



Plásticos Gromonte SA

Superávit de caja: realidad o espejismo

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Maria de los Angeles Campos
Alva Karem Amanda Latorre Diaz

Asesor:
Dr. Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka

Piura, abril de 2025

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Maria de los Angeles Campos Alva, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Dirección de Empresas para Ejecutivos – Piura de la Facultad de PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 44020079, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Plásticos Gromonte SA Superávit de caja: realidad o espejismo”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación para optar el Grado de Maestro en Máster en Dirección de Empresas.

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- Karem Amanda Latorre Diaz, identificado con DNI: 46412968
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

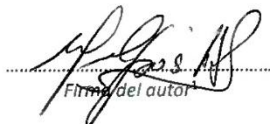
La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Dr. Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka, identificado con DNI: 02845622
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 03/04/2025.



Firma del autor



Firma del asesor¹

.....
Firma del co-asesor¹

.....
Firma del co-asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Karem Amanda Latorre Diaz, egresado del Programa de Posgrado de Maestría en Dirección de Empresas para Ejecutivos – Piura de la Facultad de PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 46412968, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Plásticos Gromonte SA Superávit de caja: realidad o espejismo”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación para optar el Grado de Maestro en Máster en Dirección de Empresas.

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- Maria de los Angeles Campos Alva, identificado con DNI: 44020079
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Dr. Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka, identificado con DNI: 02845622
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 03/04/2025.



.....
Firma del autor¹



.....
Firma del asesor¹

.....
Firma del co-asesor¹

.....
Firma del co-asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

A Dios, porque hizo posible cumplir uno de mis sueños: concluir mi
tan anhelado MBA.

A mis hijos, por ser esa luz en mi camino que motiva cada paso que
doy, por ustedes y para ustedes.

A mis padres, quienes con su apoyo incondicional lograron que,
contra todo pronóstico, pueda seguir y concluir mis estudios
cuando una pandemia complicó mucho mi situación
económica.

A mi esposo, soporte y apoyo en la recta final de este camino, quién
no me dejó desmayar e impulsó a que cumpla mi sueño.

A todos ustedes, por el aliento en los momentos en los que sentía
que ya no podía más, en los que pensé dejar el camino a
medias, pero me dieron el empujón necesario para alcanzar la
meta.

Ángeles

A Dios, por ser mi guía en este proceso que ha dejado aprendizajes y
alegrías.

A mi hija Camila, que con su amor y paciencia fue el motor y empuje;
quien en pandemia compartió los momentos de
estudio y fue muy comprensiva al guardar silencio durante las
clases, llenando mi corazón de más amor.

A mi madre, que junto a mi tía y hermanas siempre estuvieron
conmigo para brindarme su tiempo o un consejo valioso,
fundamental para lograr este objetivo.

A la Universidad de Piura y sus docentes, en especial a mi asesor, el
Dr. Álvaro Tresierra, por su dedicación y empuje en cada
asesoría.

Karem

Agradecimientos

Nuestro más profundo agradecimiento a todas aquellas personas que nos acompañaron y apoyaron en este trayecto.

Al Dr. Álvaro Tresierra, quien finalmente marcó el camino definitivo de nuestro trabajo de investigación y a quien le agradecemos infinitamente por su paciencia, soporte y asesoría para llegar hasta este momento. Gracias por hacernos mirar más allá de la caja, por mostrar panoramas amplios para aprovechar al máximo cada ingrediente del caso y hacerlo único y especial. Su experiencia profesional y su calidad de persona nos han inspirado durante todo el camino. Gracias por ser nuestro asesor.



Resumen

El presente caso tiene su origen en el año 2018, en la ciudad de Pimentel, departamento de Lambayeque, Perú, a raíz de la experiencia que vivió María Latorre, una contadora que ingresó a trabajar como *controller* financiera en una de las empresas más grandes del norte: Plásticos Gromonte SA. A pesar de encontrarse en pleno apogeo, esta compañía estaba a la deriva debido a que no contaba con información relevante para la toma de decisiones ni con un análisis detallado de los gastos generados.

Este caso expone el escenario empresarial que halló María y cómo este puede transformarse a partir de una adecuada gestión de la información, un análisis detallado de los flujos de caja y un registro contable preciso, que permita determinar a ciencia cierta la situación real de la empresa y, en base a ello, determinar cuáles son las mejores decisiones y acciones que se deben realizar.

Mediante el método del caso, se pretende mostrar el panorama inicial con el que se encontró la *controller* financiera y, a partir de este, plantear alternativas para mejorar los indicadores del flujo de caja que permitan a la gerencia optimizar sus recursos y tomar decisiones objetivas sin comprometer la estabilidad económica de la empresa.

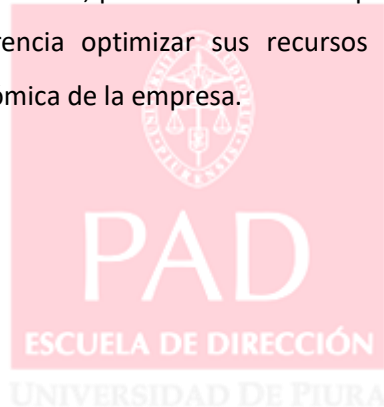
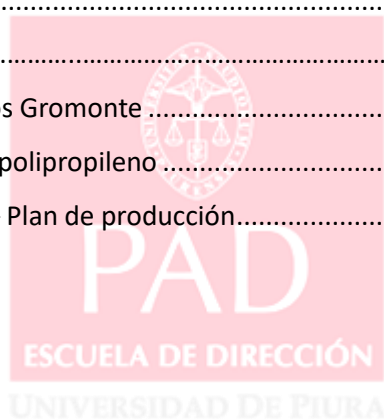


Tabla de contenido

Introducción	10
Capítulo 1. María Latorre, <i>controller</i> financiera	11
1.1 ¡Emoción! Un nuevo trabajo	11
Capítulo 2. María y el caos financiero: ¿por dónde empezar?.....	15
Capítulo 3. <i>Teaching note</i>	22
3.1 Resumen del caso.....	22
3.2 Objetivos del caso	22
3.3 Preguntas de la <i>teaching note</i>	23
3.4 Plan de enseñanza.....	23
3.5 Análisis del caso.....	23
Conclusiones.....	32
Referencias	33
Apéndices	34
Apéndice 1. Cómo nace Plásticos Gromonte	34
Apéndice 2. Sector de sacos de polipropileno	41
Apéndice 3. La planta de Lima – Plan de producción.....	46



Lista de figuras

Figura 1 Plantilla para el ingreso de ventas en porcentajes de pago	25
Figura 2 Plantilla para ingreso de gastos	25
Figura 3 Plantilla para la elaboración del flujo de caja	26



Introducción

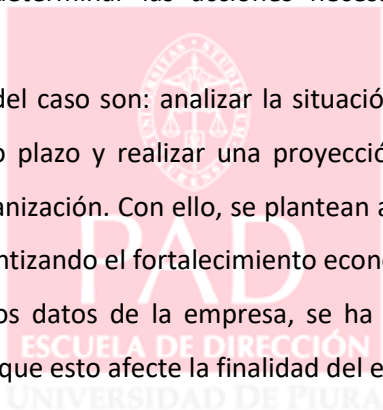
El presente caso tiene como objetivo mostrar cómo el análisis del flujo de caja puede transformar el panorama de una empresa, destacando su importancia en la toma de decisiones empresariales. Este análisis permite identificar alternativas para corregir el rumbo económico de la organización, evitar la quiebra y contribuir en la toma de decisiones futuras.

Este estudio expone cómo la falta de conocimiento e interés en realizar un adecuado análisis de los estados financieros y del flujo de caja pueden impactar negativamente en los resultados económicos de la empresa. Asimismo, muestra que, al identificar oportunamente una situación crítica con un análisis detallado del flujo de caja, es posible cambiar el rumbo económico de la organización, lograr una recuperación y favorecer una mejor toma de decisiones.

Para el desarrollo, se emplea como herramienta el flujo de caja de gestión de tesorería que permitirá, por un lado, identificar oportunidades de mejora y, por otro, alternativas para que la empresa pueda recuperarse y determinar las acciones necesarias para fortalecer la situación económica del negocio.

Los principales objetivos del caso son: analizar la situación financiera actual de la empresa, construir un flujo de caja a corto plazo y realizar una proyección de siete meses para identificar oportunidades y riesgos de la organización. Con ello, se plantean alternativas de mejora y se elabora un plan de acciones a futuro, garantizando el fortalecimiento económico.

Por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha modificado su nombre real como también los de los personajes, sin que esto afecte la finalidad del estudio.



Capítulo 1. María Latorre, *controller* financiera

1.1 ¡Emoción! Un nuevo trabajo

El 16 de mayo de 2018 era un gran día; María Latorre se sentía feliz, llena de energía, había logrado ser contratada por una gran empresa de plásticos, Gromonte SA¹ (véase el Apéndice 1), para desempeñarse como *controller* financiera. Con toda la disposición a dar lo mejor de ella y sabiéndose capaz de afrontar este nuevo reto, se presentó a su primer día de trabajo. Sus compañeros —en un 80% varones—, la prejuzgaron por su edad y género, cuestionando si, llegado el caso, tendría la capacidad para asumir el cargo.

María Latorre tenía 27 años, era licenciada en contabilidad, colegiada y a puertas de iniciar su MBA. Como toda mujer empoderada tenía muchas aspiraciones y sueños profesionales por cumplir; era madre de una niña de seis años, quien la motivaba a seguir creciendo profesionalmente para ofrecerle un mejor futuro.

Los días pasaban y María, mientras aprendía más sobre el sector de la empresa (véase el Apéndice 2), trataba de no hacer caso a los comentarios de sus colegas, jefes de otras áreas y compañeros. No era fácil, pero ella estaba enfocada en dar lo mejor de sí en su trabajo. Una mañana fue convocada a reunión por el dueño de la empresa, el señor Pedro Gromonte, donde él la presentaría ante sus dos hijos como la persona que estaría encargada de llevar el control económico. Esta noticia no fue bien recibida por los hijos, ya que hasta ese momento habían gestionado todos los movimientos económicos sin supervisión alguna. El señor Pedro Gromonte solicitó a María que realizara una revisión de los ingresos y gastos de enero a mayo de 2018. Al terminar la reunión, María percibía que cada vez la querían ver menos por ahí, pero ella se debía a su trabajo y haría lo solicitado.

Inició el análisis de los gastos y lo primero que resaltó fueron los grandes importes de pagos a la empresa Planner SAC, aparentemente la principal proveedora y a cargo de la contratación de personal. María revisó detalladamente los pagos realizados a este proveedor y, a medida que profundizaba en su estudio, detectó que algo no cuadraba: los pagos al personal presentaban incrementos inexplicables, sin notas, sustentos o indicaciones de los motivos. Esto significó para ella una alerta importante, por lo que de inmediato solicitó al área de tesorería toda la información relacionada con la empresa Planner SAC: contratos (para conocer el alcance de sus funciones y obligaciones) y facturaciones realizadas (para ver si el incremento o modificaciones en el pago de personal significaba algún beneficio para ellos), entre otros temas.

