

2. Estrategia

2a. La estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del entorno.

El modelo de negocio se ha innovado, evolucionando desde que la empresa inició como una organización de acopio de residuos plásticos de postconsumo para su comercialización buscando los mejores precios de compra venta en el mercado, hasta la construcción del proceso de reciclaje grado alimenticio que le permitió integrar el Modelo de Negocio Sustentable PetStar que genera valor social, ambiental y económico a sus grupos de interés y que contribuye de manera significativa a que sus clientes accionistas cuenten con una organización dentro de su estructura que contribuye a desplegar su propio compromiso con la sustentabilidad con un enfoque de economía circular que apoya el desarrollo de su licencia social a través del acopio y reciclaje de los envases utilizados para la distribución de sus productos. El Modelo de Negocio Sustentable PetStar ha sido diseñado y opera sobre la base de principios y valores que la propia comunidad internacional ha definido y avalado a través de diversas iniciativas tales como el Pacto Mundial, la Carta de la Tierra, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU que constituyen un nuevo paradigma de gestión para las organizaciones.

Proceso de planeación estratégica y operativa.

Anualmente el equipo directivo realiza el proceso de planeación estratégica y operativa (figura 2.1) con base en el Modelo de Negocio Sustentable PetStar.

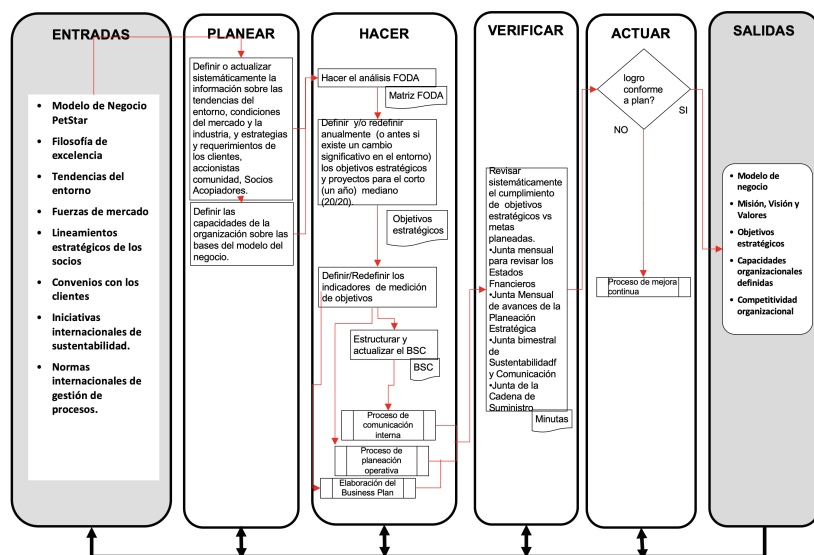


figura 2.1

El proceso inicia con un análisis externo de tendencias de la industria del plástico y el reciclaje, la sustentabilidad, las políticas públicas para el manejo de desperdicios, tecnología, gestión del personal, además de un análisis de las fuerzas del mercado en relación a la comercialización de PET de postconsumo, esto último a través de nuestro proceso de inteligencia de mercado que nos permite identificar las condiciones que pueden generar riesgos u oportunidades para la organización, entre las que resaltan:

- Cambio en las variables que afectan el costo de la materia prima: tipo de cambio, aumento de la demanda nacional e internacional, precio de los petroquímicos y del algodón;
- Cambio en las variables que afectan los ingresos: tipo de cambio, precio de la resina virgen, incremento de la oferta de resina virgen, aumento de costo en las materias primas del PET;
- Reducir la informalidad para incrementar la tributación;
- Mayor importancia al respeto de los derechos humanos;
- Búsqueda de la sustentabilidad global, ODS y licencia social;
- Procurar el bienestar en la sociedad;
- Demanda del cumplimiento de estándares internacionales para la gestión de las organizaciones;
- Mayor competencia por el acceso al PET de postconsumo; Iniciativas regionales en estados y municipios de reciclaje inclusivo;
- Administración de capital humano por competencias;
- Descarbonizar la economía para reducir los impactos negativos del cambio climático;
- Sobre oferta en el mercado de resina virgen;
- Mayor incorporación de resina reciclada en la producción de nuevos envases;
- Transición de la economía lineal a la economía circular;
- Presión para reducir el uso de envases plásticos por el impacto ambiental negativo que generan en la contaminación de mares;
- Legislaciones nacionales, estatales y municipales que presionan hacia el no uso de plásticos o su disposición a través del reciclaje.
- Sofisticación de los envases que dificultan su reciclaje.

