

Universidad Nacional de Ingeniería

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA UNA
EMPRESA CARTONERA**

INFORME DE SUFICIENCIA

Para optar el Título Profesional de

INGENIERO INDUSTRIAL

JOHONY ANDRÉS HUAMÁN PAREDES

LIMA – PERU

2005

DEDICATORIA

A MIS HIJOS: Omar, Sofía y Eduardo

INDICE

TITULO	No
DESCRIPTORES TEMÁTICOS	05
RESUMEN EJECUTIVO	06
INTRODUCCIÓN	08
CAPITULO I ANTECEDENTES	09
1.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	09
1.1.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN	09
1.1.2 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN	10
1.1.3 VALORES	10
1.1.4 ANÁLISIS INTERNO	11
1.1.4.1 FORTALEZAS	11
1.1.4.2 DEBILIDADES	12
1.1.5 ANÁLISIS EXTERNO	12
1.1.5.1 OPORTUNIDADES	13
1.1.5.2 AMENAZAS	14

1.2	DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	15
1.2.1	PRODUCTOS	15
1.2.2	PROCESOS	15
1.2.3	CLIENTES	17
1.2.4	PROVEEDORES	19
1.2.5	EMPRESA	20
1.2.6	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	22
CAPITULO II MARCO TEORICO		23
2.1	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	23
2.2	ANÁLISIS FORD	24
2.3	MISION	24
2.4	VISION	25
2.5	VALORES	25
2.6	STAKEHOLDERS	25
2.7	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	26
2.8	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS	26
2.9	SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	26
CAPITULO III PROCESO DE TOMA DE DESICIONES		27
3.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
3.2	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	29
3.3	DECISIÓN	31
3.4	ESTRATEGIAS A SER ADOPTADAS	32

CAPITULO IV RESULTADOS	35
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES	37
5.1 CONCLUSIONES	37
5.2 RECOMENDACIONES	38
BIBLIOGRAFÍA	40
ANEXOS	

DESCRIPTORES TEMÁTICOS

Carvimsa

Cartón Corrugado

Planeamiento Estrategia

Cajas de Cartón

Mercado Agroindustrial

Necesidades de Envase

Satisfacción al Cliente

RESUMEN EJECUTIVO

El tema a ser desarrollado será diseñar el Planeamiento Estratégico de la empresa CARVIMSA (Cartones Villamarina S A) para un mediano plazo. Carvimsa es una empresa que pertenece al ramo de Cartón Corrugado y que en los últimos dos años presenta un crecimiento sostenido en sus ventas, además ha sufrido cambios importantes dentro de su estructura societaria lo que ha hecho que esta empresa pase de un nivel de administración familiar a un nivel de empresa corporativa que pertenece a un grupo económico internacional y que cuenta con relativa autonomía en la toma de decisiones.

El diseño de un Planeamiento Estratégico utilizando herramientas modernas, se hace necesario por que debido al rápido crecimiento y cambios ocurridos en la empresa, las diferentes áreas están tratando de optimizar de forma individual tanto recursos como esfuerzos y no existen objetivos concretos a los cuales todas las áreas apunten.

El Planeamiento debe ser encarado como una función sumamente importante por cualquier empresa que tenga la intención de alcanzar sus objetivos. Esto fortalece la necesidad de formular un Planeamiento Estratégico que defina claramente los objetivos, metas, misión, la estructura organizacional ideal, que potencie las ventajas competitivas, trabaje sobre las debilidades, analice los riesgos, apunte a alianzas estratégicas con clientes/proveedores estratégicos, que asuma su responsabilidad social

como parte de su crecimiento, que defina indicadores de gestión apropiados, etc.

Como su título lo dice, el objetivo de este trabajo será la elaboración del Planeamiento Estratégico de Cartones Villamarina para un período de tres años. Este trabajo se realizará en coordinación con la Gerencia General y con la Jefatura de Desarrollo Organizacional de la empresa quienes han encarado este trabajo como una oportunidad para definir de forma clara y ordenada lo que se quiere de Carvimsa para los próximos tres años.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo la elaboración del Planeamiento estratégico de Cartones Villamarina para los próximos 3 años. Este Planeamiento estratégico se enmarca dentro del Planeamiento Global del Grupo al cual pertenece la empresa.

Carvimsa es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de cajas de cartón corrugado a nivel nacional. Carvimsa pertenece a un conglomerado de 65 empresas, 7 de las cuales pertenecen, al igual que ella, al ramo del cartón corrugado y se encuentran distribuidas en Ecuador, Guatemala, Costa Rica y El Salvador.

Carvimsa tiene representantes comerciales en el norte y sur del país, zonas que son consideradas estratégicas dado el potencial agro industrial de ambas regiones. En el norte del país, la empresa cuenta con un posicionamiento bastante fuerte y detenta el 35% del mercado de cajas para mangos, campaña que determina aproximadamente el 25% del facturamiento anual de la empresa.

Para la elaboración del Planeamiento Estratégico se ha hecho uso de la Teoría y Metodología que existe sobre este tema.

Las estrategias elegidas han sido confeccionadas para mejorar su participación en el mercado aumentando la rentabilidad del negocio.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para este diagnóstico es importante señalar las siguientes premisas como las más relevantes en el entorno:

- Entorno externo de alta incertidumbre
- Mercados Globalizados
- Mercados sobre ofertados
- Planificamos con enfoques corporativos
- Formamos parte de un grupo internacional
- Planificamos hasta el 2008
- Importancia del Miedo ambiente

1.1.1 DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

Carvimsa define la misión de la misma en el siguiente párrafo:

“Somos una empresa orientada a la solución rentable y personalizada de envases de cartón corrugado para nuestros clientes, sobre la base del desarrollo humano y una actitud positiva frente al cambio”.

1.1.2 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

Carvimsa trabaja con una visión a futuro de manera que en el plazo de cinco años haya alcanzado:

- La consolidación de su crecimiento y participación en el segmento doméstico del mercado nacional de envases de cartón corrugado.
- Una fuerte presencia en el mercado agroindustrial.
- El liderazgo en servicio al cliente y en la solución integral de sus necesidades de envases.

Todo lo anterior fundamentado en la identificación, profesionalización y desarrollo de nuestros colaboradores.

1.1.3 VALORES

Carvimsa asume los 5 valores del Grupo los cuales son practicados por todas las 65 empresas y son enumerados a continuación:

- a) Rentabilidad
- b) Satisfacción al cliente
- c) Compromiso
- d) Desarrollo humano
- e) Respeto

1.1.4 ANÁLISIS INTERNO

Actualmente Carvimsa se encuentra en un proceso de cambio y actualización. A pesar de pertenecer a un grupo económico internacional la administración de la empresa todavía mantiene un estilo familiar con una excesiva centralización de las decisiones alrededor de la Gerencia General y con una estructura organizacional totalmente inadecuada.