Al analizar toda la información proporcionada por tesorería, María identificó faltas graves por parte de Planner SAC: cobros por horas no trabajadas, pagos a jefes que, aunque tenían contratos de permanencia, no cumplían el horario laboral. Además, detectó compras injustificadas realizadas para

¹ *Nota.* Por confidencialidad de los datos de la empresa, se han modificado los documentos originales.

el área de mantenimiento, sin sustento ni solicitud del área usuaria; también encontró duplicidad y sobrevaloración de precios en los servicios adquiridos para la empresa. Estos hallazgos resultaban alarmantes y debían ser comunicados de inmediato.

Con toda la evidencia recabada, María elaboró un informe detallado para presentar al directorio, planteando algunas mejoras en el área y en la forma de trabajo con el proveedor. Sin embargo, antes de que pudiera solicitar la reunión, recibió una noticia inesperada: ya no sería más *controller* financiera, sino que asumiría el cargo de administradora de la empresa. Esto la dejó en *shock*, ya que no habían pasado ni 15 días desde que comenzó a trabajar en la empresa y ya se le asignaba otro puesto. Aunque no entendía del todo la razón del cambio, decidió aceptarlo y continuar.

Era el 30 de mayo y María no sabía exactamente qué debía hacer en su nuevo cargo. Sus funciones no estaban claras y, hasta donde podía ver, el puesto de administrador no contaba con perfil definido ni con manual de funciones. Tampoco recibió información sobre posibles cambios de horario o salario; simplemente, le informaron que su puesto cambiaría de nombre. Ante la incertidumbre, decidió seguir adelante.

¡No había otra opción! Trabajo es trabajo, y María asumió con determinación este nuevo reto como administradora. No obstante, continuó con la revisión contable-financiera, como inicialmente se le solicitó. Fue entonces cuando, aparte de lo identificado con Planner SAC, encontró otras irregularidades, como el manejo de la caja chica. Identificó pagos de servicios como fletes, mantenimiento y transporte por montos de entre S/1 000 y S/2 800, que excedían los criterios de caja chica. También descubrió salidas de dinero justificadas como 'extras de socios' (gastos de representación, viajes u otros), por montos de entre S/5 000 y S/10 000. Además, un almacén lleno de existencias acumuladas por casi tres años. (véase la Tabla 1).

El cuadro de existencias muestra el 67% de *stock* acumulado en más de un año, el cual ha ido perdiendo sus propiedades y no genera la liquidez que la empresa necesita. En una situación normal, una empresa de este rubro no debería tener un inventario mayor del 30% del promedio de los últimos seis meses de ventas (véase la Tabla 2). El producto con mayor *stock* es el saco tejido convencional, producido para el almacenamiento de insumos agrícolas, muy bien aceptado en el mercado, pero que no ha sido ofrecido por el equipo de ventas. Asimismo, el 25% de los sacos *valvulados* corresponde a pedidos solicitados por clientes, pero que finalmente no concretaron la compra y se quedaron en almacén (el equipo de ventas generaba órdenes de producción con solicitudes de clientes, aun sin haber realizado un pago previo); ambos productos suman un efectivo de S/1 417 900, el cual es de gran importancia para la caja de la empresa.

Tabla 1

Existencias en almacén

Producto	Fecha de producción	Cantidad	Precio	Total en soles	%nivel stock	Origen	% + de un año en almacén	Total a recuperar S/.
Bolsas	1/01/17-4/04/18	51 610	0.50	25 805	0.9%	STOCK	70%	16 257
Sacos tejidos	4/01/17-28/04/18	1 100 000	0.65	715 000	25.2%	STOCK	70%	450 450
Sacos laminados con logotipo	5/05/17-24/05/18	600 000	0.80	480 000	16.9%	STOCK	82%	354 240
Sacos laminados con logotipo	20/12/16-22/05/18	500 000	0.98	490 000	17.2%	CLIENTES/ STOCK	85%	374 850
Mantas	2/02/16-4/04/18	1 250	115.00	143 750	5.1%	STOCK	90%	116 438
Telas arpilleras	4/05/16-26/05/18	1 005	8.15	8 191	0.3%	STOCK	80%	5 897
Sacos valvulados	2/01/18-31/05/18	532 500	1.32	702 900	24.7%	CLIENTES	0%	0
Mallas Leno	20/10/16-8/05/18	325 000	0.85	276 250	9.7%	CLIENTES/ STOCK	60%	149 175
				2 841 896				1 467 307

Tabla 2*Ventas de Gromonte en 2017 y 2018*

VENTAS 2017 (en soles)		VENTAS 2018 (en soles)	
Enero	2 810 333	Enero	3 122 592
Febrero	2 521 318	Febrero	2 801 464
Marzo	2 648 124	Marzo	2 942 360
Abril	2 575 262	Abril	2 861 402
Mayo	3 103 668	Mayo	3 448 520
Junio	2 842 241	Junio	
Julio	2 885 315	Julio	
Agosto	2 664 432	Agosto	
Septiembre	2 701 125	Septiembre	
Octubre	3 030 437	Octubre	
Noviembre	3 157 392	Noviembre	
Diciembre	2 676 348	Diciembre	
33 615 994			

El escenario general era bastante alarmante y representaba un riesgo significativo para la estabilidad financiera de la empresa.

Latorre se encontraba preocupada, reflexionando acerca de cómo dar la noticia de sus hallazgos al directorio, puesto que los manejos económicos de la empresa realmente podrían llevar a una situación de crisis. Sumado a ello, como varias áreas compartían el mismo espacio, no pudo evitar escuchar una conversación entre la asistente de gerencia y el jefe de ventas, donde ella le solicitaba que se enfoque en incrementar sus ventas al contado y colocara al equipo de cobranzas en alerta roja, pues la empresa requería dos millones de soles para pagar una letra pendiente que ya tenía tres días de atraso y no quería llamar al gestor financiero y volver a pedir otro crédito a corto plazo (hecho que ocurría cada vez que no lograba contar con el efectivo para cubrir los gastos del mes).

Con todo lo que había encontrado y ahora escuchado, María pensaba: ¿cómo estarían los pagos a los bancos?, ¿habrá una programación de pagos? Acudió rápidamente a tesorería y las respuestas fueron negativas, dado que no tenían una programación clara de pagos en general. María supo con mayor certeza que era necesario elaborar un flujo de caja para determinar finalmente la situación real de la empresa y cuáles serían los riesgos posibles a los que estaría expuesta debido al manejo que se había llevado a cabo hasta entonces. Ese trabajo resultaba imprescindible, pues los dueños estaban ya invirtiendo en una nueva planta en Lima y, si no se revisaba el panorama real de la organización y se solucionaban las posibles fugas económicas, se podría generar un problema grave.

Capítulo 2. María y el caos financiero: ¿por dónde empezar?

A la mañana siguiente, María se puso a trabajar con toda la información que había recopilado en las pocas semanas que se encontraba en la empresa. No sabía por dónde empezar con exactitud; solamente tenía claro que un flujo de caja de enero a mayo era clave, con el fin de entender lo ocurrido. Para esto, había solicitado a tesorería toda la información documentada sobre pago de planillas, tributos, servicios, proveedores, deudas con bancos u otros (a corto y largo plazo), letras pendientes de pago, gastos realizados para la construcción de la nueva planta en Lima y todo sobre los gastos recurrentes que tendría la empresa. Y, en realidad, todo era un completo desorden.

Para armar el flujo de caja, el área financiera entregó como datos las ventas del año 2017, así como las ventas hasta mayo del año en curso (véase la Tabla 2), donde se ve que, en el último año, el crecimiento de la empresa se está dando en un promedio del 10%, por lo que dicho dato se consideraría para proyectar los siguientes siete meses —que es lo que quería María— para al menos tener una mirada a corto plazo de lo que ocurriría si se continuaba como hasta el momento. Tesorería informó que el saldo inicial de caja del año 2018 fue de S/532 040 y que los ingresos mensuales estaban compuestos por ventas al contado en un 35% y por cobranzas de los créditos a 30, 60 y 90 días en un 65%, distribuidos como se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3

Distribución de los porcentajes de cobranzas

Plazo del crédito	Porcentaje
30 días	59%
60 días	5%
90 días	1%

Como se exhibe en la Tabla 4, se brindó la información de los créditos a corto plazo adquiridos desde enero de 2018 (con pago único a 120 días) solicitados al concluir cada mes con la finalidad de cerrar en positivo. Dichos créditos estaban sujetos a una tasa de interés efectiva cuatrimestral del 9%.

Tabla 4

Créditos a corto plazo

Fecha	Monto (en soles)
Enero 2018	980 200
Febrero 2018	1 082 706
Marzo 2018	910 000
Abril 2018	1 400 270
Mayo 2018	1 001 420

En cuanto a los gastos, proporcionó información sobre impuestos, en los que se contemplaban los pagos de renta (1.5% de las ventas del mes previo), pago de retenciones (3% de las ventas del mes anterior) y el pago de EsSalud (9% de la planilla del mes anterior).

Los gastos de planilla directa (remuneración bruta) ascendían a un monto de S/42 500 mensuales, sobre los que se calculaban los pagos a Seguro Social de Salud (EsSalud), el pago de compensación por tiempo de servicio (CTS) en mayo y noviembre (16% de la planilla de los seis meses previos), el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) (0.75% de la planilla mensual), las vacaciones (1/12 mensual) y el seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR) (1.47%, seguro completo que incluye salud y fallecimiento, contratado con una aseguradora privada). Además, se consideraba la provisión de 1/6 mensual para el pago de las gratificaciones a efectuarse en julio y diciembre.

María revisó la información de los gastos de Planner SAC y vio que, en promedio, ascendían al monto mensual de 490 536 soles, pero también recibió el dato de que había autorización para que dicha partida se incrementara el 5% mensual desde junio, puesto que estaría directamente relacionada con las operaciones de la nueva planta de Lima y cada mes se implementarían nuevas operaciones y nuevo personal. Ella no entendía bien la lógica de dicho incremento, pues esa era la partida que se encontraría generando problemas al no estar controlada ni formulada con ningún plan o proyección. No obstante, consideró dicha información para el momento de hacer la proyección y ver qué impacto tendría en la empresa.

En el pago de servicios, el agua y la luz correspondían al 1% y al 3% de las ventas del mes previo, respectivamente. Con respecto a los proveedores de insumos, María identificó que se realizaban dos tipos de pago: 1) a proveedores de materia prima en importación, que significaban el 40% de las ventas del mes y 2) a los proveedores nacionales, que representaban el 15% de las ventas mensuales. Ambos pagos se realizaban al contado.

En cuanto a los préstamos, además de los de corto plazo del año 2018, Gromonte contaba con préstamos vigentes de mediano plazo con diferentes bancos, alcanzando un monto de S/740 482. Adicionalmente, había créditos a corto plazo adquiridos en los últimos meses de 2017 que debían ser cancelados en los primeros meses de 2018, cuyo monto incluía capital más intereses (véanse las Tablas 5 y 6, respectivamente).