La definición de las tendencias se realiza a través de un análisis documental sistemático de las siguientes publicaciones especializadas (figura2.2).

Bimestral	Mensual	Quincenal	Semanal	Diaria
Crónica Ambiental	Ambiente Plástico APR Newsletter CCF Group China IHS Markit Economy & Energy Manufactura Mundo Plástico News from NAPCOR PCI Wood Mackenzie Plastics in Packaging Plastics Technology México Tecnología del Plástico Teorema Ambiental	PN Recycling Report Rigid Packaging Report	ANIPAC Informa Markit Global PET Stream Plastics Recycling Update Plastics News PN Sustainability Report Resource Recycling News	PN Daily Report Síntesis Informativa Coca-Cola Síntesis Informativa ECOCE

figura 2.2

Se realiza también un análisis interno a través del cual se identifican las capacidades o habilidades con que cuenta la organización para diferenciarse y generar ventajas competitivas, definiendo las siguientes:

1. Modelo de Negocio Sustentable PetStar;
2. Modelo de Acopio Inclusivo PetStar;
3. Economía circular del envase de PET en México;
4. Contratos de venta *Take or Pay*;
5. Innovación y capital intelectual;
6. Competencias, compromiso y experiencia del capital humano;
7. Eficiencia de los procesos de acopio y reciclado;
8. Tecnología de punta en la planta de reciclaje;
9. Uso eficiente de energía y agua;
10. Valor social;
11. Reputación, imagen y capacidad de influencia en organismos nacionales e internacionales;
12. Infraestructura destinada a la educación ambiental y generación de cultura.

Derivado del análisis externo e interno el equipo directivo define su FODA que nos permitió identificar los siguientes riesgos, oportunidades y retos prioritarios:

Retos:

- Incremento de costo de la materia prima;
- Riesgos fiscales asociados a transacciones con proveedores que no están fiscalmente regulados;
- Desabasto de materia prima por falta de acceso de pepenadores y recuperadores a la fuente;
- Incremento de costos por la discontinuidad de la operación;
- Escasez y encarecimiento de materia prima;
- Que el precio de la resina virgen sea más competitivo que el de la resina reciclada.

Oportunidades:

- Hacer visibles los valores de nuestro modelo de negocio frente a un entorno que compromete la sustentabilidad;
- Ser referente mundial en la preservación del medio ambiente y de economía circular;
- Consolidar el enfoque de bienestar en la gestión del capital humano;
- Contribuir a la licencia social de nuestros accionistas;
- Preservación del medio ambiente, reducción de impactos negativos asociados al calentamiento global y la creación de cultura ambiental basada en el reciclaje;
- Aumentar el porcentaje de resina reciclada en la producción de nuevos envases.

Retos Prioritarios:

- Mantener la rentabilidad del negocio;
- Reducir costos de operación;
- Propiciar formalidad y movilidad social de los pepenadores y recuperadores a través de su inclusión en la cadena de valor, rechazando la explotación de la infancia;
- Preservación del medio ambiente, reducción de impactos negativos asociados al calentamiento global y la creación de cultura ambiental basada en el reciclaje;
- Mantener los inventarios óptimos en cada etapa del proceso para producir 50,000 toneladas anuales de resina reciclada de PET al mejor costo;
- Mantener los equilibrios de vida del capital humano;
- Consolidar la cultura de excelencia que soporte la gestión del modelo de negocio;
- Mantener la integridad física del capital humano, proveedores y visitantes;
- Mantener el volumen requerido de materia prima con la mejor calidad y el menor costo.

La definición de la propuesta de valor de la organización da sentido y propósito al modelo de negocio, orienta la definición de proyectos y objetivos y se resume en el siguiente planteamiento:

Social:

- Desarrollo integral de hijos de pepenadores para empoderarlos a través de un desarrollo integral de competencias para la vida;
- Fortalecimiento de organizaciones sociales, grupos y comunidades para las que el acopio de PET puede ser un proyecto productivo a su actividad socio ambiental;
- Mejorar la reputación de la organización;
- Rendición de cuentas *Global Reporting Initiative (GRI)*;
- Licencia social de nuestros accionistas;
- Material libre de infancia trabajadora;
- Movilidad social.

