado maduro y que requiere de alta especialización, así como conocimiento técnico, se considera que las amenazas de entrada de nuevos competidores son bajas. Sin embargo, si existen hoy en el mercado, competidores muy pequeños que dependiendo de la estacionalidad pueden traer éteres celulósicos a muy bajo precio de diversos orígenes, pero en su mayoría se comercializa en mercados no formales, ya que la industria necesita gran volumen, abastecimiento continuo, así como consistencia en la fórmula que no obligue a cambiar sus aplicaciones.

2.3.3 Amenaza de productos sustitutos

Se tiene la amenaza de productos sustitutos como la goma xantan, goma guar, carragenina, entre otros. Estos aditivos se utilizan como espesantes o estabilizadores y puede reemplazar a los éteres celulósicos en algunas aplicaciones, principalmente en el sector alimenticio, pero como desventajas tiene la alta volatilidad de precios y el suministro poco consistente en el tiempo, este producto se trae principalmente desde la China u otros países que al ser muy lejanos tienen tiempos altos de entrega pero que cuando llegan pueden generar ruido en el mercado por sus precios bajos. Sin embargo, como se menciona en un párrafo anterior, los costos de cambio son altos ya que implica un cambio en la formulación de los clientes para obtener el mismo producto solo que con un aditivo diferente, además de la posibilidad de volver al producto original por la rotura de stock de estos productos que tienen precios volátiles.

2.3.4 Poder de negociación Clientes

El poder de negociación de los clientes es relativamente alto al inicio de un desarrollo, ya que existen diversos productos que puedan cumplir la funcionalidad que brinda los éteres

celulósicos. Posterior al desarrollo de la aplicación, baja el poder de negociación de clientes, ya que el cambio de una formulación conlleva a largos cambios de formulaciones y procesos por lo que se vuelve un poco complejo el cambio de producto por temas de precio, siendo la calidad, consistencia y abastecimiento continuo uno de los principales atributos que valoran los clientes.

Al ser un mercado maduro los clientes se encuentran concentrados y fidelizados con volúmenes altos de compra. La diferenciación de producto se da en la formulación y tipo de aplicación, por lo que no se puede cambiar de proveedor muy rápido de cara al cliente. Cuando hay temas de precios bajo en el mercado por compras puntuales como estrategia se le amplía la condición de pago a los clientes en lugar de descuentos y se refuerza el servicio postventa.

2.3.5 Poder de negociación proveedores

El poder de negociación de proveedores es bajo para AJC S.A.C. ya que dentro de su modelo de negocio se abastece de AJC Corp., que tiene su planta ubicada en países como Colombia y México, la cual fabrica productos para las diferentes oficinas comerciales en otros países, por lo que el precio de compra es definido por la corporación según el mercado donde se encuentre y los lineamientos comerciales de la Dirección. Los principales componentes para la fabricación de los éteres celulósicos como la Carboximetil Celulosa de Sodio son el Ácido Monocloroacético y la Fibra de Celulosa de madera y algodón, siendo este último producto un commodity utilizado en la industria papelera, al existir una alta oferta del mismo el poder de negociación es moderado y depende mucho de factores climáticos y de la demanda. Además, existen distintos tipos de fibras, los cuales pueden reducir la presión en las negociaciones.

A continuación, luego del análisis, se muestra en la matriz de elaboración propia, como quedaría el Análisis de las 5 fuerzas de Porter. Se logra concluir que este mercado tiene barreras altas de entrada siendo las principales el alto costo de cambio para el cliente, porque el cambio de la formulación tiene un sobre costo. Sin embargo, representa un riesgo los productos sustitutos, por ser productos muy rentables y de bajo costo, podrían entrar al mercado desde el inicio de desarrollo de un nuevo producto, sin embargo este también tiene un alto costo de cambio y son muy estacionales, lo que al no poderse asegurar abasto a lo largo del año se vuelve también una barrera de ingreso de estos productos (ver Tabla 8).

Tabla 8

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER			
	ALTO	MEDIO	BAJO
Intensidad de la rivalidad entre competidores			
Numero de competidores		x	
Diversidad del tamaño de los competidores		x	
Tasa de crecimiento de la industria			x
Diferenciación de productos			x
Costo de cambio	x		
Barreras de salida	x		
Amenaza de entrada de nuevos competidores			
Economías de escala			x
Requisitos de capital (espalda financiera)		x	
Costos de cambio	x		
Control de canales de distribución			x
Infraestructura			x
Certificaciones para ingreso a industrias	x		
Programa de fidelización de clientes (CRM)			x
Amenaza de productos sustitutos			
Rentabilidad de la industria de los sustitutos	x		
Disponibilidad de producto			x
Costos del cambio para un comprador	x		
Poder de Negociación - Clientes			
	ALTO	MEDIO	BAJO

Concentración de los clientes	X		
Volumen de compra	X		
Diferenciación de producto de los proveedores	X		
Importancia de la asesoría del proveedor para la aplicación del producto	X		
Amenaza de integración hacia atrás por el cliente		X	
Disponibilidad de producto de los proveedores con misma formula			X
Poder de Negociación -Proveedores		ALTO	MEDIO BAJO
Concentración de proveedores con relación a los compradores	X		
Disponibilidad de productos sustitutos	X		
Importancia del cliente para el proveedor	X		
Diferenciación de los productos y servicios del proveedor	X		
Costos de cambio del proveedor			X

2.4 FODA

Derivado del análisis interno, se mencionan las principales Fortalezas, Debilidades, así como las Oportunidades y Amenazas para AJC S.AC, incluyendo luego la matriz con las estrategias (ver Tabla 9).

2.3.1 FORTALEZAS

- F1: Facilidad de atención logística. Cuenta como empresa vinculada a la única planta productora de Éteres celulósicos en la región.
- F2: Tiempos de atención cortos por la ubicación geográfica de la planta AJC Corp.
- F3: Personal técnico con amplia experiencia
- F4: La oficina local forma parte de un grupo industrial con gran solvencia financiera.
- F5: Reconocimiento y posicionamiento de la marca.
- F6: Alta capacidad de abastecimiento constante a sus clientes
- F8: Desarrollo de fórmulas de éteres celulósicos en función de la demanda de sus clientes

F9: Robusto soporte técnico para desarrollo de nuevos productos de clientes

F10: Stock local reduce tiempos de respuesta

2.3.2 OPORTUNIDADES

O1: Expectativa empresarial en zona positiva y proyección de crecimiento del PBI

O2: Desarrollo de productos

O3: Retiro de carragenina abre mercado a éteres celulósicos y/o productos sustitutos.