Tabla 5*Créditos a mediano plazo*

Leasing / Banco	Monto en soles
<u>SCOTIABANK 1</u>	124 732
<u>SCOTIABANK 2</u>	120 421
<u>SCOTIABANK 3</u>	250 961
<u>BANBIF</u>	19 694
<u>BCP 1</u>	10 352
<u>BCP 2</u>	25 470
<u>BCP 3</u>	71 730
<u>BCP 4</u>	52 122
<u>BCP 5</u>	65 000
MONTO TOTAL DE PAGO	740 482

Tabla 6*Créditos a corto plazo del año 2017 para pagar en 2018*

Fecha del préstamo	Monto en soles	Fecha de pago
Septiembre 2017	485 000	Enero 2018
Octubre 2017	436 000	Febrero 2018
Noviembre 2017	545 000	Marzo 2018
Diciembre 2017	545 000	Abril 2018

Con todos los datos proporcionados, María elaboró el flujo de caja de enero a mayo y también preparó una proyección a siete meses (hasta diciembre de 2018). Lo que encontró era realmente alarmante. Había llegado el momento de solicitar una reunión con el directorio, pues el panorama no era alentador y a ello le faltaba agregar la inversión y los gastos que la nueva planta de Lima supondría.

Desde el mes de julio de 2018 debía de considerarse el pago mensual del préstamo adquirido en diciembre de 2017, a 60 meses, para la implementación de la planta en Lima (véase el Apéndice 3), que contaba con un período de gracia de seis meses y estaba sujeto a una tasa efectiva anual del 9%. El detalle se presenta en la Tabla 7.

Tabla 7*Crédito para la construcción de la planta en Lima*

Activos	Valor total de activos (en soles)	Aporte de la empresa (en soles)	Financiamiento con el banco (en soles)
Costo de terrenos	5 604 959	2 802 479	2 802 479
Construcción y habilitación de servicio trifásico	14 860 477	2 972 095	11 888 381
Extrusora Duotec y circular	7 216 391	1 443 278	5 773 112
Máquina extrusora para malla	1 111 728	222 346	889 382
Compra de máquina malla Raschell	6 268 063	1 253 613	5 014 450
Costo telares extrusora STA	3 950 219	790 044	3 160 175
TOTAL PRÉSTAMO	40 123 563	9 483 855	29 527 980

Se debían tomar medidas lo antes posible, pues de lo contrario significaría un riesgo de alto calibre. Así que el señor Gromonte convocó a una reunión de urgencia a sus hijos y al equipo de finanzas para revisar la información trabajada por María y con ello tomar las decisiones necesarias para recuperar el rumbo de la empresa.

María inició su presentación mostrando el flujo de caja, que no reflejaba la situación crítica de la compañía, pues finalmente quedaba en positivo; y allí presentó la proyección del flujo de caja a fin de año —en el cual no se inyectaba liquidez a través de los créditos a corto plazo como en los meses anteriores— y se agregó la información de pago de la nueva inversión en Lima. Es ahí donde apareció el panorama real: la empresa se encontraba al cierre de cada mes en negativo y cada vez con mayor volumen de endeudamiento.

¿Está bien solicitar todos los meses préstamos a corto plazo para concluir el período en positivo? ¿Es sostenible en el tiempo? ¿Qué problemas puede traer a futuro? ¿Qué se puede hacer para que la empresa no tenga que recurrir a préstamos de corto plazo y sea capaz de asumir sus gastos por sí misma? ¿Es eso posible? Son todas las preguntas que surgieron de los socios ante lo presentado por María.

El señor Gromonte vio que el panorama no era nada alentador y podía resultar crítico ante la próxima apertura de su sede en Lima; y, dirigiéndose al contador de la empresa, le preguntó si él tenía los estados financieros espejo² de las declaraciones a marzo de 2018. El contador respondió que los tendría en un par de semanas, ya que estaba ocupado revisando las declaraciones anuales próximas a vencer y que le faltaba ingresar bastantes datos y hacer asientos de ajuste. Muy molesto por la

² Son el reflejo y detalle de la salud financiera de la empresa. Al contener el detalle de las cuentas, permiten una mejor toma de decisiones.

respuesta, Pedro Gromonte le recalcó que era sumamente urgente la información solicitada y que uno de sus cinco asistentes —por no decir todos— podrían hacerse cargo del otro tema, y que al ser tantos en esa área no entendía cómo la información no se encontraba al día. Para concluir la comunicación, se le dijo al contador que solo tenía hasta el miércoles de la siguiente semana para entregar los estados financieros (véanse las Tablas 8 y 9) y que la señora María Latorre estaría a cargo de supervisar el trabajo realizado.

Sin duda, era momento de tomar decisiones. Pedro Gromonte le solicitó a María que, como administradora, presentara un plan de acción para cambiar la situación financiera de la empresa. Latorre indicó que para ello se requeriría una reestructuración de las políticas y procesos de la compañía, y Gromonte dio luz verde para que plantee lo que fuera necesario a fin de que la empresa se estabilizara económicamente.

La reunión concluyó y un gran reto le esperaba a María, quien, muy nerviosa, sabía que significaba muchos cambios. Ella era consciente de que sí, era el momento de ponerse manos a la obra.



Tabla 8*Estado de situación financiera al 31 de mayo de 2018 (expresado en soles)*

	MAYO 2018			MAYO 2018	
	Porcentaje	Importe		Porcentaje	Importe
ACTIVOS			PASIVOS Y PATRIMONIO		
ACTIVOS CORRIENTES			PASIVOS CORRIENTES		
Efectivo y equivalentes de efectivo	1%	1 028 711	Obligaciones financieras	14%	9 973 266
Cuentas por cobrar comerciales	3%	1 935 306	Cuentas por pagar comerciales	4%	2 891 360
Otras cuentas por cobrar a partes relacionadas	1%	513 187	Otras cuentas por pagar	3%	2 038 737
Otras cuentas por cobrar	3%	2 026 371	Obligaciones tributarias	0%	93 954
Existencias	4%	2 841 896	Obligaciones laborales	0%	20 902
Gastos contratados por anticipado	31%	21 731 743			
Otros activos	1%	1 015 686			
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	44%	31 092 900	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	21%	15 018 220
ACTIVOS NO CORRIENTES			PASIVOS NO CORRIENTES		
Inversiones inmobiliarias	1%	941 779	Obligaciones financieras	55%	38 413 766
Inmuebles, maquinaria y equipo	54%	38 333 861	Pasivos por impuesto a la renta y participación	1%	466 208
Activos intangibles	0%	3 898	Obligaciones tributarias	1%	364 724
			Otras cuentas por pagar a partes relacionadas	1%	625 638
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	56%	39 279 538	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	57%	39 870 336
			PATRIMONIO NETO		
			Capital	10%	6 863 518
			Reservas legales	0%	234 735
			Resultados acumulados	10%	6 851 690
			RESULTADO DEL EJERCICIO	2%	1 533 938
			Total patrimonio neto atribuible a la matriz	22%	15 483 881
TOTAL ACTIVOS	100%	70 372 438	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO	100.00%	70 372 438

Nota. Gromonte SA (2018)

Tabla 9

Estado de resultados al 31 de mayo de 2018 (expresado en soles)

	MAYO 2018	
	Porcentaje	Importe
INGRESOS OPERACIONALES		
Ventas netas (ingresos operacionales)	100	15 176 338
Otros ingresos operacionales		
Total ingresos brutos	100	15 176 338
COSTO DE VENTAS		
Costo de ventas (operacionales)	82	12 444 597
Otros costos operacionales		-
Total costos operacionales	82	12 444 597
UTILIDAD BRUTA	18	2 731 741
Gastos de ventas	1	151 763
Costos por distribuir		
Gastos de administración	4	607 054
Ganancia (pérdida) por venta de activos	0	
Otros ingresos	0	
Otros gastos		
UTILIDAD OPERATIVA	13	1 972 924
Ingresos financieros	0.10	15 718
Gastos financieros	2	303 527
Participación en los resultados		
Ganancia (pérdida) por inst. financieros	1	151 176
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	10	1 533 938
Participación de los trabajadores	0.00	-
Impuesto a la renta	0.00	-
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DE ACT. CONT.	10	1 533 938
Ingreso (gasto) neto de oper. discount.	0.00	-
UTILIDAD (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	10	1 533 938

Nota. Gromonte SA (2018)

Capítulo 3. Teaching note

Ficha de datos

Público: estudiantes de posgrado

Nivel de instrucción: posgrado

Curso: Dirección Financiera

Posición del caso: a fines del curso (sugerido por los autores)

Método de investigación: documentario (basado en datos de la empresa)

Fuentes: datos de la empresa (elaboración propia)

Debido a las políticas de confidencialidad de la empresa a la que hacen referencia las autoras, los nombres y otros datos del caso han sido modificados.

3.1 Resumen del caso

El caso se remonta al año 2018, época en la que Plásticos Gromonte SA, sobresalía como una de las empresas más importantes en el norte del Perú, en el sector de productos plásticos dirigidos al segmento agroindustria e industria alimenticia y, a raíz de la demanda insatisfecha del mercado de plásticos en la zona sur del país y con miras a expandir su mercado, decidió implementar una planta de operaciones en la capital.

De manera específica, el caso trata sobre el dilema de María Latorre, contratada inicialmente como *controller* financiera de la empresa Gromonte, pero ante algunos hallazgos en el control financiero, que no tenían respuesta sustentada, fue 'promovida' al cargo de administradora. En este puesto, además de encontrar algunos problemas en las finanzas, observó una falta de control en los distintos procesos de la empresa. Para sostener su postura y validar lo que sospechaba, María Latorre creyó conveniente recoger toda la data necesaria para elaborar un flujo de caja de lo que iba del año (de enero a mayo de 2018), para conocer la realidad financiera de la compañía y ver si todo estaba dentro de los parámetros de un buen funcionamiento o si en realidad eran ciertas sus sospechas de que existía un déficit económico.

3.2 Objetivos del caso

El caso tiene como objetivos que los alumnos puedan:

- Elaborar un flujo de caja mensual histórico para el año 2018 (de enero a mayo), que permita analizar la situación de liquidez de la empresa y cuáles son los *drivers* más importantes.
- Elaborar una proyección de caja a fin del año 2018 que permita el análisis futuro de la empresa para la toma de decisiones.
- Identificar alternativas para mejorar la liquidez de la empresa.

3.3 Preguntas de la *teaching note*

- ¿Cuál es la dinámica del sector?
- ¿Cuál es la situación de la empresa actualmente?
- ¿Qué conclusiones se pueden sacar del flujo de caja a mayo?
- ¿Qué opina sobre el manejo del endeudamiento?
- ¿Cree que esta política será sostenible dentro del plan de crecimiento?
- ¿Qué conclusiones puede dejar el flujo de caja proyectado?
- ¿Es sostenible la estrategia de financiamiento de corto plazo?
- ¿Qué alternativas se pueden plantear para mejorar la situación financiera de la empresa?
- ¿Qué ocurriría con la empresa si esta situación continuara?