Cartones Villamarina no cuenta con un sistema de información integrado que permita la toma rápida de decisiones.

Sin embargo, cuenta con un recurso humano con una amplia experiencia en cartón así como conocedor del mercado.

1.1.4.1 FORTALEZAS

- Conocimiento del negocio y del mercado
- Pertenecer a un grupo transnacional de renombre y prestigio
- Sucursales de venta (zonas potenciales de ventas fuera de Lima)
- Infraestructura óptima para el desarrollo de diseño gráfico
- Personal con experiencia y capacitación constante
- Identificación de los empleados para con la empresa
- Existe un ambiente favorable al cambio por parte de los colaboradores
- Innovación constante por parte del personal de planta
- Capacidad instalada disponible para producir volúmenes mayores

1.1.4.2 DEBILIDADES

- Falta de un sistema de información integrado en términos generales para toda la empresa
- No se cuenta con proveedores de servicios locales
- No se cuenta con un sistema de planificación / programación para la producción
- Obsolescencia tecnológica de la línea Off Set
- Falta espacio físico para el volumen de producción, almacenamiento y despacho
- Inexistencia de un sistema eficiente de costeo.
- Obsolescencia tecnológica de la línea Off Set
- No se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño simple y eficiente.
- El equipo gerencial necesita una mayor capacitación que les permita mejorar su formación y focalización en los aspectos de finanzas/costos.

1.1.5 ANÁLISIS EXTERNO

El mercado peruano de cajas de cartón corrugado es de aproximadamente 70.000 toneladas, 85% de las cuales es acaparada por 4 empresas consideradas "Grandes" dentro de las cuales se encuentra Carvimsa. Además de estas 4 empresas existen alrededor de 6 pequeñas empresas que cubren el 15% del mercado.

Una de las grandes empresas presenta graves problemas financieros y está siendo administrada por un banco. Aparentemente estos problemas han generado un ambiente de desconfianza tanto de proveedores como de clientes, lo cual ha favorecido al crecimiento de Carvimsa. Actualmente un Grupo Transnacional estaría interesado en la compra de esta empresa.

Carvimsa en estos últimos años ha conseguido desarrollar lazos fuertes con algunos proveedores así como con algunos clientes los cuales son considerados estratégicos, sin embargo el acoso de la competencia es bastante grande ya que existe en las cuatro "Grandes" empresas del sector casi el 50% de capacidad instalada ociosa.

En el mercado peruano existen temporadas que son consideradas como campañas y esto le da un ingrediente estacional a la demanda. La mayor campaña existente en el mercado peruano es la de mangos y se realiza en el norte del país (especialmente en Piura), donde se comercializan aproximadamente 10.000.000 de cajas. Carvimsa ha conseguido posicionarse en esta región acaparando casi el 35% del mercado.

1.1.5.1 OPORTUNIDADES

- En un mercado donde la competencia está integrada verticalmente con sus molinos, el precio es determinante, y se compite en condiciones iguales de oferta
- En este contexto, los elementos diferenciadores son calidad, en menor grado dado que se va estandarizando en el mercado, y en

mayor grado el servicio. El servicio se observa desde la perspectiva de los clientes en términos de entregas oportunas y completas

- Existe la posibilidad de que la compañía líder en el mercado, con problemas económicos, pueda ser adquirida por grupo locales o de fuera del país.
- No existe alto nivel de diferenciación en los productos.
- La tendencia del volumen de compras es a la alza, y los clientes compran por calidad y servicio.
- La tendencia a desarrollar productos sustitutos no es alta

1.1.5.2 AMENAZAS

- Existe un gran número de competidores equilibrados.
- Existe sobre oferta y bienes sustitutos.
- No existen amenazas significativas mientras el sector se mantenga con bajos retornos.
- Existen productos sustitutos en el mercado a menor precio que los ofertados por el sector.
- La empresa líder en Argentina “CARTOCOR”, ha logrado capturar el 90% del mercado de cajas de cartón para exportación de uvas
- “CARTOCOR” podría estar interesada en la compra de “Manufacturera de Papeles y Cartones”, del Grupo RUBINI.

1.2 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

1.2.1 PRODUCTOS

Cartones Villamarina tiene tres líneas de productos: Cajas de cartón corrugado, la línea de Micro corrugado y la línea de Off set. El producto principal es el cartón corrugado el cual representa aproximadamente 90% del facturamiento. La producción anual de la empresa alcanza las 10.000 toneladas métricas.

Las cajas de cartón corrugado atienden distintos tipos de mercados tales como alimentos, conservas, agroindustria, pescado congelado y en proceso, aceites y detergentes, flores, licores y bebidas.

La línea de Micro corrugado está focalizada básicamente a los interiores de perfumería. Esta es una línea que actualmente está en crecimiento dado la expansión del sector cosmético.

1.2.2 PROCESOS

El proceso se inicia en la máquina corrugadora S&S, donde ingresan las bobinas de papel (materia prima). Uno de estos papeles (Corrugado Medio – CM) es sometido a una corriente de vapor de agua, atravesando entre dos rodillos denominados masas corrugadoras. Los otros dos papeles (Liners) son engomados mediante otro rodillo con sistema de inyección del adhesivo. El sistema de rodillos, adhiere la lámina corrugada a la engomada.

Esta primera etapa se desarrolla en la Flauta C de la máquina, obteniéndose el cartón corrugado simple. Para obtener el cartón corrugado doble, se

adhiera al primer producto una capa de cartón corrugado y otra engomada bajo el mismo procedimiento desarrollado en serie a través de la Flauta B de la máquina.