2.3.3 DEBILIDADES

D1: Precios por encima de la industria por estrategia de precios.

D2: Falta de actualización de los representantes comerciales para nuevos desarrollos y/o tendencias.

D3: No se presentan nuevas innovaciones o alternativas a los productos actuales.

D4: Ausencia de Estrategia de Retención de capital humano y políticas salariales alineados a los objetivos de la empresa.

D5: Proyección de venta según sondeo local y no según plan estratégico de crecimiento.

2.3.4 AMENAZAS

A1: Ingreso de productos sustitutos homologados (aprobados) con precios competitivos en el mercado.

A2: El mercado potencial de los éteres celulósicos es un mercado maduro en el que no hay mucha posibilidad de crecimiento para nuevas aplicaciones químicas.

A3: Presencia de productos alternativos de menor costo aplicado, basados en mezclas que en su conjunto brindan similares características a los Éteres celulósicos.

A4: Crisis logística por temas de cambios climáticos o conflictos geopolíticos

A5: Subida de precios de los éteres celulósicos

A6: Integración hacia atrás de principales clientes

Tabla 9

Matriz Foda AJC S.A.C.

<p>Análisis FODA</p>	<p>Fortalezas: F1: Facilidad de atención logística. Cuenta como empresa vinculada a la única planta productora de Éteres celulósicos en la región. F2: Tiempos de atención cortos por la ubicación geográfica de la planta AJC Corp. F3: Personal técnico con amplia experiencia F4: La oficina local forma parte de un grupo industrial con gran solvencia financiera. F5: Reconocimiento y posicionamiento de la marca. F6: Alta capacidad de abastecimiento constante a sus clientes F7: Desarrollo de fórmulas de éteres celulósicos en función de la demanda de sus clientes F8: Robusto soporte técnico para desarrollo de nuevos productos de clientes F9: Stock local reduce tiempos de respuesta</p>	<p>Debilidades D1: Precios por encima de la industria por estrategia de precios. D2: Falta de actualización de los representantes comerciales para nuevos desarrollos y/o tendencias. D3: No se presentan nuevas innovaciones o alternativas a los productos actuales por D4: Ausencia de Estrategia de Retención de capital humano y políticas salariales alineados a los objetivos de la empresa. D5: Proyección de venta según sondeo local y no según plan estratégico de crecimiento.</p>
<p>Oportunidades O1: Expectativa empresarial en zona positiva y proyección de crecimiento del PBI O2: Desarrollo de productos O3: Retiro de carragenina abre mercado a éteres celulósicos y/o productos sustitutos.</p>	<p>Estrategias de Ataque F6, O1: Mejora de negociaciones comerciales con clientes actuales para retomar crecimiento. F5, O1: Fomentar participación de AJC S.AC. en ferias y congresos para fortalecer imagen y relaciones comerciales.</p>	<p>Estrategias de Refuerzo D4, O2: Desarrollo de capacidades enfocadas en talento humano para preservar conocimiento clave de negocio D1, O3: Revisitar lineamientos comerciales y política de precios alineado a la estrategia del país y la región. D1, O1: Retomar negociaciones con mineras previa negociación de estructura de costos con la vinculada D5, O1: Desarrollo de Plan Estratégico con visión a 5 años que asegure la sostenibilidad del negocio.</p>
<p>Amenazas A1: Ingreso de productos sustitutos homologados (aprobados) con precios competitivos en el mercado. A2: Mercado maduro de éteres celulósicos A3: Presencia de productos alternativos de menor costo aplicado A4: Crisis logística por temas de cambios climáticos o conflictos geopolíticos A5: Subida de precios de los éteres celulósicos. A6: Integración hacia atrás de principales clientes.</p>	<p>Estrategias de Defensa F3, A3: Desarrollo de laboratorio de aplicaciones de alimentos en Perú y desarrollar nuevas mezclas de productos. F4, A3: Sistema de monitoreo para detectar la entrada de productos sustitutos y responder con estrategias defensivas como ajustes en precio por volumen o periodo de pago. F1, A4: Gestión y desarrollo de planes de contingencia para abordar crisis logísticas potenciales.</p>	<p>Estrategia de prevención D3, A2: Diversificación de productos que le permita aprovechar sinergias en términos de investigación, desarrollo y operación. D4, A3: Potenciar capacitación para el área Comercial en nuevas tendencias de uso de éteres celulósicos y productos sustitutos. D1, A5: Negociación de contratos a largo plazo para prevenir la integración hacia atrás de los principales clientes que aseguren la continuidad del abastecimiento.</p>

La estrategia fundamental para abordar los grandes desafíos que presenta esta empresa se encuentran mencionados en la matriz del FODA, las cuales se detallan a continuación:

a. Estrategias de Ataque

- Mejorar negociaciones comerciales con clientes actuales para potenciar el crecimiento.
- Fomentar participación de AJC S.AC. en ferias y congresos para fortalecer imagen y relaciones comerciales.

b. Estrategias de defensa:

- Desarrollar un laboratorio de aplicaciones de alimentos en Perú y desarrollar nuevas mezclas de productos.
- Establecer monitoreo para detectar la entrada de productos sustitutos y responder rápidamente con estrategias defensivas como ajustes en precio o periodo de pago.
- Gestión y desarrollo de planes de contingencia para abordar crisis logísticas potenciales.

c. Estrategias de refuerzo:

- Desarrollo de capacidades enfocadas en talento humano para preservar conocimiento clave de negocio. Enfoque en identificar y potenciar talento para preservar el conocimiento interno y habilitación sostenida del negocio. Identificación de puestos críticos, planes de sucesión.
- Revisitar lineamientos comerciales y política de precios alineado a la estrategia del país y la región.