3.4 Plan de enseñanza

Para el desarrollo de este caso, se procederá en el siguiente orden:

- a) Se leerá el caso y se revisarán el Apéndice 1 de la historia de la empresa Gromonte SA y el Apéndice 2 del sector de sacos de polipropileno para analizar la situación general actual, tanto de la empresa como del sector.
- b) Se elaborará el flujo de caja mensual de enero a mayo de 2018, con los supuestos indicados en el caso, para entender cómo se ha ido gestionando la liquidez de la empresa.
- c) Se elaborará la proyección de caja para los próximos siete meses, para ver cuál será la situación de la empresa a futuro, incorporando el pago de crédito de la planta en Lima.
- d) Una vez elaborados los flujos de caja, se evaluará qué alternativas podrían implementarse para mejorar la posición de liquidez.

3.5 Análisis del caso

Para iniciar el análisis del caso, se revisarán los Apéndices 1 y 2, a fin de resaltar algunos datos relevantes de la empresa y del sector:

Conclusiones del análisis de la empresa (Apéndice 1)

El insumo estrella es el polipropileno.

Empresa familiar (organigrama).

Dirigido al mercado agrícola.

Productos principales: sacos tejidos y sacos laminados.

Primera empresa del norte con la mejor tecnología y certificación ISO.

Cuenta con un amplio portafolio de productos.

Planea expansión en Lima con proyecto de malla Raschell.

Conclusiones del análisis del sector (Apéndice 2)

Sector dirigido a la conservación de productos agrícolas.

Sector en crecimiento y con potencial.

Concentrado en cinco empresas.

Análisis financiero de enero a mayo de 2018

Para realizar el análisis financiero actual de la empresa, primero se revisarán el estado de la situación financiera y el estado de resultados a mayo de 2018 (véase la Tabla 8), con el fin de identificar datos llamativos o resaltantes del ejercicio.

En el estado de situación financiera se puede observar que, en los activos corrientes de la empresa, los ítems más resaltantes son las existencias (véase la Tabla 1) y los gastos contratados anticipados. Los artículos producidos en el mes no tienen mayor rotación y ello estaría causando la falta de liquidez.

El cuadro de existencias evidencia que la producción de la empresa estaba almacenada en el 96% con respecto al promedio de las ventas mensuales, puesto que, si se analizan los últimos seis meses de venta versus las existencias, se puede ver que se vendió por un monto de 2 975 448 contra 2 841 896 que había en almacén. Se observa que el mayor nivel de *stock* está conformado por los productos 'en teoría, de mayor venta': sacos tejidos (*stock* almacenado, no promovido por el área de ventas) y los sacos laminados (*stock* almacenado y órdenes solicitadas por ventas, que corresponderían a solicitudes que habrían hecho clientes en su momento, sin realizar un pago previo y que, finalmente, no se concretaron).

Asimismo, al revisar las fechas de producción se comprueba que hay existencias que cuentan con más de dos años de antigüedad, siendo ello un riesgo fuerte para la empresa, pues esos productos habrían podido perder sus propiedades y ya no estar aptos para la venta al público, lo que supondría una pérdida económica importante para el negocio.

Una empresa en este sector, en una situación normal debería tener en *stock* de artículos convencionales en un máximo del 30% del promedio de los últimos seis meses de venta (véase la Tabla 1); sin embargo, por lo menos el 67% de los productos tienen más de un año en los almacenes, lo que estaría jugando de manera contraria a los indicadores de liquidez que requiere la compañía.

De acuerdo con los estados de resultados de la empresa Gromonte, presentados en la Tabla 9, se ha realizado un análisis vertical que muestra que el 82% del total de los ingresos corresponde a costos de producción, siendo los más significativos en la operación; obteniendo el 18% de utilidad bruta, este importe es de 2 731 741 soles. Los gastos administrativos, ventas y financieros representan el 8%. Revisando la data, también se obtiene que la utilidad neta y el rendimiento del capital es del 10%; se realiza el ROE antes de impuestos (utilidad/patrimonio), ganando 0.10 soles por cada sol invertido.

La utilidad neta obtenida está de acuerdo con el sector de plásticos, y de ella se obtuvo el importe de los cinco primeros meses de 2018, acumulando 1 533 938 soles, como puede observarse en la Tabla 9. En referencia al flujo de efectivo, la empresa continuó realizando inversiones que

Figura 3*Plantilla para la elaboración del flujo de caja*

CONCEPTO	2018											
	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18
SALDO INICIAL												
VENTAS CONTADO											-	-
COBRANZAS												
PRÉSTAMOS												
TOTAL INGRESOS												
IMPUESTOS												
PLANILLAS												
SERVICIOS												
PROVEEDORES												
PRÉST. CORTO												
PRÉST. MEDIANO												
TOTAL EGRESOS											-	-
SALDOS											-	-

Supuestos para la elaboración del flujo de caja histórico

Para armar el flujo de caja proyectado del año 2018, el área financiera entregó como datos las ventas del año 2017, así como las ventas hasta mayo de 2018, en donde se observa que el crecimiento de la empresa se está dando, en promedio, en el 10%, por lo que dicho dato se considerará para proyectar el resto del año (véase la Tabla 2).

También se indica que el saldo inicial de la caja del año 2018 es de S/532 040 y que los ingresos mensuales están compuestos por ventas al contado en un 35% y por cobranzas de los créditos a 30, 60 y 90 días en un 65%, distribuidos como se presenta en la Tabla 3.

Así también, Gromonte, para concluir cada mes en positivo accedió a créditos de corto plazo, los que se cancelan en una sola cuota a los 120 días y están sujetos a una tasa de interés del 9% por el período solicitado (véase la Tabla 4).

En cuanto a los gastos de la empresa, se consideran los impuestos, contemplando los pagos de renta (1.5% de las ventas del mes previo), pago de retenciones (3% de las ventas del mes anterior) y el pago de EsSalud (9% de la planilla del mes anterior).

Los gastos de planilla directa (remuneración bruta) ascienden a un monto de S/42 500 por mes, y sobre esa base se calculan los pagos de EsSalud, CTS en abril y octubre, que corresponden al 16% de la planilla de los seis meses previos, el SENATI (0.75% de la planilla mensual), las vacaciones (1/12 mensual) y el SCTR, seguro completo que incluye salud y fallecimiento, contratado con una aseguradora privada (1.47%). Se considera el pago de las gratificaciones, que corresponde a 1/6 mensual, en los meses de julio y diciembre.

También cuenta con una planilla externa (Planner SAC), que significa un monto mensual de 490 536.79 soles, pero que a partir del mes de junio incrementaría el 5% mensual por el

funcionamiento de la planta de Lima, que cada mes deberá implementar nuevas operaciones y, con ello, nuevo personal.

En cuanto al pago de servicios, el agua alcanza el 1% y la luz el 3% de las ventas del mes previo, en ambos casos.

Con respecto a los proveedores, se realizan dos tipos de pago: 1) a proveedores de materia prima en importación (40% de las ventas del mes) y 2) a proveedores nacionales (15% de las ventas mensuales).

Por otro lado, Gromonte cuenta con préstamos de mediano y de corto plazo, cuyas cuotas llegan a un monto de S/740 482.14 mensuales, tal como se observa en la Tabla 5. Y préstamos a corto plazo, adquiridos en los últimos meses de 2017, que deberán ser cancelados en los primeros meses de 2018 y cuyo monto incluye capital más intereses (véase la Tabla 6).

A esto se suma que desde el mes de julio de 2018 debe considerarse el pago del préstamo adquirido en diciembre de 2017 para la implementación de la planta en Lima, el cual contaba con un período de gracia de seis meses y estaba sujeto a una tasa efectiva anual del 9% (véase la Tabla 7).

Flujo de caja histórico elaborado

La Tabla 10 recoge la información de los cinco primeros meses del año 2018, para tener una mirada clara y desglosada sobre los ingresos y gastos. Permite revisar cuánto de los ingresos corresponde a la operación en sí de la empresa y qué cantidad se genera por los préstamos a corto y largo plazo. Asimismo, posibilita saber cómo están compuestos los egresos de la empresa.

Tabla 10

Flujo de caja histórico elaborado

CONCEPTO	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18
SALDO INICIAL	532 040.00	174 326.59	721 210.78	813 542.08	1 447 101.83
VENTAS CONTADO	1 092 907.20	980 512.40	1 029 826.00	1 001 490.70	1 206 982.00
COBRANZAS	1 640 923.61	2 007 720.60	1 835 756.84	1 907 291.52	1 863 359.82
PRÉSTAMOS	980 200.07	1 082 705.81	910 000.00	1 400 270.00	1 001 420.00
TOTAL INGRESOS	4 246 070.88	4 245 265.40	4 496 793.62	5 122 594.30	5 518 863.65
IMPUESTOS	124 579.41	144 660.39	130 209.63	136 549.95	132 906.84
PLANILLAS	537 203.21	537 203.21	537 203.21	561 994.88	537 203.21
SERVICIOS	107 053.92	124 903.68	112 058.56	117 694.40	114 456.08
PROVEEDORES	1 717 425.60	1 540 805.20	1 618 298.00	1 573 771.10	1 896 686.00
PRÉST. CORTO	845 000.00	436 000.00	545 000.00	545 000.00	1 068 418.08
PRÉST. MEDIANO	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14
PRÉST. CONSTR.					
TOTAL EGRESOS	4 071 744.28	3 524 054.62	3 683 251.54	3 675 492.47	4 490 152.35
SALDOS	174 326.59	721 210.78	813 542.08	1 447 101.83	1 028 711.31

Conclusiones de la elaboración del flujo de caja histórico

- Las actividades generadas por financiamiento son las que hacen que el flujo de caja concluya positivo.
- El flujo neto es negativo.
- Hay una salida importante en pagos al banco, lo que hace que el flujo de caja sea negativo.
- No tiene en cuenta los gastos que se van generando mes a mes. No existe planificación.
- Las cuotas entre corto y mediano plazo no son cubiertas por la operación.
- El *revolving* en algunos casos resulta ser la solución cuando hay un plan para que cada vez el monto sea menor y la brecha de pago se acorte. Debe revisarse si es el caso.

Elaboración de flujo proyectado a siete meses

Para elaborar el flujo de caja proyectado, se tendrán igualmente en cuenta los supuestos del caso (véase el Capítulo 2) y se adicionará la información del pago del préstamo de la planta de Lima.

El resultado de este flujo de caja proyectado concluirá que la empresa tiene un déficit bastante fuerte y requerirá tomar medidas para prevenirlo (véase la Tabla 11).