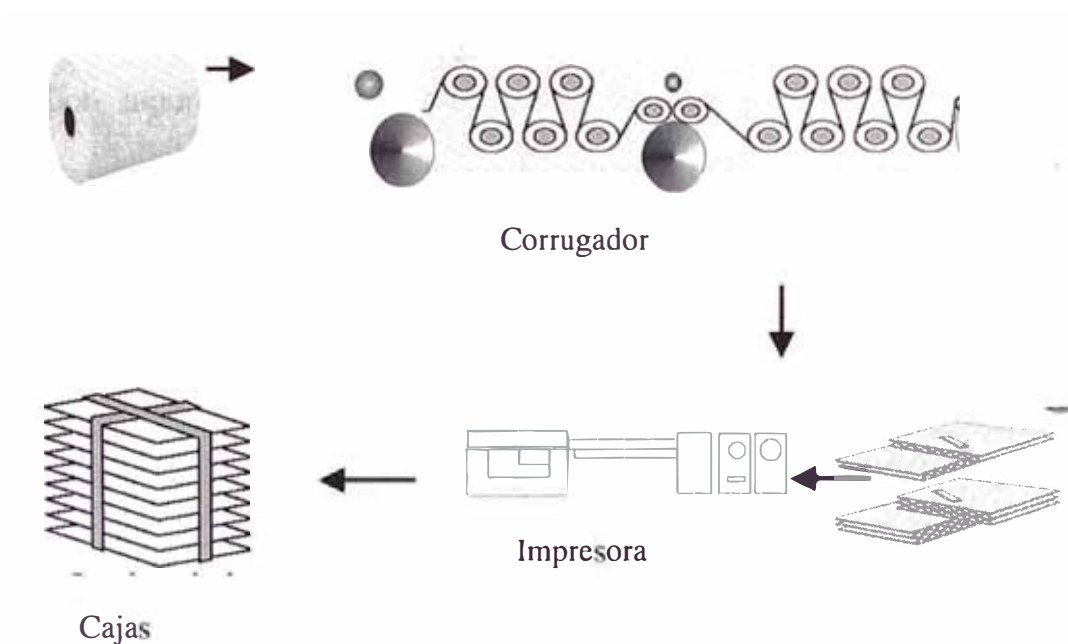
Control de calidad toma muestras para determinar diversos parámetros de calidad como: ECT (resistencia a la compresión), humedad, calibre(espesor del cartón), FLAT(resistencia al aplastamiento del cartón), y DAT (resistencia a la adhesión-goma).

Los formatos recortados, son llevados al área de impresión y troquelado. Existen máquinas de impresión de 1,3 y 4 colores. Asimismo, se cuenta con un cuerpo troquelador, encargado de cortar las ranuras necesarias para armar la caja de cartón. El diseño de troquelado se realiza de acuerdo a los requerimientos del cliente por un personal especializado, y se preparan en un área aparte utilizando un equipo denominado caladora.

Ver anexo 1 donde se presentan el flujograma de operaciones.

La planta posee de una gran variedad de equipos que comprenden corrugadoras, imprentas, laminadoras, convertidoras, troqueladoras, caldero, entre otros.

El flujograma de las operaciones de la línea de Micro Corrugado es presentado en el anexo 2.



1.2.3 CLIENTES

Los clientes de la empresa son empresas tanto nacionales como internacionales y que pertenecen a los distintos sectores tales como Agro Industrial, Industrial, Alimentos, Cosméticos, Pesquero, Textil, y Farmacéutico.

La Tabla 1, muestra los clientes de Carvimsa distribuidos por sectores. Como se puede apreciar no existe gran concentración en ninguno de ellos y el objetivo apunta a alcanzar una mayor participación en el mercado agro industrial en el cual solo se tiene una participación del 17%.

La Tabla 2 presenta los TOP 20, los 20 clientes más importantes de Carvimsa y que representan aproximadamente 40% de sus ventas.

Carvimsa mantiene una cartera de aproximadamente 200 clientes distribuidos en los sectores arriba mencionados.

Con algunos de los clientes abajo listados se mantienen contratos de abastecimientos anuales lo cual permite optimizar la programación de la producción

Las grandes empresas consumidoras de cajas en el mercado están adoptando las licitaciones para determinar a sus proveedores de cajas. Esto ha permitido a Carvimsa mantener contratos de abastecimientos anuales con algunos clientes estratégicos. Sin embargo en estas licitaciones apuntan a una competencia meramente en costos lo que está trayendo como consecuencia la caída de los precios y una “Guerra de precios no declarada”.

Carvimsa está seleccionando con mayor análisis su participación en estas licitaciones.

Carvimsa ha conseguido posicionarse en el mercado como una empresa líder en servicio, apuntando al servicio post venta como una fortaleza.

Tabla 1. Distribución por sectores de los clientes de Carvimsa

Sector	%
ALIMENTOS	23.89%
INDUSTRIAL	21.76%
AGROINDUSTRIAL	17.59%
COSMETICOS	12.96%
PESQUERO	12.87%
TEXTIL	7.22%
FARMACEUTICO	3.70%
	100.00%

Fuente: Carvimsa

Tabla 2. Distribución por sectores de los clientes de Carvimsa

#	CLIENTES	SECTOR
1	NESTLE	ALIMENTOS
2	CETCO	COSMETICOS
3	UNIQUE	COSMETICOS
4	METALPREN	INDUSTRIAL
5	ENVASES ALIMENTARIOS	INDUSTRIAL
6	PAPELERA NACIONAL	INDUSTRIAL
7	DAMPER	AGROINDUSTRIAL
8	SAN FERNANDO	ALIMENTOS
9	IND. TEAL	ALIMENTOS
10	PRODUCTOS AVON	COSMETICOS
11	CORP. REF. INY	PESQUERO
12	BACKUS	AGROINDUSTRIAL
13	CAMPOSOL	AGROINDUSTRIAL
14	TEXTIL SAN CRISTOBAL	TEXTIL
15	ARCOR	ALIMENTOS
16	MOLITALIA	ALIMENTOS
17	FOOD CORP	ALIMENTOS
18	IND. ALIMENTARIAS	ALIMENTOS
19	CORP. INFARMASA	FARMACEUTICO
20	DEXIM S.A	PESQUERO

Fuente: Carvimsa

1.2.4 PROVEEDORES

Carvimsa es la única empresa de las "4 Grandes" que no cuenta con molino de papel en el país, sin embargo, se abastece de papel de los molinos que el Grupo posee en Ecuador (Cartopel) y Costa Rica (Santa Ana), principalmente del primero de donde proviene aproximadamente el 40% del papel utilizado. También cuenta con proveedores de papel locales tales como Industria del Papel y Papelera del Sur. Al mismo tiempo se abastece de papeles Liner orientados a la producción de cajas para congelados provenientes de EE. UU., Canadá, Chile y últimamente Brasil.

Con respecto a los insumos sus principales proveedores son:

- Vencedor (Nacional), que es un proveedor exclusivo de tintas y con quien se tiene un contrato anual de abastecimiento. Actualmente se está estudiando la posibilidad de trabajar en consignación para así eliminar la necesidad de control de stock.
- Disproquín (Colombia), quien provee de recubrimientos internos para cajas que transportarán productos “congelados” tales como frutas, productos de pesca, espárragos, etc.
- Derivados del Maíz (Colombia), que provee de insumos para la preparación del adhesivo.
- Praxair (Brasil), provee de componentes mecánicos para las máquinas flexográficas así como para la máquina corrugadora.
- Puricol (Nacional), provee de goma para las cajas; ésta puede ser normal o para cajas con recubrimiento interno.
- Harper Love Adhesive (EE. UU.), provee de almidón alterado genéticamente así como resina utilizados en la preparación del adhesivo.