- Retomar negociaciones con mineras, previa negociación de estructura de costos con las vinculadas.
- Desarrollo de Plan Estratégico con visión a 5 años que asegure la sostenibilidad del negocio.

d. Estrategias de Defensa

- Alianzas estratégicas con navieras y almacenes portuarios para tener los mejores tiempos de respuesta
- Generar un laboratorio de aplicaciones para alimentos en Perú y desarrollar nuevas mezclas de productos.
- Atacar la madurez del mercado explorando y desarrollando nuevas aplicaciones, así como la exploración de otros productos complementarios.
- Establecer monitoreo para detectar la entrada de productos sustitutos y responder rápidamente con estrategias defensivas como ajustes en precio o periodo de pago.
- Gestión y desarrollo de planes de contingencia para abordar crisis logísticas potenciales.

e. Estrategias de prevención

- Diversificación de productos que le permita aprovechar sinergias en términos de investigación, desarrollo y operación.
- Potenciar capacitación para el área Comercial en nuevas tendencias de uso de éteres celulósicos y productos sustitutos.
- Negociación de contratos a largo plazo para prevenir la integración hacia atrás de los principales clientes que aseguren la continuidad del abastecimiento.

Capítulo 3: Propuestas para Corregir el Problema Identificado

3.1 Propuesta de Diversificación de portafolio

Según Chiavenato (2017), la estrategia determina cómo una organización opera o se prepara en un entorno marcado por la variabilidad, incertidumbre y la competencia. La adopción de decisiones estratégicas en el mundo empresarial se realiza luego de evaluar de forma exhaustiva diferentes factores, internos como externos, que impacten directamente a la sostenibilidad del negocio, con un enfoque ágil y que estén cada vez más centrado en el cliente.

Tomando en cuenta el análisis del entorno y de una introspección detallada de la estructura interna de AJC S.A.C., se tiene la necesidad de seleccionar la propuesta más idónea que asegure la continuidad del negocio. Entre todas las alternativas que salieron como resultado del análisis, se propone desarrollar a mayor profundidad la opción de diversificación de portafolio, la cual es la más propicia para generar un impacto positivo en el mediano y largo plazo y porque además demuestra un potencial considerable para optimizar los recursos actuales, fortaleciendo su posición en la industria y respondiendo a la vez a las demandas del mercado.

Luego de una búsqueda de productos que puedan ser complemento de los éteres celulósicos y basado en el conocimiento de la industria, uno de los productos candidatos es la Fécula de Mandioca o Yuca, producto con gran oportunidad de crecimiento en el mercado peruano y de gran volumen que tiene aplicaciones en el sector industrial y alimenticio.

Es importante resaltar que este producto es consumido en las empresas fabricantes de embutidos con quienes ya se tiene relaciones comerciales y según sondeo de mercado realizado con los clientes se tiene un mercado potencial de 1,000 TM anuales con un valor CIF promedio de 1,000 USD/TM. De acuerdo con el informe de Veritrade (s.f.-b), se puede identificar que es un producto cuya demanda ha venido en crecimiento, con una importación total en el 2019 de 1.5TM versus 1.62TM en el 2023, siendo este último el tamaño de mercado total. Una ventaja detectada es que podría negociarse acuerdos comerciales con clientes actuales considerando ambos productos, facilitando el ingreso del producto al mercado y las coordinaciones en la reposición de inventario.

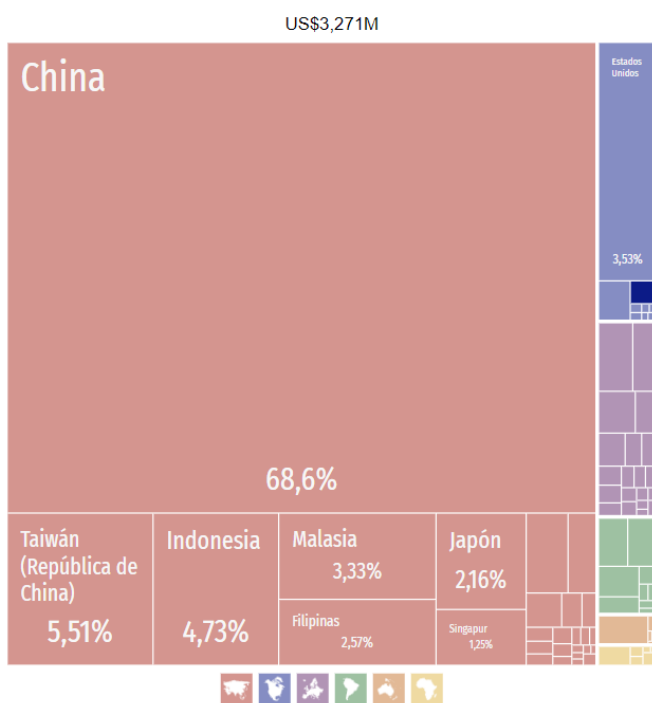
Figura 22

Cantidad Importada en Kilogramos



Nota. De “Peru Importaciones de Fécula de Mandioca”, por Veritrade, s.f.-b (<https://www.veritrade.com/es/paises/per?campania=12100>).

Según Data México (2022), los principales países exportadores de fécula de yuca son: Tailandia (60,6%) y Vietnam (30.8%) (ver figura 22).



Nota. De “Fécula de Mandioca, Yuca”, por Data México, 2022 ([https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/product/manioc-starch-yuca#:~:text=En%202021%20a%20nivel%20mundial,Unidos%20\(US%24102M\)](https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/product/manioc-starch-yuca#:~:text=En%202021%20a%20nivel%20mundial,Unidos%20(US%24102M).)).

3.2 Propuestas para Marketing

3.2.1 Estrategia de Segmentación

Con el objetivo de identificar cuáles son los mercados clave, es necesario realizar una segmentación del portafolio de la fécula de mandioca. Por el conocimiento que se tiene del mercado en donde participa AJC S.A.C., se considera importante enfocarlo en el sector textil y alimenticio (embutidos), al ser también los dos segmentos más relevantes del negocio y que ya se cuenta con cartera de clientes definida. La propuesta está basada en utilizar las relaciones comerciales con los clientes actuales en los dos sectores principales para introducir

muestras de producto según la necesidad de cada cliente. Una vez probado la calidad del producto, se definirían los precios de acuerdo con el volumen pactado.

3.2.2. Estrategia funcional

La estrategia funcional del Marketing estará dada por las 4p`s (ver Tabla 10).