Tabla 11*Flujo de caja proyectado elaborado*

CONCEPTO	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-2018	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-2018	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dic-2018
SALDO INICIAL	532 040.00	174 326.59	721 210.78	813 542.08	1 447 101.83	1 028 711.31	- 215 415.78	- 1 930 713.95	- 4 145 157.55	- 6 084 871.74	- 7 051 382.70	- 7 869 814.11
VENTAS CONTADO	1 092 907.20	980 512.40	1 029 826.00	1 001 490.70	1 206 982.00	1 094 262.94	1 110 846.08	1 025 806.32	1 039 933.13	1 166 718.17	1 215 595.80	1 030 393.98
COBRANZAS	1 640 923.61	2 007 720.60	1 835 756.84	1 907 291.52	1 863 359.82	2 207 120.50	2 045 654.69	2 063 377.59	1 919 173.32	1 931 312.34	2 144 624.11	245 533.61
PRÉSTAMOS	980 200.07	1 082 705.81	910 000.00	1 400 270.00	1 001 420.00							
TOTAL INGRESOS	4 246 070.88	4 245 265.40	4 496 793.62	5 122 594.30	5 518 863.65	4 330 094.74	2 941 085.00	1 158 469.96	- 1 186 051.10	- 2 986 841.23	- 3 691 162.79	- 593 886.52
IMPUESTOS	124 579.41	144 660.39	130 209.63	136 549.95	132 906.84	159 327.15	144 834.70	146 966.82	136 033.13	137 849.44	154 150.37	160 434.64
PLANILLAS	537 203.21	537 203.21	537 203.21	561 994.88	537 203.21	608 055.05	587 483.23	614 524.07	642 916.96	697 521.15	704 032.64	783 225.95
SERVICIOS	107 053.92	124 903.68	112 058.56	117 694.40	114 456.08	137 940.80	125 058.62	126 953.84	117 235.01	118 849.50	133 339.22	138 925.23
PROVEEDORES	1 717 425.60	1 540 805.20	1 618 298.00	1 573 771.10	1 896 686.00	1 719 556.05	1 745 615.27	1 611 981.36	1 634 180.63	1 833 414.26	1 910 221.98	1 619 190.54
PRÉST. CORTO	845 000.00	436 000.00	545 000.00	545 000.00	1 068 418.08	1 180 149.33	991 900.00	1 526 294.30	1 091 547.80			
PRÉST. MED.	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14
PRÉST. CONSTR.							536 424.98	536 424.98	536 424.98	536 424.98	536 424.98	536 424.98
TOTAL EGRESOS	4 071 744.28	3 524 054.62	3 683 251.54	3 675 492.47	4 490 152.35	4 545 510.52	4 871 798.94	5 303 627.51	4 898 820.64	4 064 541.47	4 178 651.32	3 978 683.48
SALDOS	174 326.59	721 210.78	813 542.08	1 447 101.83	1 028 711.31	- 215 415.78	- 1 930 713.95	- 4 145 157.55	- 6 084 871.74	- 7 051 382.70	- 7 869 814.11	- 8 572 570.00

En este punto se deben analizar el flujo operativo y el flujo de financiamiento para ver en dónde radica el problema y con ello presentar las alternativas de solución (véase la Tabla 12).

Tabla 12*EFE desglosado*

CONCEPTO	Ene-2018	Feb-18	Mar-18	Abr-2018	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-2018	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dic-2018
INGRESOS POR OPERACIONES												
VENTAS CONTADO	1 092 907.20	980 512.40	1 029 826.00	1 001 490.70	1 206 982.00	1 094 262.94	1 110 846.08	1 025 806.32	1 039 933.13	1 166 718.17	1 215 595.80	1 030 393.98
COBRANZAS	1 640 923.61	2 007 720.60	1 835 756.84	1 907 291.52	1 863 359.82	2 207 120.50	2 045 654.69	2 063 377.59	1 919 173.32	1 931 312.34	2 144 624.11	2 245 533.61
INGRESO DE FINANCIAMIENTO												
PRÉSTAMOS	980 200.07	1 082 705.81	910 000.00	1 400 270.00	1 001 420.00				-			
EGRESO POR OPERACIONES												
IMPUESTOS	124 579.41	144 660.39	130 209.63	136 549.95	132 906.84	159 327.15	144 834.70	146 966.82	136 033.13	137 849.44	154 150.37	160 434.64
PLANILLAS	537 203.21	537 203.21	537 203.21	561 994.88	537 203.21	608 055.05	587 483.23	614 524.07	642 916.96	697 521.15	704 032.64	783 225.95
SERVICIOS	107 053.92	124 903.68	112 058.56	117 694.40	114 456.08	137 940.80	125 058.62	126 953.84	117 235.01	118 849.50	133 339.22	138 925.23
PROVEEDORES	1 717 425.60	1 540 805.20	1 618 298.00	1 573 771.10	1 896 686.00	1 719 556.05	1 745 615.27	1 611 981.36	1 634 180.63	1 833 414.26	1 910 221.98	1 619 190.54
EGRESOS DE FINANCIAMIENTO												
PRÉST. CORTO	845 000.00	436 000.00	545 000.00	545 000.00	1 068 418.08	1 180 149.33	991 900.00	1 526 294.30	1 091 547.80			
PRÉST. MEDIANO	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14	740 482.14
PRÉST. POR VENCER PER. GRACIA PL. LIMA							536 424.98	536 424.98	536 424.98	536 424.98	536 424.98	536 424.98
NETO DE OPERACIONES	247 568.66	640 660.52	467 813.44	518 771.89	389 089.69	676 504.39	553 508.95	588 757.82	428 740.72	310 396.16	458 475.71	574 151.23
NETO DE FINANCIAMIENTO	- 605 282.07	- 93 776.33	- 375 482.14	114 787.86	- 807 480.22	- 1 920 631.47	- 2 268 807.12	- 2 803 201.42	- 2 368 454.92	- 1 276 907.12	- 1 276 907.12	- 1 276 907.12
DIF. SALDO DE OPER. + FINANC.	- 357 713.41	546 884.19	92 331.30	633 559.75	- 418 390.53	- 1 244 127.08	- 1 715 298.17	- 2 214 443.60	- 1 939 714.20	- 966 510.96	- 818 431.41	- 702 755.89
SALDO INICIAL	532 040.00	174 326.59	721 210.78	813 542.08	1 447 101.83	1 028 711.31	- 215 415.78	- 1 930 713.95	- 4 145 157.55	- 6 084 871.74	- 7 051 382.70	- 7 869 814.11
SALDO FINAL	174 326.59	721 210.78	813 542.08	1 447 101.83	1 028 711.31	- 215 415.78	- 1 930 713.95	- 4 145 157.55	- 6 084 871.74	- 7 051 382.70	- 7 869 814.11	- 8 572 570.00

Conclusiones de la elaboración del flujo de caja proyectado

- Hay déficit financiero.
- El flujo de caja termina en negativo si no cuenta con inyección de préstamo a corto plazo.
- Con la incorporación del pago del préstamo a mediano plazo de la planta de Lima, los montos son bastante elevados y no se contaría con la línea de crédito para cubrir esa necesidad.

Alternativas

- Negociar con los bancos para reprogramar los préstamos a corto plazo y ver una alternativa de mediano plazo que permita a la empresa acciones más flexibles.
- Implementar cambios en algunas políticas de la empresa, como las del porcentaje de adquisición mensual de insumos o productos nacionales, teniendo en cuenta las existencias en el sistema de inventario, incluyendo insumos, materia prima, productos terminados, productos vendidos y almacenados. Implementar políticas comerciales para liquidar y cobrar por productos finales almacenados en planta.
- Proponer metas de ventas al contado en un porcentaje mayor y disminuir las ventas a crédito a 30 días. Replantear el proceso de adquisición de materia prima con el objetivo de evitar mermas y reducir materiales almacenados, logrando una mayor circulación de efectivo.
- Reuniones con todas las áreas para establecer políticas que reduzcan gastos y optimicen procesos.
- Considerar un incremento de capital aportado por los socios.

Plan de acción de refinanciamiento

- Reformular los préstamos a corto plazo.

Plan de acción en la reorganización de la empresa

Trabajo con áreas:

Ventas - Revisar las líneas de crédito y el cumplimiento de pagos en los plazos establecidos. Incrementar el volumen de ventas al contado y disminuir las de crédito a 30 días. Colocar productos que se encuentran en almacén. Contar con metas de reducción de inventario.

Logística - Evaluar el *stock* de materias primas y productos terminados, comparando el inventario físico con lo registrado en contabilidad, así como los períodos de rotación y estado del producto, entre otros, que permita analizar y ajustar los gastos operativos de la empresa y reestructurar la operatividad del área, para no admitir *stocks* mayores del 30% de las ventas mensuales.

Contabilidad - Implementar un manejo contable diario y asegurar que los estados financieros estén al día. Elaborar reportes trimestrales que permitan evaluar ingresos facturados y pendientes de facturación, así como los gastos e inversiones.

Conclusiones

Es importante disponer de información financiera, de manera oportuna, que permita conocer la situación de la empresa y, de acuerdo con ella, plantear medidas correctivas oportunas.

La planificación financiera de corto plazo permite adelantarse a potenciales problemas y pensar en alternativas de solución, por medio de un análisis detallado de posibles alternativas y cursos de acción.

Es importante realizar una adecuada gestión del endeudamiento a fin de evitar problemas de liquidez en el negocio.

Se debe llevar un control estricto de las existencias de la empresa, que no pasen de los porcentajes adecuados (30% de las ventas).

Renegociar con las entidades bancarias los préstamos a corto plazo y convertirlos en uno solo de mediano plazo dará más flexibilidad de pago a la empresa, lo que le permitirá respirar hasta que surtan efecto los cambios operativos y administrativos.



Referencias

- Cómo impactó El Niño en Perú en los eventos de 1982-1983, 1997-1998 y 2017. (2023, 15 de junio). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-como-impacto-nino-peru-los-eventos-19821983-19971998-y-2017-943812.aspx>
- Comunidad Andina. (1999, 12 de octubre). *Resolución 302*. Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena. <http://intranet.comunidadandina.org/documentos/DocumentosEntrada/E00017342011.pdf>
- INEI: Actividad del sector agropecuario se expandió en 1.80% en 2016. (2017, 02 de febrero). *Andina*. <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/inei-actividad-del-sector-agropecuario-se-expandio-en-1-80-en-2016/#:~:text=La%20actividad%20del%20sector%20Agropecuario,de%20Estad%C3%ADstica%20e%20Inform%C3%A1tica%20%E2%80%93%20INEI.>
- El Niño, fenómeno meteorológico. (2018, 21 de noviembre). *EcuRed*. [https://www.ecured.cu/index.php?title=El_Ni%C3%B1o_\(fen%C3%B3meno_meteorol%C3%B3gico\)&oldid=3228118](https://www.ecured.cu/index.php?title=El_Ni%C3%B1o_(fen%C3%B3meno_meteorol%C3%B3gico)&oldid=3228118)
- FuturCrop. (2018, 08 de noviembre). El uso del plástico en la agricultura y sus consecuencias en el medio ambiente. *Futurcrop*. <https://futurcrop.com/el-uso-del-plastico-en-la-agricultura-y-sus-consecuencias-en-el-medio-ambiente/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s. f.). *Agricultura peruana, 1990-2001: evolución y perspectivas*. Dirección de Estudios Macro Productivos y Ambientales de la Dirección General de Asuntos Económicos y Sociales del Ministerio de Economía y Finanzas. https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/N08BTFInforme.pdf
- Reátegui Vargas, J. (s. f.). Envase y embalaje. *Promperú*. <http://repositorio.promperu.gob.pe/server/api/core/bitstreams/6ad81de7-406d-405f-a754-b1592541930e/content>
- Red Agrícola. (2022, 23 de mayo). La gestión del plástico como gran desafío para la agricultura. <https://redagricola.com/la-gestion-del-plastico-como-gran-desafio-para-la-agricultura-2/>
- Sociedad Nacional de Industria. (2019). *Fabricación de productos de plástico. Reporte sectorial N° 4*. https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2019/07/Reporte-Sectorial-Pl%C3%A1sticos_2019.pdf
- Velazco, J. y Velazco, J. (s. f.). *Características del empleo agrícola en el Perú*. <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2012-01-06.pdf>