1.2.5 EMPRESA

Cartones Villamarina S.A es una empresa que pertenece al sector de cartón corrugado y tiene aproximadamente 29 años en el mercado. Durante la década del 80 alcanzó una participación media en el mercado de cartón corrugado y durante la década del 90 entró en el mercado de micro corrugado, básicamente en lo que a interiores para perfumería se refiere. A

mediados de esta década la empresa entra en un período de grandes problemas financieros lo cual la mantiene como una pequeña empresa que lucha para sobrevivir.

En el año 1997 muere el dueño de la empresa dejándola casi en quiebra. Durante este año hasta 1999 Cartones Villamarina sobrevive en base al sustento de su línea de micro corrugado.

En 1999 la empresa es comprada por un grupo económico internacional que entra al mercado peruano visando la expansión de sus negocios así como asegurar su participación en dicho mercado.

Actualmente Cartones Villamarina es una empresa sólida que cuenta con una buena participación en el Mercado y es considerada una de las cuatro empresas grandes del sector. Cuenta con aproximadamente 130 trabajadores, la mayoría de los cuales vive en el Distrito de Villa El Salvador. La empresa cuenta con una moderna planta industrial diseñada para la elaboración de cajas de cartón corrugado y micro corrugado destinados a satisfacer tanto el mercado nacional y en algunos casos, el mercado externo. La experiencia y conocimiento del Grupo ha permitido ofrecer a sus clientes diversos servicios, desde el diseño estructural y gráfico de envases hasta un servicio personalizado de solución integral de empaques.

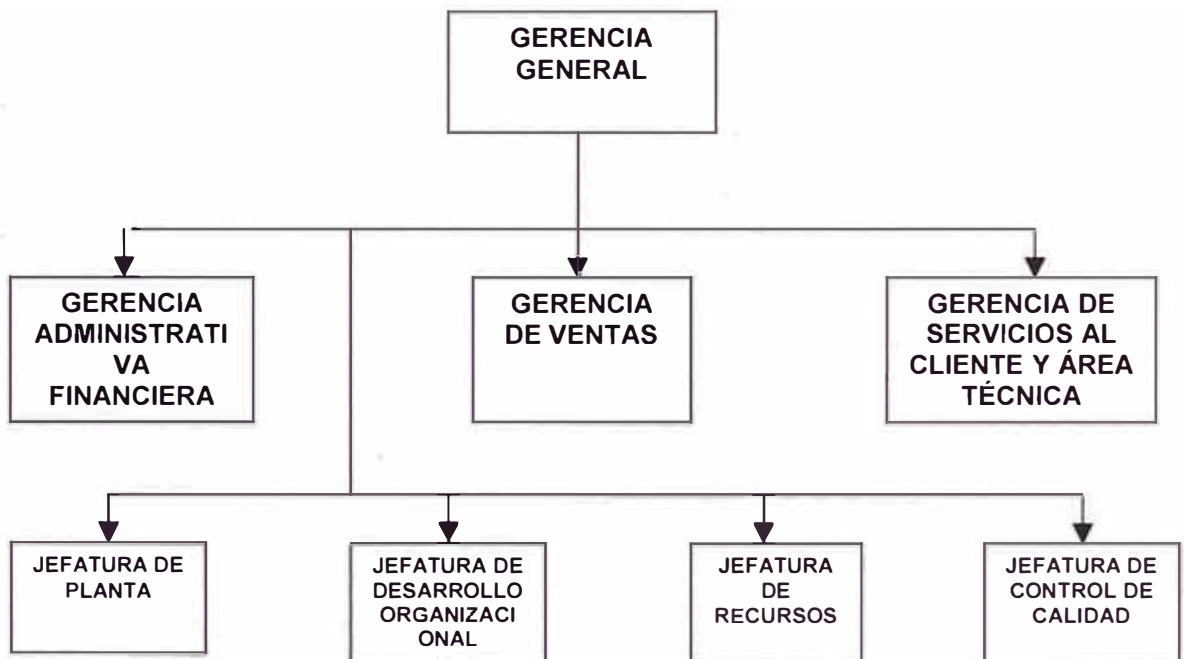
Cartones Villamarina cuenta con la certificación ISO 9001 y fue la primera empresa cartonera en el Perú en contar con dicha certificación

1.2.6 ORGANIZACIÓN

Actualmente Carvimsa cuenta con una Gerencia General quien representa a los dueños y es el responsable de la empresa como un todo así como su representante legal. A él se subordinan la Gerencia Administrativa Financiera, Gerencia de Ventas, Gerencia de Servicio al Cliente y Área Técnica, Jefatura de Planta, Jefatura de Desarrollo Organizacional, Jefatura de Recursos Humanos y Jefatura de Control de Calidad.

La figura 1 muestra el Organigrama Actual de la empresa.

Figura 1. Organigrama de Carvimsa



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El planeamiento estratégico ha evolucionado a lo largo de los años. En una primera etapa encontramos una planificación no planeada, con improvisaciones. Luego pasa a un Sistema de Presupuesto con objetivos principalmente financieros. Posteriormente a una planificación anual con un marco de establecer un período. Los avances tecnológicos, el mundo cada vez más cambiante nuevamente hacen con que se redefina y surge la planificación a largo plazo. Actualmente la planificación estratégica es el concepto que surge por las necesidades y coyuntura del mundo actual.

Esta planificación estratégica se da dentro de un proceso que consiste en un análisis sistemático, para luego establecer estrategias.

Un modelo de este proceso establece los siguientes pasos:

- Análisis Ford
- Definición de la misión
- Definición de la Visión
- Establecimiento de objetivos
- Planteamiento de alternativas estratégicas

-Selección de la estrategia por seguir.

2.1.1 ANÁLISIS FORD

Este consiste principalmente en realizar el análisis interno y externo de la empresa.

El análisis del exterior de la empresa permite tomar en cuenta el entorno en el cual esta se desenvuelve y determinar las oportunidades y riesgos que ella debe enfrentar. Las oportunidades que se presenten en el medio ambiente deben encajar apropiadamente con las competencias necesarias que ella posee de forma a aprovecharlas.

Con el análisis interno de la empresa se pueden determinar las fortalezas y debilidades de la empresa. La cual le permitirá adaptarse en forma rápida y oportuna a los cambios que se producen en el entorno y que representan oportunidades o riesgos que pueden aprovechar o enfrentar, según sea el caso.

2.1.2 MISIÓN

Define la razón fundamental de la existencia de la organización. Define el objetivo central de la empresa. Deben expresarse preferentemente más que en función del producto que venden, en función del servicio que presta. Debe considerar las expectativas de los grupos de interés. Debe ser altamente diferenciada. Debe abrir puertas. Debe ser verdaderamente

motivadora. Tiene que responder las siguientes preguntas ¿Quién soy? y ¿Para que estoy? .