Ambiental:

- Preservación del medio ambiente;
- Reducción de impactos negativos asociados al calentamiento global a través del uso de energías limpias (cogeneración y uso de energía eólica);
- Creación de una cultura ambiental basada en el reciclaje de los residuos de PET a través de la educación.

Económico:

- Generación de más de 1,000 empleos directos que ofrecen certidumbre, seguridad, desarrollo y bienestar;
- 24,000 empleos indirectos a pepenadores y recolectores que ofrecen certidumbre,

un ingreso justo, movilidad social e integración a la cadena formal de reciclaje a través de 1,200 socios acopiadores;

- Ofrecer resina reciclada de PET grado alimenticio que compita en precio y calidad contra la resina virgen y contribuya a la sustentabilidad de los envases reciclados;
- Valorizar todos los subproductos.
- Rentabilidad de la inversión.

Las capacidades organizacionales identificadas, esto es las habilidades que ha desarrollado la organización que le permiten diferenciarse y desarrollar ventajas competitivas se plantean en la siguiente tabla (figura 2.3):

Capacidades organizacionales	Definición	Ventajas competitivas	Recursos y competencias involucradas
Modelo de Negocio Sustentable PetStar desde el acopio hasta los puntos de consumo a través de nuestros accionistas.	Modelo de negocio diseñado sobre la base de un enfoque de sustentabilidad que permite la preservación del medio ambiente, el bienestar de la comunidad y la disminución del uso de recursos naturales a partir de la recuperación envases de PET generados por nuestros accionistas.	■ Un abasto continuo de materia prima adecuada para el proceso de reciclado lo cual favorece su eficiencia y productividad para cumplir los volúmenes contractuales de producto a precios competitivos; ■ Conocimiento profundo de la dinámica de los mercados de acopio segmentados por municipio; ■ Desarrollo con el socio acopiador de un Modelo de Acopio Inclusivo que permite involucrar en la cadena de proveduría a pepenadores, evitando a intermediarios que agregan costo y no valor.	■ Cadena de valor integrada desde el acopio hasta la incorporación del producto en nuevos envases de PET; ■ Ocho plantas de acopio en diferentes regiones del país con una flotta especializada para acopiar; ■ La planta de reciclaje de PET grado alimenticio más grande del mundo. ■ Estructura comercial orientada al desarrollo económico sobre la base de inclusión y desarrollo de pequeños acopiadores como microempresarios integrándolos como socios acopiadores; ■ Procesos para la atención personalizada y el desarrollo de socios acopiadores; ■ Proceso de acopio de materiales; ■ Adhesión a <i>Operation Clean Sweep</i> para eliminar fugas de desechos plásticos que llegan al medio ambiente; ■ Certificación de Empresa Socialmente Responsable; ■ Certificación en ISO 14001 e ISO 50001.
Contratos de venta Take or Pay.	Relación formal contractual con los clientes, que garantiza el compromiso de suministro por parte de PetStar y de consumo por parte de los clientes a un precio competitivo en base a una fórmula con indicadores de dominio público que ofrecen certidumbre mutua y permiten mantener relaciones de largo plazo.	■ Certidumbre en la venta del 100% de la capacidad de producción; ■ Capacidad de flujo que permite el pago oportuno al socio acopiador; ■ Máximo aprovechamiento de los activos.	■ Clientes - Socios. ■ Habilidad para la negociación; ■ Capacidad de producción mejorada de más de 50,000 toneladas anuales.
Innovación.	Diseño de un modelo de negocio innovador y de mejora continua en base a trabajo en equipo, procesos orientados a mejorar la calidad del producto, los servicios y la generación de valor social, ambiental y económico.	■ Modelo de Negocio Sustentable PetStar; ■ Mayor bienestar y calidad de vida de pepenadores; ■ Mayor recuperación de desperdicios del Medio Ambiente; ■ Licencia social de los clientes; ■ Incorporación de mayor porcentaje de resina reciclada en los envases de PET fabricados por nuestros clientes; ■ Involucramiento de los socios acopiadores; ■ Productividad de los procesos; ■ Valorización de los subproductos.	■ Proceso de asimilación tecnológica; ■ Vinculación con organismos internacionales como el <i>World Economic Fórum</i> y la Organización de las Naciones Unidas; ■ Cultura de Innovación para la generación de ideas de mejora e innovación; ■ Estructuras de trabajo grupal con responsabilidad directa en la innovación; ■ Conocimiento especializado de las tendencias del sector y la sustentabilidad.
Competencias, compromiso y experiencia del personal.	Gestión del talento humano orientado al desarrollo de competencias, el establecimiento de equipos de trabajo de alto desempeño y procesos para la mejora continua e innovación.	■ Fundamenta la capacitación y desarrollo del personal de acuerdo a los objetivos de la organización; ■ Definición y desarrollo de un perfil de competencias de liderazgo para sustentar el desarrollo del personal con mando en la organización.	■ Presupuesto para capacitación y desarrollo; ■ Detección de necesidades vinculada a la evaluación del desempeño y a la evaluación de liderazgo; ■ Plataforma de e-learning; ■ Estructura de trabajo sustentada en equipos de trabajo de alto desempeño.