Apéndices

Apéndice 1. Cómo nace Plásticos Gromonte

La empresa Plásticos Gromonte fue fundada en 1999 por Pedro Gromonte, en medio de la crisis económica ocasionada por el fenómeno El Niño en el año 1998, considerado por los organismos internacionales como uno de los más catastróficos de la historia: “Es un fenómeno climático cíclico que provoca estragos a nivel mundial, siendo las más afectadas América del Sur y las zonas entre Indonesia y Australia, provocando con ello el calentamiento de las aguas sudamericanas” (El Niño (fenómeno meteorológico), 2018). Los departamentos como Piura, La Libertad y Lambayeque sufrieron la mayor cantidad de damnificados debido al ingreso violento de aguas a sus viviendas, que fueron destruidas por completo, resultando en enormes pérdidas para los principales sectores económicos del país (“Cómo impactó El Niño en Perú en los eventos de 1982-1983, 1997-1998 y 2017”, 2023), incluido el sector agropecuario, al cual se dedicaba la familia Gromonte.

En ese momento, Pedro Gromonte administraba un establo con aproximadamente 100 animales, entre vacas lecheras y toros de engorde, ubicados en la localidad de Mocupe, departamento de Lambayeque. Era un proveedor destacado para la empresa Gloria y vendía carne de toro en mercados de todo el norte del Perú. En este negocio también participaba su hijo mayor, Julio.

Durante un viaje que realizó a Trujillo, Pedro Gromonte conoció al jefe de producción de una fábrica que elaboraba envases de polipropileno, quien estaba vendiendo parte de su maquinaria por obsolescencia. De esta manera, surgió la posibilidad de comenzar a invertir en el sector del plástico.

En el año 1999, Luis Gromonte tomó las riendas de su nuevo emprendimiento en el sector de plásticos, donde el polipropileno era el material estrella. Inició su actividad con dos líneas de sacos tejidos, usando equipo de costura manual, y empezó a vender sus sacos al mercado norteño (costa, sierra y selva), a quienes requerían envases para la agricultura y agroindustria arrocerá.

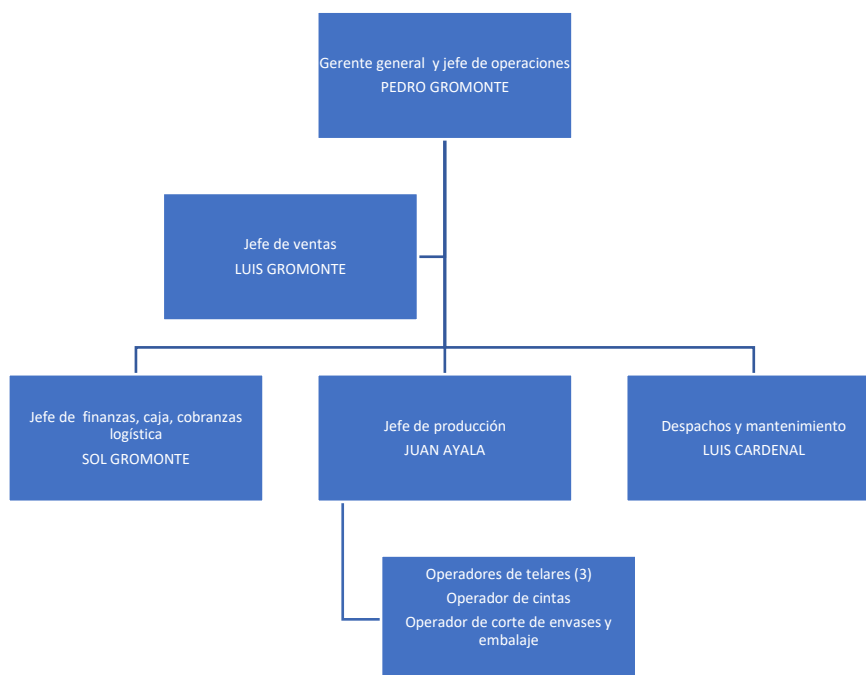
Pedro Gromonte conformó la empresa Plásticos Gromonte junto con sus hijos: Luis, de 50 años; Sol, de 40; Julio, de 47; Vania, de 35; Cala, de 32 y Jorge, de 44, quienes ingresaron con diferentes porcentajes de participación en las acciones.



Dentro de la empresa, cada uno de ellos asumió un rol específico:

- Pedro Gromonte se encargaba del control del personal en producción.
- Luis Gromonte lideraba el área comercial.
- Sol Gromonte gestionaba la logística y las finanzas.
- Los demás hijos poseían acciones, pero no desempeñaban funciones operativas en la empresa.

La empresa inició operaciones con 10 personas:



Plásticos Gromonte ingresó al sector con un capital de 50 000 soles y su propuesta inicial era dirigirse al mercado de la agricultura, que demandaba gran cantidad de envases para la cosecha de sus productos y representaba una oportunidad bastante interesante para invertir. “El PBI agropecuario en el período 1991-2000 creció 64.4% en términos reales, tasa mayor que la del crecimiento del PBI global de la economía, de 44.8% en el mismo período” (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], s. f., p. 41).

En la década de los 90, el nivel de la producción agrícola se vio en auge “debido a una serie de factores como, por ejemplo, la recuperación de la estabilidad macroeconómica, la apertura del comercio internacional, la liberalización de los precios de los productos agrícolas y el ingreso de nuevos actores privados en el agro” (MEF, s. f., p. 41).

“Las exportaciones tradicionales han mostrado una tasa de crecimiento promedio anual del 7%, mientras las exportaciones no tradicionales de 15.4% durante el período 1990-2009” (Velazco y Velazco, s. f., p. 166). “En cuanto a los principales cultivos, la producción de papa creció 132.0%, arroz cáscara, 111.2%, café, 99.2%, caña de azúcar, 24.2%, plátano, 121.5% y maíz amarillo duro, 121.5%” (MEF, s. f., p. 41). Estas cifras evidenciaron que el sector representaba un mercado altamente atractivo

para Plásticos Gromonte, ya que la creciente demanda agrícola requería envases adaptados a cada tipo de producto y a los diferentes mercados a los que estaban destinados.

Es a raíz de este contexto que la empresa Gromonte empezó a operar, enfocándose en el desarrollo de los sacos tejidos y laminados en medidas convencionales, que tienen estándares de medida para cantidad (kilogramos o unidades) y que ya tienen un mercado cautivo. En el transcurso del desarrollo y crecimiento del sector, los clientes han ido solicitando cambios y mejoras en los envases, basados en criterios comerciales específicos que les permiten diferenciarse en un mercado tan competitivo, logrando tener modelos y detalles de sacos exclusivos para cada marca.

El mercado de los sacos tejidos y laminados se centró en atender principalmente a los sectores agrícolas, agroindustrial y de pesca, por ser los de mayor consumo.

La estrategia inicial de ingreso al mercado fue de prueba y error, con un enfoque en mantener precios bajos para poder competir con la fábrica que operaba en Trujillo.

Plásticos Gromonte, al igual que otros fabricantes de sacos tejidos y laminados, tenían como principales clientes a las empresas distribuidoras. Son estas las que tenían contacto frecuente con el consumidor final. La forma de venta a estas distribuidoras se daba tanto en atención por unidades como en lotes al por mayor, dependiendo del tamaño y características solicitadas por cada cliente. Así, se generaban ventas desde 100 sacos hasta lotes de mayor volumen.

Cronología de la empresa



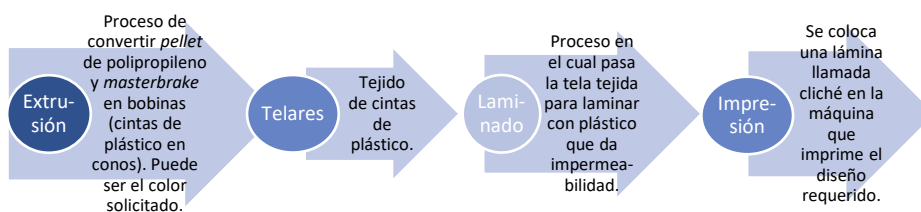
El sistema de producción de plásticos Gromonte

La empresa inició con un proceso de producción de flujo continuo, que fue mejorando con el paso de los años. En un principio, trabajó con maquinaria obsoleta y de segunda; poco a poco fue adquiriendo bobinas de polipropileno, luego compró una extrusora¹ para procesar el polipropileno.

¹ Máquina que procesa *pellet* de polipropileno; es decir, funde y moldea el plástico a flujo constante de presión y fuerza, para obtener la forma deseada del polímero para su aplicación final.

Según la Resolución 302 de la Comunidad Andina (1999, p. 4):

El proceso de producción de los sacos consiste en la extrusión de la resina de polipropileno para que, en forma continua, se produzca la rafia debidamente embobinada. Luego, se realiza el tejido en telas circulares especiales, para posteriormente cortar y coser en máquinas automáticas, según las dimensiones requeridas. La costura del fondo del saco es generalmente con doblez en forma de basta. Para su despacho, los sacos son prensados y enfardelados en paquetes de 1 000 unidades, en su mayoría, impresos, generalmente, en dos y hasta 10 colores con el sistema de flexografía, según el arte y logotipos requeridos por el cliente. Los sacos se diferencian entre sí por el uso al que van a ser destinados.



La capacidad inicial de producción de la empresa fue de 30 toneladas, llegando en la actualidad hasta 600 toneladas, logrando desarrollar una producción por lote y según la necesidad de cada cliente. Implementó el sistema de información KANBA, que permite el seguimiento de la producción de manera ordenada. Los productos ofrecidos son: estándar, envases que se pueden utilizar para envasar cualquier producto con una capacidad de 50 kg, y el personalizado, que ofrece al cliente un producto adaptado a su necesidad (tamaño, color, diseño o impresión). El sistema de producción se mueve 80% a pedido y 20% por *stock* de convencionales.