Tabla 10

Estrategia Funcional para la fécula de Mandioca

Estrategia funcional	
4P	Estrategias
Precio	<ul style="list-style-type: none"> • La fécula de mandioca de mandioca es un producto considerado commodity y la estrategia competitiva a generar se basa en importación a gran volumen. • La estrategia de precios de AJC SAC es estar alrededor del 10 a 15% por encima del mercado soportado en la propuesta de valor.
Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Producto con capacidad de uso en diversos sectores industriales y aplicaciones, lo que permite mayor capacidad de diversificación. • Marca propia: La estrategia es desarrollar una marca propia para este tipo de producto que brinde al cliente la garantía que siempre será el mismo producto. La construcción de la marca propia es clave para la diferenciación en el mercado. Las ventajas competitivas serán: Consistencia de producto, abasto continuo, soporte técnico especializado, calidad de producto, certificaciones de calidad. Se deberá negociar con el proveedor de insumo el embolsado previo del producto en sus plantas.
Plaza	<ul style="list-style-type: none"> • Se enfocará en los 2 sectores más relevantes del negocio donde se puede aplicar la fécula de mandioca: Sector industrial textil y Alimenticio.

Promoción	<ul style="list-style-type: none">• El ingreso de la fécula de mandioca se daría con un descuento por mayor volumen de ventas y por ventas complementarias con los éteres celulósicos, o acuerdos comerciales a largo plazo que consideren mínimos de compra anual.
-----------	---

3.2.3 Estrategia competitiva

La estrategia para aplicar en este nuevo producto será una estrategia de retador ya que se debe de vencer la barrera generada por los demás distribuidores de este producto, una de las principales fortalezas de AJC S.A.C. es poder brindar abastecimiento continuo que garantice a los clientes contar siempre con el mismo producto optimizando sus gastos por reformulaciones según la disponibilidad de stock en el mercado.

Un factor determinante para el éxito en la introducción de este producto es el desarrollo de una marca propia que genere consistencia y reconocimiento por los clientes. Por tal motivo, se propone generar alianzas con proveedor en Tailandia para distribuir la fécula de mandioca con marca propia, por lo que se realizaría un trabajo de posicionamiento de marca. Uno de los aspectos positivos a considerar es que se puede generar mayor poder con proveedor a través de negociaciones regionales para el suministro de fécula de mandioca a los otros países de la región pertenecientes al mismo grupo de AJC CORP., con la cual se apalancaría la negociación con mejores costos.

La introducción del producto se dará inicialmente con los clientes actuales con los que se tiene buenas relaciones comerciales (es importante para que prueben el producto haya una relación previa con el cliente), las pruebas de producto son a nivel laboratorio donde se evalúa el rendimiento del producto y las propiedades fisicoquímicas. Los beneficios estarán

enfocados en la calidad de producto, certificaciones de calidad, consistencia de producto, tiempos cortos de abastecimiento, soporte técnico especializado y no rotura de stock.

Para el cliente los beneficios sería el contar con un proveedor que pueda suministrarle el producto de manera continua a lo largo del año, que le brinde consistencia en la formula del producto, que tenga capacidad de respuesta y tiempos cortos de atención, así como soporte técnico especializado para desarrollo de nuevos productos.

3.3 Propuestas para Finanzas

Basado en los lineamientos actuales, el Corporativo establece que cualquier proyecto nuevo sea financiado por AJC SAC, por lo tanto, la propuesta considera acceder a financiamiento con terceros, y para dicho fin se solicitará préstamos bancarios a las principales entidades financieras del país.

La empresa no mantiene ningún instrumento de deuda, solo mantiene cuentas corrientes en uno de los principales bancos del país. El movimiento que genera AJC SAC en sus cuentas bancarias es evaluado por el banco y tiene propuestas para tomar líneas de crédito. Basados en esto, se va a trabajar con líneas de crédito con productos como cartas de crédito al exterior o préstamos a mediano plazo.

A continuación, se muestra el cálculo de Costos de Importación de la Fécula e Yuca, el Estado de Ganancias y Pérdidas con los datos proyectados de la nueva línea de negocio incorporada a fin de estimar la utilidad del proyecto, y la proyección del Flujo de Caja donde se calcula si la nueva línea de negocio es capaz de generar flujos de caja para pagar sus obligaciones. Todos estos estimados se realizan para comprobar si el proyecto es viable y generará beneficios económicos para los accionistas.

3.3.1 Estructura de Costos de Importación de Fécula de Yuca

En la Tabla 11, se muestra a detalle la estructura de costos para la importación de un contenedor de 40” que contiene 18,500 kg de Fécula de Yuca que proviene de Tailandia. La cantidad para importar está basada en el volumen de ventas estimado y en ser más eficientes y competitivos en costos unitarios, para esto se decidió tomar el contenedor de 40”.

Tabla 11

Estructura de Costos por Contenedor de Fécula de Yuca expresados en dólares americanos

FOB Tailandia	0.85	USD/KG
Capacidad de FCL	18,500	KG
Flete (Laem Chabang)	1,300	USD/FCL
Seguro	50	USD/FCL
CIF	17,075	USD/FCL
Arancel (6%)	1,024	USD/FCL
Gastos Nacionales	1,350	USD/FCL
Transporte interno	216	USD/FCL
Costo total	19,666	USD/FCL
Costo unitario	1.0630	USD/KG
IGV	3,074	USD

Nota. Modificado a partir de la información de la empresa AJC SAC.

3.3.2 Proyección de Ventas 2024 de las 2 líneas de negocio - Éteres celulósicos y Fécula de Yuca

A continuación, se presenta la proyección de venta de Fécula de yuca, con la estrategia de precios alineada a la política (10-15% por encima del mercado). Según sondeo con clientes actuales, se ha estimado un consumo de 290Kg, lo cual genera un incremento del 16% versus 2023 (Tabla 12).

Tabla 12

Proyección de Ventas 2024 de Fécula de Yuca en miles de dólares

	Éteres celulósicos	Fécula de Yuca	Total 2024
Kg	643	290	
P.U USD	5.0	1.4	
TOTAL USD	3,203	397	3,600

Nota. Modificado a partir de la información de la empresa AJC SAC.

3.3.3 Estado de Ganancias y Pérdidas proyectados 2024

A continuación, se presenta la Tabla 13, en la que se muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas. Se separó la línea de negocios de Éteres y de Fécula a fin de presentar los ingresos, gastos y la utilidad de ambas líneas de negocios por separado y apreciar la utilidad neta que aportará la nueva línea de Fécula de Yuca.