Capacidades organizacionales	Definición	Ventajas competitivas	Recursos y competencias involucradas
Eficiencia de acopio y reciclaje.	Máximo aprovechamiento de materiales a través de la operación óptima de los procesos de Acopio y Reciclado.	■ Eficiencia de costos de la materia prima; ■ Maximizar la capacidad instalada de producción; ■ Minimizar mermas; ■ Aprovechamiento máximo de los subproductos; ■ Maximizar la calidad del producto.	■ Ocho plantas de acopio en diferentes estados de la República Mexicana; ■ Flotilla especializada de acopio y transporte de pacas; ■ Planta de reciclaje de PET grado alimenticio más grande del mundo; ■ Más de 1,000 trabajadores directos; ■ Laboratorio y botelloteca para eficientar el acopio e incidir en la industria para el diseño de envases de PET (<i>Up-Cycling</i>); ■ Laboratorio de análisis de producto terminado con interfaz directa con el cliente.
Tecnología de punta.	Diseño de los procesos productivos sobre la base de tecnologías líderes a nivel mundial.	■ Consistencia en la productividad y calidad de producto; ■ Mejor balance en el flujo de materiales; ■ Menor desperdicio; ■ Menor impacto en el medio ambiente.	■ Dos líneas con doble lavado para producción de hojuela de PET de la marca AMUT; ■ Dos líneas de extrusión de doce husillos especiales para la extrusión de PET de la marca EXTRICOM; ■ Línea de policondensación continua en estado sólido de la marca BUHLER; ■ Líneas de transporte neumático para el movimiento de materiales de la marca SYCSA; ■ Dos laboratorios equipados con cromatógrafos y viscosímetros, espectrofotómetros, inyectoras y equipos de extracción de orgánicos para el análisis de materia prima y producto terminado.
Uso eficiente de energía y agua.	Desarrollo de proyectos orientados a la optimización en el consumo de agua y el uso de fuentes alternativas de energía con el propósito de neutralizar la huella de carbono y la huella hídrica.	■ Menor impacto en el medio ambiente; ■ Optimización en el consumo de energía y agua; ■ Disminución de la huella de carbono; ■ Disminución de la huella hídrica; ■ Utilización de fuentes renovables de energía.	■ El 91% del uso de energía en nuestros procesos es eólica; ■ Sistema de cogeneración a base de turbinas con generación de 1 MW; ■ Planta de tratamiento de aguas residuales; ■ Museo Auditorio con energía generada a través de paneles solares y diseño que no requiere aire acondicionado, domo natural de iluminación, captación de agua de lluvia; ■ Procesos certificados en las normas internacionales ISO 50001 e ISO 14001; ■ Certificación como Industria Limpia a nivel federal y estatal; ■ Certificación de Empresa Socialmente Responsable.
Alto impacto social.	Contribuir a la sustentabilidad global a través de la gestión del Modelo de Negocio Sustentable PetStar para generar valor social, ambiental y económico para nuestros empleados directos, indirectos y comunidad.	■ Reconocer, empoderar y dignificar a los pepenadores; ■ Desarrollo del bienestar del personal; ■ Desarrollo de una economía circular que promueve la incorporación continua de resina reciclada de PET grado alimenticio en la elaboración de nuevos envases, para evitar el uso de más recursos naturales en el proceso y minimizar la generación de desperdicios; ■ Aportar valor a los clientes accionistas para que éstos complementen su compromiso con su responsabilidad social y mejoren su licencia social.	■ Desarrollo de Centros de Integración y Desarrollo Infantil Comunitario que proporcionan educación, alimentación y cuidado de la salud a hijos de pepenadores; ■ PetStar es miembro fundador de la primera generación del 1% de ESR, esto significa que mínimo se destina el 1% de las utilidades a proyectos de beneficio social; ■ PetStar es empresa incluyente; ■ Creación del fondo de la venta de alambre; ■ Adhesión a la Carta a la Tierra; ■ Adhesión a <i>Operation Clean Sweep</i> para eliminar los desechos plásticos que llegan al océano; ■ Certificación de Empresa Socialmente Responsable.
Reputación, imagen y capacidad de influencia en organismos nacionales e internacionales.	Ser referencia a nivel mundial mediante el reciclaje inclusivo del envase de PET.	■ Reconocimiento por organismos nacionales e internacionales como la mejor empresa a nivel mundial recicladora de PET grado alimenticio; ■ Sentido de pertenencia del personal y socios acopiadores que participan en la empresa; ■ Influencia en la industria y en la generación de políticas públicas.	■ Participación de la alta dirección en foros internacionales; ■ Vinculación con universidades; ■ Filosofía de excelencia como base de la cultura organizacional; ■ Liderazgo de la dirección general.
Infraestructura destinada a la generación de conciencia y educación ambiental.	Participar activamente en la educación ambiental a través de la responsabilidad compartida con sociedad, gobierno y empresas.	■ Licencia social de PetStar y sus accionistas; ■ Contar con materia prima de mejor calidad; ■ Posicionamiento de la empresa en el mercado; ■ Liderazgo en el entorno como empresa sustentable.	■ Museo Auditorio; ■ Museo Itinerante; ■ Tour virtual; ■ Página web; ■ Redes sociales; ■ Área de comunicación destinada a la educación ambiental y concientización de la comunidad e industria para el reciclaje de PET.
Economía circular	Filosofía de organización de sistemas inspirada en los seres vivos, que persigue el cambio de una economía lineal (producir, usar y tirar) hacia un modelo circular, tal y como ocurre en la naturaleza.	■ Modelo de negocio diseñado sobre la base de un enfoque de economía circular que permite la preservación del medio ambiente, el bienestar de la comunidad y la disminución del uso de recursos naturales.	■ Cadena de valor integrada desde el acopio hasta la incorporación del producto en nuevos envases de PET; ■ Tasa de recolección del 66% de los envases que nuestros accionistas ponen en el mercado.