2.1.3 VISIÓN

Define el estado futuro deseado. Define el lugar en donde la administración posiciona a la empresa dentro de un período definido de tiempo. Debe ser motivadora y retadora. Debe responder la siguiente pregunta: ¿Dónde quiero estar?.

2.1.4 VALORES

Forma de proceder de las personas que representan a la empresa, esta relacionada con los valores de la persona.

Los valores crean un grupo de verdad, porque todos tienen en lo que creen, algo que les aglutina. Estos valores crearan cultura en la organización.

EL sistema de valores y su calidad y oportunidad dependen en gran medida de la calidad y la visión del líder y también de la capacidad y talento de sus directivos.

2.1.5 STAKEHOLDERS

Grupos de intereses relacionados con una organización. Ejercen diferentes grados de poder sobre la misma. Tienen expectativas y requerimientos propios. De la satisfacción de sus requerimientos depende la sustentabilidad de la organización.

2.1.6 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Es necesario convertir la misión de la compañía en objetivos detallados para cada nivel de la Gerencia. Cada Gerente debe tener objetivos y ser responsable de lograrlos.

Puede ser definido como los fines hacia los cuales la empresa dirige sus actividades.

2.1.7 PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Con la finalidad de conseguir los objetivos planteados se debe establecer alternativas estratégicas. Se hace mención a diversas alternativas estratégicas porque, por lo general, para que los objetivos de la empresa se puedan cumplir existe más de una forma de hacerlo.

2.1.8 SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA POR SEGUIR

Con base a criterios especificados se elige la estrategia que la empresa implementará para la consecución de la misión y los objetivos establecidos. Dado que el proceso de planeamiento estratégico es un proceso dinámico, toda estrategia seleccionada tiene que ser sometida a una continua revisión.

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema que se plantea en Carvimsa es el incremento de participación en el mercado aumentando la rentabilidad del negocio. Se sabe que actualmente Carvimsa tienen una participación del 15% en el mercado; esto la ubica en el cuarto lugar con respecto a las otras 3 “Grandes Empresas”.

La Tabla 3 muestra la participación de todos y cada uno de los competidores de Carvimsa.

Como se puede apreciar en la Tabla 3, Carvimsa tiene una participación de 15% en el mercado, sin embargo, hasta hace 2 años su participación era menor al 5%. Todo este crecimiento alcanzado en los últimos dos años no ha respondido a un Planeamiento y por lo tanto actualmente enfrenta problemas propios del crecimiento desordenado.

Otro problema que presenta Carvimsa es la necesidad de consolidar este crecimiento, pues el Grupo está estudiando la posibilidad de expandir sus negocios en el Perú visando en una estrategia de integración Horizontal.

En el mercado de cajas de cartón corrugado el sector más atractivo y donde se encuentran los mejores márgenes es el sector Agro Industrial, pues el sector que tienen un amplio potencial de crecimiento y el que demanda las cajas más pesadas y los precios más altos. Es en este segmento de mercado que la empresa está objetivando ampliar su participación, sin embargo, paralelamente a este aumento de participación en el mercado es necesario acompañarlo con incremento de la tecnología actual, pues actualmente las tendencias de reducción de papel y aumento de las ceras parafinadas está generando que todas las empresas competidoras estén desarrollando sus procesos para poder ser más competitivas.

Por otra parte Carvimsa ha conseguido una “preferencia” por algunos de sus clientes debido al servicio que ofrece así como al cumplimiento de las fechas de entrega. Esto ha permitido que se obtengan mejores precios así como sociedades estratégicas con clientes importantes.

Por las razones expuestas anteriormente se hace necesario la formulación de un Planeamiento Estratégico que permita, a través de estrategias factibles de ser aplicadas, alcanzar los objetivos que la empresa está colocando como metas a ser logradas en un período de 5 años así como principalmente incrementar la participación de Carvimsa en el mercado nacional, principalmente en el sector Agro Industrial, aumentando la rentabilidad del negocio y generando las condiciones para que el Grupo pueda ampliar sus negocios en el Perú.

El Planeamiento Estratégico presentado en este trabajo es el correspondiente al período 2005 – 2007.

Tabla 3. Participación en el mercado peruano de cajas de cartón corrugado

* Principales Competidores	Participación en el Mercado (%)
CENTRO PAPELERO (GLORIA)	25.95%
MPC DEL PERU S.A	22.14%
PAPELERA DEL SUR	19.85%
CARTONES VILLA MARINA S.A	15.27%
INCAPSA	4.58%
CERUTTI	3.82%
INDUSTRIAS DEL CARTON	3.05%
PAPELSA	1.53%
INDUSTRIAS DEL ENVASE	1.53%
OTROS	2.29%
TOTAL	100.00%

* En Fuente: CARVIMSA

3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

De lo antes mencionado Carvimsa tiene las siguientes alternativas de solución para el problema presentado:

- **Estrategia de Líder en Costos:** Carvimsa es la única empresa de las 4 “Grandes” que no posee molino de papel, por lo tanto tiene que asumir los costos de transporte y aranceles propios de importación. Si bien es cierto, con Ecuador no existe arancel ninguno, los costos de importación (flete, nacionalización, gastos portuarios, etc.) son bastante significativos en el costo de la materia prima. Con Costa

Rica si existen Aranceles (12%) lo cual encarece más el costo de la materia prima puesta en planta.

Si bien es cierto y dado el bajo nivel de inversión, suponemos que Carvimsa debe poseer menor el costo de operación (sin considerar la materia prima), sin embargo el sobre costo pagado por la materia prima (fletes, nacionalización, etc.) es una limitante pues la relación entre el costo de operación y el costo de la materia prima está en relación de 1 a 3.

En este sentido Carvimsa tendría serios problemas para asumir esta estrategia, pues está en desventaja en términos de costo de Materia Prima que representa el 75% del costo de producción, a pesar de ser la empresa con menor costo fijo.

- **Estrategia de diferenciación:** Carvimsa se ha posicionado en el mercado como una empresa que “cumple la fecha de entrega” así como una empresa que “brinda un buen servicio”, es decir, además de la caja propiamente dicha, ofrece un servicio Post venta y una asistencia técnica diferenciada que las otras empresas todavía no consiguen ofrecer. Esto ha permitido a la empresa conseguir mejores precios así como contratos de abastecimientos estratégicos con algunos clientes.

Así mismo la empresa tiene un departamento de Diseño Gráfico y Diseño Estructural bastante desarrollado y esto es algo que las otras empresas han dejado de lado, tal vez en su afán por reducir costos.