Tabla 13

Estado de Ganancias y Pérdidas de 2 líneas negocio Proyectado del año 2024 comparativo con año 2023 expresado en miles dólares americanos

	2022 R	2023 R	2024 P Éteres	2024 P Fécula	2024 P
Ventas Nacionales	3,232	3,110	3,203	397	3,600
(-) Costo de ventas	-2,748	-2,604	-2,636	-308	-2,944
MARGEN BRUTO	484	506	567	89	656
Gastos de Administración	-202	-203	-235	-6	-241

Gasto de Ventas	-186	-180	-186	0	-186
Gastos de Transporte	-34	-37	-40	-6	-46
Gastos de Almacenamiento	0	0	0	-6	-6
Depreciación	-10	-9	-8	0	-8
Total Gasto Operativo	-432	-430	-469	-18	-488
UTILIDAD OPERATIVA	52	76	98	71	168
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Egresos Financieros	-12	-13	-13	-16	-29
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Diferencia en Cambio (Neto)	8	12	10	2	12
Total otros ingresos y egresos	-3	-0	-3	-14	-17
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	49	76	95	57	151
Impuesto a la Renta	-15	-23	-28	-17	-45
UTILIDAD NETA	34	53	66	40	106
UTILIDAD NETA %	1.1%	1.7%	2.1%	10.0%	2.9%

Nota. Modificado a partir de la información de la empresa AJC SAC.

Los gastos financieros de la línea de Fécula de Yuca corresponden a los intereses por el préstamo tomado con el Banco GNP que asciende a \$200,000. A continuación, se muestra los datos el préstamo bancario en la Tabla 14.

Tabla 14

Datos de préstamos bancario expresado en dólares americanos

DATOS DE PRÉSTAMO BANCARIO	
DEUDA:	\$200,000
PLAZO	48 meses
TEA	9%
CUOTA	\$4,944
INTERESES:	
2024	\$15,591
2025	\$11,655
2026	\$7,365
2027	\$2,688
TOTAL	\$37,299

Nota. Modificado a partir de la información de la empresa AJC SAC.

3.3.4. Flujo de Caja Proyectado

En la Tabla 15, se presenta el cálculo de Flujo de Caja para el año 2024, donde se analiza si con el préstamo otorgado por el Banco se puede mantener un capital de trabajo suficiente para cumplir con nuestras obligaciones corrientes. El resultado es positivo al final del año 2024 con un importe de \$ 67,174, por lo tanto, se logra confirmar que el proyecto es viable.

Tabla 15*Flujo de Caja proyectado para el periodo 2024 expresado en miles de dólares*

FLUJO DE CAJA	Dic 23	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total 2024
Ventas proyectadas	-	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	397
Contado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crédito	-	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	397
Cobranzas														-
A 30 días			33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	364
Total Ingresos	-	-	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	364
Compras proyectadas	68	23	23	45	23	23	45	23	45	23	23	23	45	364
Gastos ADM y VTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	-	-	-
Total Egresos	68	23	23	45	23	23	45	23	45	23	23	23	45	364
Flujo del mes	-68	-23	10	-12	10	10	-12	10	-12	10	10	10	-12	-0

FLUJO RESUMEN	Dic 23	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total 2024
Caja al inicio	0	132	104	109	92	97	103	85	91	73	79	84	90	132
Préstamo	200													0
Total Ingresos	200	0	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	364

Amort banco		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
Total Egresos	68	28	28	50	28	28	50	28	50	28	28	28	50	423
Caja al final de mes	132	104	109	92	97	103	85	91	73	79	84	90	72	72
Caja mínima	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Excedente, déficit	127	99	104	87	92	98	80	86	68	74	79	85	67	67

Nota. Modificado a partir de la información de la empresa AJC SAC.

3.3.5. Resumen de crecimiento en Ventas y Utilidad

En la Tabla 16 se puede ver el resumen del crecimiento en ventas y utilidad proyectados, basados en los datos del Estado de Ganancias y Pérdidas proyectados, expresados en dólares americanos. Se visualiza un crecimiento en utilidad neta del 137%.

Tabla 16

Variaciones de ventas y utilidad en miles de dólares y porcentuales

	2023 R	2024 P Éteres	2024 P Fécula	2024 P	Crecimiento 2023 vs 2024
VENTAS NETAS	\$3,110	\$3,203	\$397	\$3,600	15.75%
UTILIDAD OPERATIVA	\$76	\$98	\$71	\$168	121.60%
RESULTADO NETO FINAL	\$53	\$66	\$40	\$106	99.86%

Nota. Modificado a partir de la información de la empresa AJC SAC.

3.3.6. Análisis de Van y TIR

A continuación, se presenta un cuadro con el cálculo del VAN y la TIR para evaluar el retorno de la inversión inicial. Para efectos del cálculo de estos flujos, se ha proyectado los ingresos y egresos a 5 años (ver Tabla 17).

Tabla 17

Proyección de Ingresos y Egresos a 5 años expresados en miles de dólares americanos

Año	2024	2025	2026	2027	2028
Vol. Vta. TM	289.5	376.4	526.9	632.3	790.3
Crecimiento		30%	40%	20%	25%
P.V. (USD/TM)	1.37	1.37	1.37	1.37	1.37
Costo (USD/TM)	1.063	1.063	1.063	1.063	1.063
Venta	397	516	722	866	1,083
Costo	308	400	560	672	840
U. Bruta	89	116	162	194	243

Transporte, USD	6	8	11	13	16
Alm., USD	6	8	11	14	17
Gto Adm, USD	6	6	6	6	6
<hr/>					
Tota Ingresos USD	397	516	722	866	1,083
Total Egresos USD	-326	-422	-588	-705	-880

El Valor Actual Neto (VAN) se calcula para evaluar la viabilidad económica del proyecto, en el cual se valida si la inversión a realizar de S/200,000, mediante préstamo bancario, tendrá una recuperación en el tiempo estimado a 5 años.

Asimismo, se calcula el indicador de la Tasa Interna de Retorno, TIR, para validar que porcentaje de rentabilidad o beneficio ofrece este nuevo proyecto (ver Tabla 18). La tasa de descuento utilizada para este cálculo es de 10% y ha sido tomada referencialmente de las tasas actuales del mercado bancario.