Plásticos Gromonte invirtió fuertemente en tecnología para el acabado de sus productos, lo que incluye el diseño y la finalización de cada uno de ellos. La empresa cuenta con equipamiento para impresión flexográfica —lo que permite personalizar e imprimir etiquetas a alta velocidad— y un *staff* de diseñadores gráficos con experiencia que posibilitan impresiones y diseños de acuerdo con la solicitud y necesidad de cada cliente. Además, el corte y cosido de los sacos se realiza en corte frío o térmico (recto o zigzag). La costura se hace con hilo multifilamento² reforzado con aditivos anti UV.

Plásticos Gromonte se convirtió en la primera empresa de la región norte en dedicarse a la producción y comercialización de envases con la mejor tecnología y altos estándares de calidad; cuenta con las certificaciones de gestión ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 y se ha posicionado en el mercado como una empresa que ofrece un producto a la medida del cliente y con pronta respuesta.

² Para características y aplicaciones, véase:

<http://www.hilostecnicos.com/productos/multifilamento#:~:text=El%20Multifilamento%20es%20una%20fibra,%2C%20tapicer%C3%ADas%2C%20etc.>

Ha llegado a un grado de maduración que puede atender cualquier pedido dentro del territorio peruano, gracias a su red logística, permitiendo una entrega inmediata del producto y cumpliendo con los estándares de calidad requeridos. Desde el año 2010, cuenta con socios comerciales en el norte, sur y Lima.

Su crecimiento comercial ha ido de la mano del crecimiento productivo. Conforme ha crecido el mercado, se ha incrementado la compra de maquinaria y la cantidad de personal que labora en la empresa. Hoy son más de 240 colaboradores que trabajan bajo el régimen de un tercero, y una sede de producción en Chiclayo. Además, cuenta con un vehículo propio de distribución local.

Las decisiones son tomadas por el señor Gromonte y sus hijos. Ellos, en base a las experiencias de sus competidores y clientes, recogen los aspectos positivos que pueden replicarse y descartan acciones que no han funcionado. No realizan análisis cuantitativos; todo lo ejecutan de manera empírica.

Actualmente, Gromonte atiende el norte del país y llega al sur del país con un corto alcance, Arequipa e Ica, y es a raíz de estos mercados que surge la iniciativa de abrir una nueva planta de producción en Lima.

Portafolio de productos

Entre sus productos principales, cuenta con:

- **Sacos tejidos** - Son sacos de tejidos planos con un tramado simple que permite flexibilidad y resistencia. Los sacos laminados, que son aquellos que garantizan la permeabilidad y sirven para atender básicamente al sector agroindustrial, minero, construcción, pesquero y afines. Pueden venderse con o sin impresión y policromía, como también en distintos colores y medidas (Iberoplast.pe).
- **Mallas Leno** - Son sacos livianos y resistentes con tejido tipo malla, permitiendo al producto envasado amoldarse sin lastimarse. Sirven para el envasado de cebolla, ajos, limones, papas, frutas, verduras, etcétera (Norsac.com.pe).
- **Big bag** - Son sacos de gran capacidad de contenido, confeccionados con tejido plano y tramado especial, permitiendo flexibilidad, resistencia y protección anti UV. Su uso es industrial para almacenaje y exportación para minería, granos, metales, químicos, etcétera (Iberoplast.pe).
- **Telas arpilleras para cercos, galpones** - Mayormente utilizadas para acarrear productos agropecuarios o como parasoles.
- **Sacos valvulados base plana** - Son sacos laminados que cuentan con un proceso adicional, otorgándole a este la característica de diseño con base plana, con o sin válvula de llenado. Son usados en cementeras, agregados calcáreos, arroz *premium*, granos diversos, alimentos para mascotas, etcétera (Iberoplast.pe).

- **Malla Raschell, tela sombreadora** - Es un tejido fabricado a partir de material de polietileno de alta densidad (HDPE), pigmentos y aditivos UV, que se han convertido en un producto apreciado por su calidad y durabilidad. Resiste la acción de los rayos ultravioletas provenientes del sol, controla las condiciones de temperatura y humedad, proporciona sombra uniforme en distintos porcentajes, reduce la radiación solar, controla el paso del aire (rompevientos), es antipolvo, atrapa niebla y a fines, mejora el microclima de plantas, animales y personas (Protekta.pe).

Clientes

Los principales clientes son distribuidores y mayoristas que atienden a las empresas B2B. Estas están estratégicamente ubicadas en Trujillo, Lima y Arequipa.

Clientes por rubro	Productos	Montos anuales (en soles)
Distrisacos SUR	Sacos tejidos, sacos laminados, malla Raschell.	970 000
Aliados de tu Producción SAC	Sacos tejidos, sacos laminados, telas arpillera.	2 302 430
Maxi DISTRIBUIDOR	Sacos tejidos, sacos laminados, telas <i>big bag</i> .	1 453 200
Sacos DISTRIBUCIONES	Sacos tejidos, sacos laminados, malla Raschell.	1 154 000
Molino SELVA	Saco <i>valvulado</i> , saco tejido.	1 280 000

Proveedores

La materia prima principal que se necesita para la elaboración de los sacos es el polipropileno³, que se importa principalmente de China, con una demora de llegada de 40 días. También para el proceso se necesitan aditivos, importados de Brasil y más fáciles de adquirir. Para la personalización, los tintes son adquiridos en el mercado peruano. Las principales empresas proveedoras de Gromonte son:

³ Para más información sobre el polipropileno, véase: <https://www.envaselias.com/blog/que-es-el-polipropileno-id13.htm>

N°	Proveedor	Producto
1	Plastics Globales	Polietileno
2	Resinas SAC	Polipropileno
3	Industrias CD	Polipropileno
4	PetroPlast	Polipropileno
5	Brskeli	Polipropileno/polietileno
6	Color disperso SAC	Aditivos
7	Más Color SAC	Aditivos
8	Industria Brasil SAA	Tintas

Proyecto malla Raschell

Como parte de su crecimiento, en el año 2016, Pedro y Luis Gromonte viajaron a Alemania y a China, por invitación de las empresas que vendían máquinas y tecnologías necesarias para mejorar los procesos de producción. En estos viajes, Pedro Gromonte identificó un nicho de mercado para la malla Raschell, que por entonces solo una empresa la fabricaba en el Perú. Se trata de “un tejido de diferentes densidades, fabricado a partir de cintas de polietileno de alta densidad, tratadas especialmente contra rayos ultravioleta (Quiminet.com). Esta malla resultaba bastante atractiva para el mercado peruano, pues era un producto que se dirigiría principalmente a empresas del sector agrícola, que “registró un crecimiento del 1.80% en el año 2016, impulsado por la mayor producción de los subsectores pecuario (3.63%) y agrícola (0.60%)” (“INEI: Actividad del sector agropecuario se expandió en 1.80% en 2016”, 2017). La malla Raschell presenta características como no permitir el paso de los rayos UV y equilibrar las temperaturas altas. Son llamadas, también, mallas de sombra, y pueden proteger a las plantas de los rayos directos del sol, de los insectos, de las ráfagas de viento; ayudan a retener la humedad cuando está el cielo abierto y a proteger de las lluvias fuertes, siempre y cuando no sean severas.

Es por este producto que Pedro Gromonte inicia el proyecto de implementar una segunda planta de producción, que estaría ubicada en Lima —actualmente, solo tienen una planta en Chiclayo—. Esta nueva planta se encargaría de producir la malla Raschell, cuya fabricación ocuparía el 40% de la capacidad instalada, y el resto se destinaría a los envases convencionales más solicitados en el sur, productos que ya forman parte de su cartera.

En 2017, en Perú solo existía una compañía que ofrecía este producto: Iberoplast, que representaba la mayor competencia para Plásticos Gromonte. Después de ella, solo había empresas que importaban productos desde China y que no brindaban el servicio de personalización de productos ni el servicio posventa para atender cualquier requerimiento luego de la adquisición.

Apéndice 2. Sector de sacos de polipropileno

El uso de plástico en la agricultura

En sus inicios, los agricultores guardaban sus granos en grandes almacenes, que cumplían con características específicas para garantizar su conservación hasta por cuatro años, dependiendo del grano. Por ejemplo, los granos secos, como el maíz, requieren condiciones controladas de humedad y cuidado para evitar la aparición de hongos y bacterias que puedan dañar la cosecha.

Hoy en día, el uso de plásticos en la agricultura es de vital importancia debido a los múltiples beneficios que aporta, incluyendo aspectos como la mejora en el rendimiento de los cultivos, un menor uso de herbicidas y pesticidas, una mejor protección de los alimentos, el control de variables climáticas que influyen en los cultivos e, incluso, permite adaptar la producción a la demanda del mercado, controlar malezas e insectos y promover un uso más eficiente del agua.

“La agricultura lleva más de 30 años recurriendo al plástico para incrementar su producción, ofrecer a los mercados productos fuera de temporada y ejercer un mayor control sobre los recursos” (FuturCrop, 2018, párr. 1).¹

En la agricultura peruana, los plásticos más utilizados para esta actividad son el polietileno, polipropileno, corrugado plástico y los polímeros sintéticos. Los tres primeros se emplean, principalmente, para el envasado del producto final (envases, sacos, etc.), mientras que los polímeros sintéticos se destinan a actividades relacionadas con la cosecha, como el uso en invernaderos.

Sin embargo, a pesar de la importancia que tiene el plástico en la agricultura, lleva consigo el gran reto de convertirlo en un modelo de negocio circular y sostenible, en el que se tiene que buscar la solución para los residuos, incluyendo su recolección, limpieza, gestión, reciclaje y certificación. Este proceso lleva consigo una serie de nuevos costos que se deben asumir, así como también analizar las regulaciones que van siendo progresivamente más estrictas (Red Agrícola, 2022). No obstante, se han logrado avances significativos con el incremento en el uso de materiales biodegradables y provenientes del compost.

¹ El sector de plásticos para la agricultura se encuentra entre los sectores menos importantes de la producción de plástico.

La estrella del negocio, el polipropileno

El **polipropileno**, conocido como PP, es un polímero termoplástico semicristalino, conocido por su alta resistencia al impacto, su fortaleza y durabilidad (Academia-lab.com). Entre los usos más comunes se encuentran los paquetes de embalaje, como las bolsas Ziploc y envases individuales, así como materiales para cierres de bisagra en envases rígidos y destacando, especialmente, en situaciones donde factores externos hacen que otros materiales, como el polietileno, resulten menos adecuados. Una de las aplicaciones más populares del PP es la fabricación de sacos y costales tejidos, también conocidos como tipo rafia. Algunas características destacadas de los costales de PP son la resistencia, su condición transpirable y la capacidad para lograr una excelente calidad de impresión. Asimismo, son ideales para transportar productos a granel como azúcar, arroz, harina, pienso para animales, maíz, arena, cemento o grava (prodivercom.com).

A partir de la combinación del polipropileno con otros componentes se desarrolló el corrugado plástico (polyfanplacas.com), convirtiéndose en un material altamente valorado en la industria del plástico debido a sus propiedades únicas para el envase de productos. Entre sus principales características destacan la flexibilidad y la resistencia a altas y bajas temperaturas. Actualmente, este material es muy usado para envasar productos agrícolas, tanto en el mercado nacional como para exportación. Este producto no tiene limitaciones en cuanto a modelos, formas o tamaños de envases. Asimismo, permite una fácil impresión en flexografía y serigrafía, ofreciendo posibilidades de personalización (Reátegui Vargas, s. f.).