- **Estrategia de especialización en un nicho de mercado:** Como se explicó en el análisis FODA realizado, se observa que no existe un nivel de diferenciación entre los productos ofertados por las 4 “Grandes” empresas del sector. Sin embargo, es posible que Carvinsa pueda especializarse en el sector Agro Industrial, pues en el norte del país posee el 40% del mercado de cajas de mangos, sin embargo, no tiene participación en las campañas de paltas, mandarinas, cebollas, melones, etc. A pesar de tener un acuerdo comercial con uno de los mayores exportadores de espárragos, estos volúmenes (mangos y espárragos) son muy pequeños y además la campaña de mangos es estacional y tiene una duración de aproximadamente 3 meses como máximo.

Pensar en una especialización en otro sector sería un poco difícil pues los mayores márgenes se encuentran en el sector Agro Industrial.

3.3 DECISIÓN

Por lo descrito anteriormente Carvinsa opta por la Estrategia Genérica de Diferenciación pues es la que hasta ahora le ha permitido una posición expectante en el mercado. Sin embargo la empresa apuntará al sector Agro Industrial como foco de su diferenciación pues domina un gran porcentaje del mercado.

En ese sentido Carvimsa apunta a ofrecer a los clientes soluciones integrales y generadoras de valor agregado que garanticen a futuro la fidelidad del cliente. Además Carvimsa opta por ofrecer un servicio personalizado a los clientes de visando posicionarse como una empresa de alternativas e innovadora.

En ese sentido, el objetivo de Carvimsa es el crecimiento sostenido de la Rentabilidad así como la participación el incremento de la Rentabilidad del Grupo como un todo.

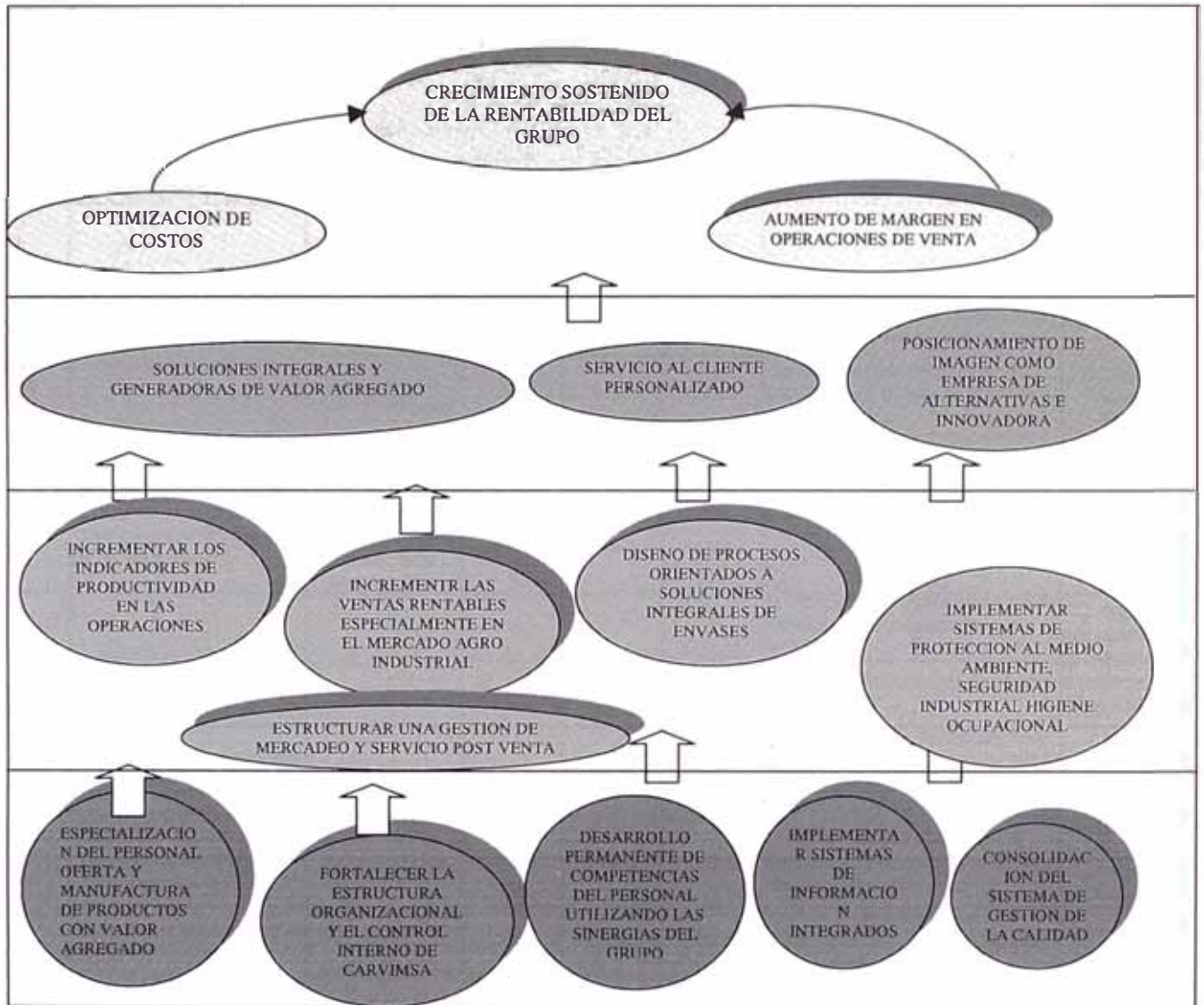
A pesar de optar por la dicha estrategia, Carvimsa también adoptará estrategias de Productividad y Reducción de Costos.

3.4 ESTRATEGIAS A SER ADOPTADAS

El Esquema 1 muestra los objetivos estratégicos de la empresa así como las estrategias a ser adoptadas.

Con respecto a las estrategias funcionales el esquema 2 muestra las estrategias funcionales bien como las responsabilidades e indicadores para medir el desempeño.

Esquema 1. Objetivos Estratégicos de Carvimsa



Esquema 2. Estrategias Funcionales de Carvimsa

CARVIMSA: MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LA ESTRATEGIA
PERIODO 2005 - 2007