Tabla 18

Cálculo de indicadores VAN y TIR a 5 años, expresados en miles de dólares americanos

DATOS						
Tasa de descuento	10%					
Inversión	200					
Periodos	5					
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		397	516	722	866	1,083
Egresos		-326	-422	-588	-705	-880
Inversión	-200					
Flujo neto	-200	71	94	133	161	203
Flujo descontado	-200	64	77	100	110	126
Valor Actual		64	77	100	110	126
Por recuperar	200	136	58	-42	-152	-278
Recuperación		1	1	0.6		
RESULTADOS						

VAN	S/278	
TIR	46.3%	
PAYBACK	2.6	años

De la Tabla 18 se identifica que, con las ventas proyectadas a 5 años, se logra recuperar la inversión inicial en 2.6 años obteniendo un retorno de S/278,000 al final de los 5 años. El porcentaje de la TIR de 46.3% nos indica que el proyecto tiene un porcentaje de rentabilidad significativa.

3.4 Propuestas para Operaciones

Luego de haber explorado a proveedores en la región, se ha identificado que no todos ellos cuentan con las certificaciones requeridas en el mercado local, ni el volumen necesario para atender la demanda local, así como la congestión y sobre costos que pueda generar la travesía por el canal de Panamá. Se recomienda que se opte por desarrollar un proveedor de mayor capacidad de producción con todas las certificaciones de calidad requeridas (ISO 9000, FSSC 22000, entre otras) con el cual se pueda desarrollar el producto (ver Tabla 19).

Tabla 19

Lista de principales proveedores de fécula de yuca

Fabricante /Proveedor	País de origen	Certificaciones de producto
Mellunie B.V.	Tailandia	x
Ingredion Sweetner and Starch Thailand Co.	Tailandia	x
Royal Ingredients Group B.V.	Tailandia	x
Codipsa	Paraguay	x
Almidones de Centroamérica	Nicaragua	x

El proceso de Operaciones es el mismo que para los éteres celulósicos, por lo que se propone utilizar las mismas empresas navieras con las que se trabaja actualmente, las

compras se realizan también en términos FOB. Las empresas navieras son: PILL, Hapah Lloyd y Marsh.

Luego del arribo de la nave al puerto del Callao, se realizaría el proceso de nacionalización con la misma Agencia de Aduanas con la que se trabaja hace más de 20 años y quien les financia a 45 días los gastos de nacionalización – menos el pago de derechos – luego de obtener el levante del contenedor para el retiro del producto del puerto, se procedería a enviarlo a la empresa que brinda el servicio el custodia y almacenamiento. El proceso finaliza, una vez recibida la OC por los clientes, luego coordinación con la empresa de transportes tercerizada y realizar la atención respectiva. Es importante tomar en consideración el nuevo volumen de producto a almacenar para incrementar el espacio de almacén el cual es tercerizado.

Con este modelo de operaciones AJC S.AC. se dedica y enfoca en los procesos de venta, tercerizando todas las operaciones con socios estratégicos con los cuales tiene relaciones comerciales de largo plazo.

3.5 Propuestas para RRHH

En cuanto al personal Administrativo y de Ventas se propone mantener la estructura actual, al ser venta complementaria que va a sumarse a la cartera de clientes, como se ha visto, el principal crecimiento más que en venta es la rentabilidad del nuevo portafolio, optimizando los gastos de personal. Los representantes de venta actuales tendrán como objetivo vender la fécula de yuca, esto deberá estar alineado en sus factores críticos de evaluación para asegurar que alineación con los objetivos de la organización.

Por otro lado, como se logró ver en las propuestas del análisis FODA, es crucial para garantizar la operatividad y sostenibilidad del negocio contar con una estructura y talento adecuado, así como asegurar el resguardo del conocimiento especializado en posiciones críticas, para ello se propone implementar un Sistema de Gestión del Talento y Conocimiento, para ello se deberá desarrollar algunas iniciativas liderado por la Gerencia General y reportes directos, apoyado por el área de recursos humanos (ver Tabla 18).

Tabla 20

Principales iniciativas de aseguramiento de conocimiento crítico del negocio

Iniciativas	Descripción
1. Mapeo de posiciones clave	Levantamiento de las posiciones clave de la empresa para identificar roles críticos que cuenten con conocimiento crucial del negocio.
2. Mapeo de talentos	Identificar a través de la matriz como nine box la ubicación en cuadrantes de los roles principales de la empresa. Esto deberá ser calibrado por los jefes y gerentes. Una vez identificado su cuadrante, deberá trabajarse una agenda de desarrollo.
3. Plan de Desarrollo de personas	Una vez identificado las posiciones clave y el mapeo de talento, implementar programas de entrenamiento y desarrollo continuo. Plan de sucesión a corto, mediano y largo plazo, para mapear que capacidades necesitan ser desarrolladas por el personal en la posición futura.

4. Planes de Mentoría y transferencia de conocimiento	Establecer como experiencia crítica el pase por mentoría a los colaboradores más experimentados con conocimientos críticos de negocio. Además, se puede hacer planes de intercambio de posiciones tanto a nivel local como regional.
5. Documentación y procedimientos estándar	Levantamiento y documentación de todos los procesos de la organización. Creación de manuales y documentos que capturen el conocimiento tanto operativo como técnico.
6. Sistema de Gestión de Conocimiento	Implementar sistemas de gestión de conocimiento que aseguren a la organización la búsqueda, documentación y recuperación de información crítica de negocio. Se puede desarrollar plataformas colaborativas, base de datos internas y herramientas de gestión de documentos
7. Cultura de aprendizaje y colaboración	Inyectar en la organización una cultura que fomente la transferencia de conocimiento, la colaboración y el aprendizaje continuo.

Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

1. Respecto a cómo se asegura el crecimiento de una empresa que tiene participación en un mercado maduro y de alta especialización, donde además se tiene que AJC S.A.C., es una empresa que ha buscado minimizar los riesgos, sin distraerse del core del negocio y que cuya receta le ha permitido mantenerse vigente por varios años a través de la especialización, el alto soporte técnico y la rentabilización de su portafolio, mediante una estrategia de Precios que está por encima del mercado soportado en su Propuesta de Valor, sin embargo, hoy enfrenta un desafío al no ser sostenible el continuo incremento de precios, pues perdería competitividad en un mercado donde se va introduciendo a la vez productos sustitutos de bajo precio pero aún con oportunidades en la disponibilidad de producto. Además, hace algunos años atrás, la estrategia de precios y el retiro parcial de ciertos sectores donde operaba fue lo que ayudó a optimizar su rentabilidad soportando la caída en ventas (ver Figura 16). Por lo tanto, se considera que para asegurar el crecimiento futuro y atendiendo al análisis externo como las tendencias del mercado, la empresa debe orientar su estrategia hacia la diversificación de portafolio. Este producto complementario debe tener ciertas características para que sea de rápida implementación, entre ellas, debe ser un producto complementario a los éteres celulósicos, con riesgo bajo y controlado, que pueda capitalizar el soporte post venta que hoy ofrecen, apalancándose de la operatividad actual. Considerando estos factores, el producto propuesto en este trabajo de investigación es la fécula de yuca, que tiene gran

oportunidad de crecimiento y que en el 2022 creció en el mercado peruano en más del 20% versus el año anterior (ver figura 23).