figura 2.3

Como parte del análisis externo que nos permite identificar las tendencias que se mencionan en el documento, también se integran diversos mecanismos para conocer y prevenir las características y necesidades de nuestros grupos de interés:

Accionistas/Clientes: Nuestro Modelo de Negocio define a los accionistas también como clientes receptores y usuarios de nuestro producto, razón por la que la interacción y comunicación con éstos es esencial para orientar tanto la definición de estrategias como la identificación de necesidades y requerimientos específicos de los productos y servicios que reciben; la comunicación e interacción con éstos es gestionada a través del proceso de Gobierno Corporativo descrito en el Proceso Facilitador de Liderazgo en el que se establecen las estructuras y los mecanismos de interacción de la Dirección General con el Consejo Directivo para el conocimiento de las necesidades de producto a nivel de volumen, requerimientos de calidad, gestión de inventarios, precios y beneficios que permiten reintegrarles valor tales como el *rebate*.

Otro mecanismo importante que nos permite establecer una comunicación sistemática con los clientes accionistas es el Comité Técnico que es una extensión del Consejo de Administración, el cual se reúne trimestralmente dando seguimiento a los principales indicadores de la operación, así como los detalles de la operación de ventas y servicio a los clientes, ajustes a las especificaciones, manejo de los inventarios, estacionalidad, logística de entrega del producto, cambios en el contenido de reciclado de algunos envases, etc.