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	AÑO BASE 2004	METAS POR AÑO			Planes Funcionales Por Area De Trabajo	Indicador(es)
			2005	2006	2007		
CRECIMIENTO	Aumentar los volúmenes y precios promedios de venta	Mercado Total 77.625 (Ton)	81,118	85,285	89,702	Gte. Planta: Plan de implementación de empacadoras y de líneas alternativas de producción para pedidos cortos.	% Cump. Plan Actividades Especifico
		Participacion mercado 17%	17%	18%	19%		
		Ton Mensuales 1072 Prom Anual	1,121	1,297	1,425	Ger. Gral/ Mas y Ger Planta: Planes para conseguir clientes con cajas de claves pesadas.	
	Precio e Venta Prom \$1.850	1,950	1,950	1,960	Profesionalizacion de la Fuerza de Ventas		
Enfocar el crecimiento de cajas de gramajes elevados	Toneladas de cajas producidas que poseen claves pesadas: 2154	2,370	2,654	2,920			
PRODUCTIVIDAD Y REDUCCION DE COSTOS	Reducir el costo de conversión	\$1,146.24	\$1,140.00	\$1,136.00	\$1,132.00	G. Planta y Enc. Sistemas: implantación sistema programación producción-maquin. G. Planta y Manten.: mejora desempeño de maquinaria.	C.T. Pagado, aprovechamiento de máquina, Gastos de Mantenimiento.
	Disminuir el desperdicio controlable	4.94%	4.90%	4.30%	3.95%	G. Gral., Gte. Planta, Jefe RR.HH: Plan de Capacitación del Personal de Planta; Plan de Mejora en Maquinarias y Equipos; Control stocks y mat. Prima.	Desperdicio Controlable
	Consolidar el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 en términos de su eficacia	Planta Certificada	85.00%	90.00%	92.00%	G. Planta y Jefe de Calidad: Plan de Actividades para Consolidar la Eficacia del Sist. Calidad ISO.	% Cumplimiento Plan de Actividades para consolidar sist iso.
	Alcanzar una reducción en el costo total de la calidad	2800	2500	2000	1500	Gte. Planta y Jefe de Calidad: Implantación del control del costo total de la calidad.	Costo de Mala Calidad
Renovación de la cobranza y PED Eficaz para la toma de decisiones	Disminuir la Gestión de Cobros realizada por los Bancos	90.00%	70.00%	60.00%	60.00%	G. Adm. Traslado de la gestión de cobranza al departameto respectivo	% Cartera Cobrada por el Banco
	Reducir la cartera de cuentas por cobrar vencida en días	33	28	24	20	G. General y G. Adm. Acatamiento de las condiciones de crédito	días de vencimiento de la cartera
	Implementación del Nucleo Administrativo Financiero	0%	100%	100%	100%	G. General y G. Adm. En conjunto con el área de Informatica del Grupo Comeca / Cartopel	% Implementación

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Basado en las estrategias detalladas en este Planeamiento Estratégico, Carvimsa espera poder incrementar su Rentabilidad Bruta de 12% para 20% para el periodo 2005-2007, conforme la Matriz Financiera utilizada para evaluar a todas las empresas de la Corporación (ver tabla 4).

Este incremento de la Rentabilidad está basado básicamente en los incrementos de los precios producto del incremento de la participación de Carvimsa en el Sector Agroindustrial, así como de las mejoras de los indicadores de aprovechamiento de materia prima (reducción del desperdicio) y de los indicadores de Productividad.

La mejora de los precios se debe también a la producción de cajas “pegadas” o “armadas en máquina” las cuales requieren de menos papel, en promedio 15% menos. Para esto, conforme se puede apreciar en las estrategias funcionales, Carvimsa contará con varias de estas “empacadoras”.

Tabla 4. Matriz Financiera

EMPRESA 65 : Total

DESCRIPCION	2004	2005	2006	2007
Producción (TM)	12,864	13,452	15,564	17,100
Ventas TM	12,833	13,421	15,533	17,069
TOTAL VENTAS NETAS \$	\$ 23,798,400	\$ 26,170,950	\$ 30,289,350	\$ 33,455,240
Otras Ventas \$				
TOTAL VENTAS \$ (ACUM)	\$ 23,798,400	\$ 26,170,950	\$ 30,289,350	\$ 33,455,240
Precio Promedio / TM				
Papel	\$ 16,319,306	\$ 16,894,592	\$ 19,351,618	\$ 21,048,801
Goma	\$ 900,771	\$ 932,525	\$ 1,068,145	\$ 1,161,824
Tinta	\$ 561,634	\$ 578,496	\$ 659,282	\$ 713,481
TOTAL COSTOS MATERIAS PRIMAS	\$ 17,781,712	\$ 18,405,614	\$ 21,079,044	\$ 22,924,105
Mano de Obra Directa	\$ 322,649	\$ 332,336	\$ 378,746	\$ 409,882
Mano de Obra Indirecta	\$ 302,069	\$ 311,138	\$ 354,588	\$ 383,738
Energía Eléctrica	\$ 54,635	\$ 56,275	\$ 64,134	\$ 69,406
TOTAL COMBUSTIBLES	\$ 146,406	\$ 150,801	\$ 171,860	\$ 185,989
Suministros	\$ 159,585	\$ 164,377	\$ 187,332	\$ 202,732
Suministros 2 (Troqueles)	\$ 118,748	\$ 122,313	\$ 139,393	\$ 150,853
Reparaciones y Mantenimiento	\$ 118,199	\$ 121,748	\$ 138,750	\$ 150,156
Depreciación y Amortización	\$ 330,425	\$ 340,345	\$ 387,873	\$ 419,760
Destajo	\$ 74,546	\$ 76,784	\$ 87,507	\$ 94,701
Otros	\$ 137,540	\$ 141,669	\$ 161,453	\$ 174,726
TOTAL COSTOS CONVERSION	\$ 1,764,801	\$ 1,817,786	\$ 2,071,635	\$ 2,241,942
TOTAL COSTOS PRODUCCION	\$ 19,546,512	\$ 20,223,399	\$ 23,150,680	\$ 25,166,047
Gastos Administración	\$ 425,273	\$ 431,371	\$ 484,124	\$ 515,945
Gastos Ventas sin Fletes	\$ 385,863	\$ 399,465	\$ 457,561	\$ 497,690
Gastos Financieros	\$ 191,369	\$ 180,104	\$ 187,543	\$ 185,446
TOTAL G.A.V.F sin Fletes	\$ 1,002,505	\$ 1,010,940	\$ 1,129,228	\$ 1,199,081
Fletes	\$ 438,380	\$ 451,542	\$ 514,598	\$ 556,903
TOTAL GAVF + FLETES	\$ 1,440,885	\$ 1,462,482	\$ 1,643,826	\$ 1,755,984
TOTAL CONVERSION +GAVF+FLETES	\$ 20,987,397	\$ 21,685,881	\$ 24,794,506	\$ 26,922,031
Variación Inventarios y Gastos Diversos	\$ (8,356)	\$ (8,356)	\$ (8,356)	\$ (8,356)
TOTAL COSTOS Y GASTOS DEL PERIODO	\$ 20,979,041	\$ 21,677,526	\$ 24,786,150	\$ 26,913,675
RENTABILIDAD DEL PERIODO (US\$)	\$ 2,819,359	\$ 4,493,424	\$ 5,503,200	\$ 6,541,565
RENTABILIDAD DEL PERIODO (%)	12%	17%	18%	20%

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Después de todo lo expuesto en el presente trabajo se puede concluir en lo siguiente:

- La planificación Estratégica es una herramienta fundamental y necesaria a utilizar en la dirección de las empresas si esta quiere alcanzar de forma ordenada y sistemática sus objetivos.
- La estrategia por Diferenciación adoptada por Carvimsa está plasmada en la Matriz Estratégica presentada en el Esquema 2.
- Si bien es cierto la Matriz Estratégica no representa la solución de todos los problemas de Carvimsa, de ser seguida ordenadamente permitirá a Carvimsa tener posibilidades de alcanzar sus objetivos estratégicos perseguidos.
- A pesar de priorizar la Diferenciación Carvimsa aplica estrategias de Productividad y Reducción de Costos visando aumentar la Rentabilidad del negocio así como también la de la Corporación como un todo.