2. Respecto a qué valor agregado brindan los productos y/o servicio de la empresa versus sus competidores y como se podría resaltar estas ventajas competitivas se ha encontrado que sus principales ventajas competitivas son: la alta especialización de los productos que se comercializan, respaldado con un robusto soporte técnico brindado por los asesores comerciales que, a la vez, cuentan con el respaldo de las áreas de investigación y desarrollo de las plantas en otros países, ofrecen productos homogéneos y consistentes, han desarrollado una rápida capacidad de respuesta con tiempos reducidos de entrega y cuenta con certificaciones y cumplimiento normativo que garantizan la calidad de sus productos. De todo lo que ofrece A.J.C. S.A.C. a sus clientes, es el soporte técnico, lo que permite tener una posición diferenciadora versus los principales competidores. Cabe mencionar que los éteres celulósicos no hacen referencia a un solo producto, sino a una familia de estos, cada uno con características distintas y desarrollados en función de los requerimientos particulares de cada cliente, esta customización permite que la empresa sea vista localmente como referente en el desarrollo de aplicaciones que involucran éteres celulósicos, así mismo, la cercanía geográfica de las plantas, hace que las atenciones logísticas sean mucho más rápidas, en comparación a la de otros proveedores que tienen tiempos de tránsito de 30 a 45 días. Estas ventajas competitivas son percibidas notoriamente por los clientes, sin embargo, con el objetivo de dar a conocer la propuesta de valor se ha propuesto desarrollar una marca propia que pueda dar a conocer todos los beneficios del producto (consistencia, calidad, disponibilidad) y que el cliente se

sienta más seguro al ver que siempre le va a llegar el mismo empaque de producto, reconociendo la calidad consistente y recomendándolo.

3. Respecto a cómo asegurar que el conocimiento experto que existe en la empresa se mantenga en el tiempo para mitigar la pérdida de información crítica para el negocio se ha encontrado que al tener una estructura esbelta con pocas posiciones y no existir documentación de posiciones, ni un sistema de gestión de conocimiento, pone en riesgo la sostenibilidad y operatividad de la empresa, por ello, es crucial el implementar un Sistema de Gestión de Talento y de Conocimiento, que ayude a retener y documentar el conocimiento clave del negocio, así como desarrollar el talento interno para que ayude a la empresa a enfrentarse a futuros desafíos al anticiparse con necesidades de talento e ir desarrollando nuevas habilidades y capacidades relevantes para el crecimiento futuro.
4. Derivado del análisis interno y externo, se determina que la empresa AJC S.A.C presenta un riesgo en mostrar en los últimos años una tendencia negativa en ventas, soportando su rentabilidad con una política de precios por encima del mercado, considerando que se encuentra en un mercado maduro, el cual presenta amenazas como el ingreso de nuevos productos sustitutos. El desarrollo de productos complementarios o sustitutos a su vez presenta una gran oportunidad de crecimiento al no existir empresas que realicen desarrollos con este producto y que ofrezcan en el mercado la disponibilidad de producto de forma permanente, así como garanticen calidad y consistencia en la aplicación. Por lo que si la empresa logra adelantarse y desarrollar esa necesidad aun no atendida en el mercado, podría tener un gran crecimiento considerando que es un mercado aun no desarrollado. De lo contrario, si

decide no reenfozar su estrategia en el corto o mediano plazo, su viabilidad podría verse seriamente afectada.

5. La estrategia de diversificación de producto mediante la comercialización y distribución de fécula de yuca ha sido la mejor alternativa. Esta decisión se fundamenta en la complementariedad que presenta con los éteres celulósicos, maximizando la sinergia entre ambas líneas de negocio. Por otro lado, al ser un mercado aún incipiente con gran oportunidad de crecimiento fortalece la propuesta de valor de la empresa permitiéndole consolidar su presencia en los sectores que hoy participa e incrementando su rentabilidad al optimizar sus gastos e incrementar sus ventas.
6. Se observó que la empresa se financia directamente de sus relacionadas, lo cual implica que no cuenta con un récord crediticio ni calificación en el sistema financiero peruano. Sin embargo, dado los movimientos de las cuentas bancarias se revela una relación sólida con el banco con el que se trabaja, pues esta entidad ofrece a la empresa líneas de crédito. Con base en esta evaluación, la decisión estratégica implica la solicitud de un préstamo bancario para fortalecer aún más la posición financiera de la empresa y aprovechar las oportunidades para el futuro crecimiento y expansión.
7. La dependencia de una sola línea de negocio en su portafolio pone en riesgo la generación de flujos de ingresos futuros ante cualquier cambio económico o coyuntural en el sector que produzca menores ventas o pérdidas de clientes. Por lo tanto, se espera que con el modelo propuesto, la empresa pueda incrementar la venta y utilidad, así como ampliar su portafolio desarrollando otros productos que garanticen la continuidad en el largo plazo.

8. Se encontró que A.J.C. SAC terceriza los recursos logísticos, como almacén y flota vehicular considerando el volumen actual que maneja, por lo que la capacidad de almacenamiento está limitada a la línea de negocio actual que se comercializa. Por lo tanto, basados en que se ampliará el portafolio lo cual traerá un incremento en venta, es imperativo incrementar dicha capacidad de almacenamiento y transporte, considerando los volúmenes proyectados de venta de fécula de yuca. Esto no solo asegurará la adecuada gestión de los volúmenes de venta proyectados, sino que continuará posicionando a la empresa como una de las mejores en tiempos de entrega al estar preparada para enfrentar los desafíos logísticos asociados con la diversificación de productos.