Existen alternativas al polipropileno tradicional, como los sacos OPP y los sacos de polipropileno biorientado (BOPP) (Iberoplast.pe), que ofrecen características específicas para diversas aplicaciones. Los sacos OPP son un tipo de costal de plástico, fabricados con una combinación de polipropileno y polipropileno bidireccional, caracterizándose por su alta transparencia y practicidad, resistente a la tensión y que puede soportar altas temperaturas; pero se arruga si se utiliza bruscamente. Las cintas adhesivas transparentes también están hechas con la misma fórmula. Estos sacos son difíciles de romper y se emplean en el embalaje de productos de cuero y ropa, entre otros. Se utilizan, mayormente, en la industria de textiles, alimentos, imprenta, papelería, cosméticos.

Por su parte, los sacos de polipropileno biorientado (BOPP) se elaboran al laminar una película impresa por el reverso a un tejido, con el que posteriormente se fabrica un costal. La película se estira tanto en la dirección de máquina (DM) como en la dirección transversal (ADM), dando como resultado un material de mayor resistencia con baja planitud y espesor. La impresión es posible, ya que los tintes se aplican directamente a la película, la cual se adhiere a un tejido de polipropileno utilizando un revestimiento laminado. Las características

de los costales BOPP incluyen estabilidad dimensional, máxima resistencia al agua y gráficos de gran impacto que mejoran la comercialización.

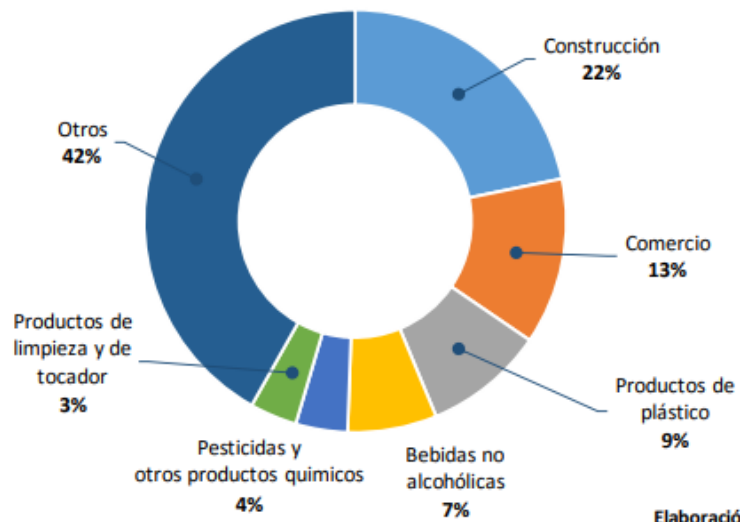
Su arte de fabricación, es decir, la orientación biaxial, les da una apariencia transparente, volviéndolos idóneos para imprimir logos de marcas en su superficie; son a prueba de agua, esto quiere decir que los productos que se transportan dentro de ellos pueden protegerse de la humedad por un período de tiempo mayor; también incrementa su fuerza y, por ende, son ideales para cargar mayor peso. Por estas razones son la opción más conveniente en la industria del envasado.

Al igual que el papel film, estos materiales protegen los productos de la humedad y el polvo. Asimismo, son reciclables y su fabricación implica menos emisiones de carbono. Entonces, desde un punto de vista relacionado con la protección del medio ambiente, ¡los sacos de PP, OPP y BOPP son una opción sostenible! (iberoplast.com).

Los sacos de polipropileno en el Perú

En el año 2018, el sector de sacos de polipropileno era un sector amplio; sin embargo, las empresas encargadas de abastecer el mercado nacional se concentraban en cinco plantas (NORSAC, Sacos del Sur SA, POLISACOS, Sacos Pisco SA y Sacos del Pacífico SA), ubicadas en Lima, Pisco, y también por importaciones. En el año 1998, la empresa NORSAC lideró en las ventas del sector, junto a otras cuatro empresas, y enviaron una solicitud a la comunidad andina para la aplicación de derechos *antidumping* a las importaciones peruanas de sacos de polipropileno, producidos y exportados por la empresa Industria Textil Grigotá SA de Bolivia, la cual fue denegada. Ante esta respuesta, NORSAC se vio en la necesidad de renovar su maquinaria para reducir costos y ser más eficientes, por lo que vendió sus equipos antiguos y es ahí donde surgió la oportunidad de ingreso para Plásticos Gromonte que, al encontrarse en el norte del país, evitaría los costos logísticos que tenían las empresas que operaban en Lima y Pisco.

Principales sectores productivos que demandan productos de plásticos



Fuente: INEI

Elaboración: IEES-S.N.I.

Nota. Sociedad Nacional de Industria (2019, p. 5)



Principales empresas competidoras del sector

NORSAC - Nació hace casi 60 años con una planta industrial en Trujillo, siendo la primera en el mundo en fabricar bolsas de polipropileno tubulares (Norsac.com.pe).

IBEROPLAST - Empresa peruana, con más de 15 años de experiencia en el sector, considerada uno de los cinco principales productores de sacos de polipropileno y telas de rafia de polipropileno, en Sudamérica. Cuenta actualmente con una planta en Perú, ubicada en Lurín, además de dos oficinas comerciales en Chile y México. Su objetivo es potenciar su presencia en sectores industriales como minería, pesca, avícola, construcción y otros, y así abarcar diferentes mercados a nivel nacional e internacional (Iberoplast.pe).

ATLÁNTICA - La empresa empezó a funcionar el 17 de mayo de 2012. Se dedica a la comercialización y producción de sacos de polipropileno para sus clientes locales. Cuenta con un exceso de capacidad instalada, por lo cual está en búsqueda de nuevos mercados (Atlanticasrl.com).

SACPRO PERÚ - Empresa peruana dedicada a la fabricación y distribución de envases y telas de fibra de polipropileno. Con más de ocho años de experiencia en el mercado peruano, se caracteriza por tener productos de óptima calidad. Cuenta con la certificación de calidad ISO 9001 – ISO 14001. Actualmente, tiene dos puntos de comercialización ubicados en Cercado de Lima y en Ate (Sacproperu.com).

Alternativas para el polipropileno: un futuro sin plásticos

Así como existen las empresas que compiten directamente en el sector, también hay un mercado creciente de productos sustitutos, como las bolsas de papel Kraft, los sacos de yute, las bolsas plásticas y las bolsas de tela, cajas ecológicas o los envases biodegradables. Sin embargo, en el sector aún no se pueden dejar de usar los envases de polipropileno por sus características aún insuperables en cuanto a resistencia durante el transporte, durabilidad, impermeabilidad de sus productos y practicidad en el momento de recubrir, imprimir y laminar. Por estas razones, el polipropileno sigue siendo el envase más conveniente para transportar una gran variedad de productos comestibles.

Apéndice 3. La planta de Lima – Plan de producción

La familia Gromonte se había planteado un nuevo objetivo: implementar una nueva planta en Lima, que se encargara de producir malla Raschell y también ahorrar costos para atender el mercado del sur del país.

Para tomar la decisión de abrir la planta y determinar su ubicación, los socios solicitaron información al área de ventas, quienes demostrarían si había demanda de productos en Lima y en el sur del país y de qué productos.

Los datos obtenidos demostraban que el 30% de las ventas totales de la empresa eran de la ciudad de Lima y el 13% correspondía a ciudades del sur del país, lo que para ellos significó sustento suficiente para determinar que se necesitaba una planta en Lima y con ello iniciaron la búsqueda de terrenos. De esta búsqueda se obtuvieron las siguientes propuestas:

- Terreno comercial en Av. Nicolás Ayllón, Ate (en zona altamente comercial, a unas cuadras del Real Plaza, Plaza Veá, Metro, UTP, Universidad Científica), el entorno es de muy alto tránsito. Área del terreno: 10 032 m², con un frente de 38 m y 264 m de fondo. Zonificación: comercio zonal, con parámetros para el desarrollo de proyecto comercial o residencial.
- Terreno comercial en Av. República de Venezuela 2221, cercado de Lima. Con una extensión total de 14 000 m² y 10 000 m² sin circular. Se encuentra cerca de Donofrio.
- Terreno industrial en venta en Comas. Área: 14 000 m². Precio: \$100 por m², negociables.
A una cuadra de la pista Trapiche, terreno cercado, con portón de 3 m de altura, destinado a almacén y fabrica, ubicado en zona industrial.

Luego de visitar las opciones previas, para la toma de decisiones finales se consideraron factores como el monto de inversión, la ubicación para recepción de materia prima y zona de distribución de los productos. Se eligió un terreno en Comas, ya que su precio resultaba la tercera parte de las otras propuestas. Además, encontrarse a 40 minutos del puerto del Callao lo convertía en un punto estratégico, tanto para recoger de materia prima como para los envíos al sur del Perú.

Con la ubicación ya definida, se realizó la proyección del equipamiento necesario para la implementación de la planta, estimando una inversión aproximada de 40 millones de soles, sujeta a la evaluación de las entidades financieras en consulta.

PRÉSTAMO PARA CONSTRUCCIÓN DE PLANTA EN LIMA

Activos	Valor total de activos	Aporte de la empresa	Financiamiento con el banco
COSTO TERRENOS	5 604 959	2 802 479	2 802 479
CONSTRUCCIÓN Y HABILITACIÓN DE SERVICIO TRIFÁSICO	14 860 477	2 972 095	11 888 381
EXTRUSORA DUOTEC Y CIRCULAR	7 216 391	1 443 278	5 773 112
MÁQUINA EXTRUSORA PARA MALLA	1 111 728	222 346	889 382
COMPRA DE MÁQUINA MALLA RASCHELL	6 268 063	1 253 613	5 014 450
COSTO TELARES EXTRUSORA STA	3 950 219	790 044	3 160 175
TOTAL PRÉSTAMO	40 123 563	9 483 855	29 527 980

Pedro y Sol Gromonte fueron los encargados de liderar este proceso. Para abordar el tema económico, se reunieron con cuatro entidades financieras: BCP, SCOTIABANK, BANBIF y BBVA, dispuestas a apoyar este proyecto con la evaluación de los estados financieros a junio de 2017.

Como requisitos, les solicitaron:

- EE. FF. de la empresa de cuatro años previos.
- Evaluación del socio principal y gerente.
- Presentación de evaluación del proyecto.
- Garantías disponibles

Para poder acceder a los préstamos para la implementación de la nueva planta, el Sr. Gromonte, quien contaba con los terrenos del local inicial de producción y otro terreno en Chiclayo, los vendió para obtener el 50% del costo del terreno. Además, el Sr. Gromonte fue evaluado por los bancos y resultó candidato para obtener un préstamo personal de 500 000 soles por su buen récord crediticio. Finalmente, las cuatro entidades financieras otorgaron los créditos personales, lo que permitió contar con el capital necesario para la planta de Lima.