- La estrategia de incrementar la participación en el mercado Agro Industrial trae consigo un incremento del precio medio de ventas con lo que se incrementa el Margen y por ende la Rentabilidad de la compañía. Este objetivo también se consigue potenciando el uso de “maquinas empacadoras” las cuales permiten reducir el uso de papel en hasta 15% en comparación de las que actualmente se ofrecen.
- De mantenerse la reducción del desperdicio controlable, el costo de la materia prima será reducida, ya que esta representa aproximadamente el 75% del costo total del producto.

5.2 RECOMENDACIONES

Luego de todo lo expuesto se recomienda lo siguiente:

- El Presente Planeamiento Estratégico debe ser difundido a todas las áreas de la empresa con el objetivo que todas ellas conozcan sus metas y para que haya un conocimiento de lo que Carvimsa quiere para los próximos 3 años y que papel juega cada una de ellas. Si bien es cierto que el objetivo es que todos en la empresa conozcan los objetivos, debe tenerse mucho cuidado en la difusión pues algunas informaciones son confidenciales.
- Hacer un seguimiento trimestral al cumplimiento de este Planeamiento Estratégico objetivando la identificación de acciones correctivas para alcanzar las metas que todavía no han sido

alcanzadas o que no están siendo alcanzadas, así como también para reafirmar los indicadores que están de acuerdo al presente Planeamiento.

- En este seguimiento trimestral deben participar todas las áreas que tengan responsabilidad en el presente Planeamiento. Para esto la Matriz de estrategias funcionales (Esquema 2) debe ser la base del análisis comparativo
- Todas las áreas deben hacer un seguimiento mensual del cumplimiento o no sus metas. El objetivo sería identificar las causas del desvío de las mismas así como también implementación de acciones correctivas.

BIBLIOGRAFÍA

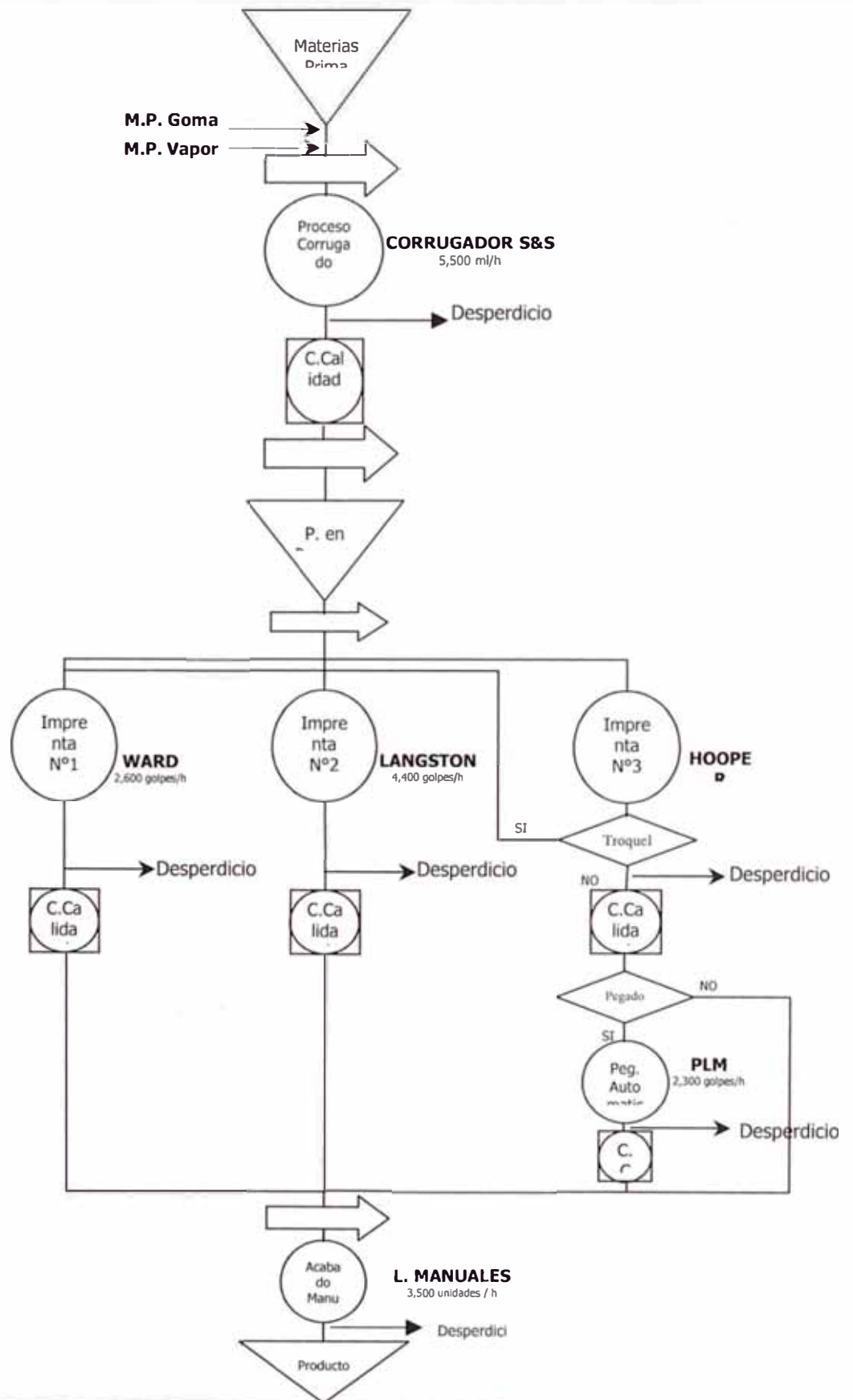
LAMBIN, Jean- Jaques. Marketing estratégico, Madrid: McGraw-Hill

STUTELY, Richard, Plan de negocios: la estrategia inteligente

WESTON, F. Y BRIGHAM, E. Manual de la Administración moderna

ANEXOS

DIAGRAMA DE FABRICACIÓN DE CAJAS DE CARTÓN CORRUGADO



ANEXO 2

DIAGRAMA DE FABRICACIÓN DE CAJAS DE CARTÓN MICROCORRUGADO