4.2 Recomendaciones

1. Se recomienda a AJC S.A.C evaluar e implementar este plan de sostenibilidad, el cual debe ser soportado con una adecuada gestión de talento y asegurarse que se encuentre dentro de su planeación estratégica para que sea comunicada a toda la organización como principal iniciativa de crecimiento.
2. Dentro de la exploración del mercado y análisis interno salieron otras propuestas en el FODA cruzado que pueden ser exploradas. Si bien es cierto la fécula de yuca representa una excelente iniciativa de diversificación, se recomienda a A.J.C. investigue que otros productos sustitutos podrían complementar su actual propuesta de valor tomando en cuenta la evolución del mercado y las nuevas necesidades de la industria.

3. Se recomienda a A.J.C. S.A.C. solicitar préstamos en el sector bancario para capital de trabajo, como créditos por compras al exterior, o descuentos de letras entre otros, a fin de generar historial crediticio y evaluar independencia de la casa matriz.
4. Evaluar el abrir cuentas bancarias en otro banco local de alto nivel, a fin de generar historial de movimientos bancarios y a futuro acceder a líneas de crédito. Esto permitirá tener una mejor posición para negociar tasas de préstamos o diversos productos.
5. Luego de ingresar al mercado la venta de la fécula de yuca siendo autofinanciada por la oficina comercial del país y generando utilidad, se sugiere proponer a la casa matriz que se incorpore este producto dentro del portafolio regular que se abastece al país, logrando así mejores costos al tener capacidad de planta y alto poder de negociación con proveedores regionales que permite tener menores costos por volumen.
6. Se recomienda hacer un plan de fortalecimiento de la marca propia, a través de un diseño de marca distintivo que refleje la identidad de la empresa, ofrecer pruebas gratuitas en la aplicación de productos, participar en revistas, ferias y foros de industria, dando a conocer el nuevo producto, mostrando sus principales atributos y ventajas competitivas. Es importante establecer presencia física para interactuar con clientes potenciales, distribuidores y otros actores claves en la cadena de Suministro.

Referencias

- Asto, M. (2023, 24 de Diciembre). La sequía que desató las alarmas en el Canal de Panamá y persistirá en el 2024. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/mundo/actualidad/canal-de-panama-la-sequia-que-desato-las-alarmas-en-el-canal-de-panama-y-persistira-en-el-2024-noticia/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Encuesta Expectativas Macroeconómicas*. <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *Crecimiento de la población peruana y estructura demográfica*. Revista Moneda N° 190. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-190/moneda-190-07.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024.). *Cuadro 92 Producto Bruto interno*. Recuperado el 15 de Febrero del 2024 de <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024, 11 de enero). *Notas de Estudio del BCRP de Inflación a Diciembre 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2024/nota-de-estudios-02-2024.pdf>
- BBVA Research. (2023, Diciembre). *Situación Perú*. <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-peru-diciembre-2023/>
- Bolsamanía (s.f.). *Cotización celulosa*. Recuperado el 06 de Enero del 2024 de <https://www.bolsamania.com/accion/CELULOSA/historico-precios>
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (Tercera edición). McGraw-Hill Interamericana.

- Data México. (2022). *Fécula de Mandioca, Yuca* [Diagramas].
<https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/product/manioc-starch-yuca?tradeBalanceSelector=2019>
- Exactitude Consultancy (2023, 3 de Mayo). *Eter de Celulosa y sus derivados*.
<https://exactitudeconsultancy.com/es/informes/18190/%C3%A9ter-de-celulosa-y-sus-derivados-mercado/>
- Guerras Martin, L., & Navas Lopez, J. (2002). *Análisis externo de la empresa*. UOC Papers.
<https://www.digitaliapublishing.com/a/5718ç>
- Instituto de Estudios Peruanos. (2023, Diciembre). *IEP Informe de Opinión*.
<https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2023/12/IEP-Informe-de-Opinion-Diciembre-023-completo.pdf>
- Instituto de Estudios Peruanos. (2024, Enero). *IEP Informe de Opinión*.
<https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2024/01/IEP-Informe-de-Opinion-Enero-2024-informe-completo-2.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Perú: Estado de la Población en el año del Bicentenario*, 2021. Recuperado el 10 de Febrero de 2024
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1803/libro.pdf
- Instituto Peruano de Economía. (2023). *Economía Peruana: Ajuste de proyecciones y riesgos al 2024, 2023*. <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2023/10/Proyecciones-IPE-PBI-2023-2024.pdf>

Macroconsult (2024). *Comienza la recuperación económica*. Reunión Macroconsult 2024, Lima.

Observatory of Economic Complexity. (s.f.). *Carboximetilcelulosa sales*.
<https://oec.world/es/profile/hs/carboxymethylcellulose-salts?countryComparisonGeoSelector=sa&countryComparisonRankSelector=Bot&countryComparisonMeasureSelector=Growth+Rate>

Risvi, O. (2024, 16 de Enero). Lo que el conflicto y las tensiones en el Mar Rojo pueden significar para Europa. *Euronews*. <https://es.euronews.com/business/2024/01/16/lo-que-el-conflicto-y-las-tensiones-en-el-mar-rojo-pueden-significar-para-europa>

Sanchez, A. (2024, 05 de Febrero). Así lidian las empresas con la crisis del mar Rojo: aviones, almacenaje, y proveedores más cercanos. *El País*.
<https://elpais.com/economia/2024-02-05/asi-lidian-las-empresas-con-la-crisis-del-mar-rojo-aviones-almacenaje-y-proveedores-mas-cercanos.html>

South Pacific Logistics (2023, 22 de Diciembre). *¿Qué es el Canal de Panamá y porque es importante para el transporte marítimo?*
<https://web.splogistics.com/blog/post/1034/que-es-el-canal-de-panama-y-por-que-es-importante-para-el-transporte-maritimo#:~:text=El%20Canal%20de%20Panam%C3%A1%20es%20vital%20para%20el%20comercio%20internacional.fuente%20de%20ingresos%20y%20empleo.>

Valmet (2022, 17 de Agosto). *Como los precios de la celulosa están cambiando la forma en que los convertidores de tisú hacen negocio*.
<https://www.valmet.com/es/insights/blogs/tissue-converting/how-pulp-prices-are-changing-the-way-tissue-converters-do-business/>

Veritrade (s.f.-a). *Perú Información del mercado de éteres celulósicos.*

<https://www.veritradecorp.com/es/paises/per?campania=12100>

Veritrade (s.f.-b). *Perú Información del mercado de fécula de yuca.*

<https://www.veritradecorp.com/es/paises/per?campania=12100>