A través de visitas programadas anualmente con nuestros clientes accionistas y procesadores se identifican necesidades que fundamentan cambios en las especificaciones y requerimientos del producto, embalaje y entrega, que sustentan acciones de control y mejora en los procesos para garantizarlas; estas visitas se realizan tanto a través del ingeniero de servicio al cliente como por miembros del Comité de Atención a Clientes integrado por la dirección operativa de reciclaje y los gerentes operativos de aseguramiento de calidad, logística y producción, para garantizar una comunicación sistémica con éstos.

Socios Acopiadores: El Proceso de Inteligencia de Mercado nos permite a través de una investigación sistemática de campo y aplicación de encuestas a consolidadores básicos y recuperadores, identificar a posibles socios acopiadores, conocer la dinámica del mercado y a la competencia de acopio.

Una vez que se formaliza a los Socios Acopiadores los integramos a nuestra base de datos de proveedores con información social, comercial, operativa, contable, financiera y fiscal, con la finalidad de conocerlos, integrarlos a la economía formal y poder desarrollarlos.

Comunidad: Con el apoyo de la Universidad Iberoamericana se realizó un estudio diagnóstico para identificar los niveles de bienestar de los recuperadores que venden PET a los Socios Acopiadores de PetStar en el Estado de México, para comprender mejor sus necesidades. A través de la interacción de los representantes comerciales con los Socios Acopiadores se busca identificar necesidades y evaluar la presencia de infancia trabajadora para establecer acciones correctivas.

Para la integración del Informe GRI se realiza un estudio de materialidad (páginas 5 y 6 del Proceso Facilitador de Liderazgo) que integra encuestas con una muestra representativa de diferentes grupos de interés que permite identificar su visión respecto al Sistema de Sustentabilidad de la organización.

Industria y Autoridades: El director general y el director de sustentabilidad juegan un papel activo en la interacción con, organizaciones de la sociedad civil, instituciones educativas y cámaras nacionales de los sectores de plásticos, empaque y reciclaje tales como: ANIPAC, ECOCE, ANPRAC, CANACINTRA e internacionales como NAPCOR, APR y organismos de la sociedad civil como el Pacto Mundial y la Carta de la Tierra. A través de éstas se conocen las tendencias e impulsan la sustentabilidad y los principios del Modelo de Negocio Sustentable PetStar tales como la economía circular y el Modelo de Acopio Inclusivo PetStar, en algunas de estas fungen como consejeros. Han participado también en los talleres de la Cámara de Senadores para conocer las iniciativas legislativas en materia de manejo de desperdicios y para compartir las condiciones del manejo de residuos plásticos y orientar la nueva legislación al respecto.

Personal: Anualmente se lleva a cabo una encuesta de cultura y clima laboral, la cual permite identificar la percepción de los colaboradores y sus inquietudes respecto a 17 factores relacionados con el ambiente de trabajo, las necesidades identificadas se convierten en proyectos de trabajo en la planeación.

En el evento Diálogos con la Dirección General existe un espacio de comunicación bidireccional de preguntas y respuestas donde cualquier colaborador externa sus inquietudes, comentarios o sugerencias.

La Evaluación 360° y la Evaluación del desempeño 3DR permiten identificar necesidades de desarrollo del personal que son atendidas a través de los procesos de capacitación y coaching.

2b. La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en su desempeño interno, en sus actividades y sistemas de gestión.

A través del Sistema de Gestión Integral se orienta la administración de los Sistemas, Procesos y Procedimientos los que desde su diseño integran indicadores de

control y de resultados para su estandarización y medición de desempeño; los indicadores son utilizados en varios sistemas para la medición y análisis de resultados tales como el *Balance Score Card*, Informe de Resultados Financieros para el Consejo de Administración, Resultados de la Planeación y *PSI (Production Sales & Inventories)*. Los resultados son analizados en forma sistemática en diversas juntas tales como:

- Juntas del Consejo de Administración;
- Junta mensual de Estados Financieros;
- Junta mensual de avances de la Planeación;
- Junta bimestral de Sustentabilidad y Comunicación;
- Junta diaria de operaciones del Equipo Gerencial;
- Junta bimestral de la Cadena de Suministro;
- Junta semanal de resultados de la Dirección Operativa de Reciclado;
- Junta de resultados de la Dirección Operativa de Acopio;
- Juntas de los Equipos de Alto Desempeño JUDE, JUCODI, JUCOME (descritas en el Proceso Facilitador de Desarrollo de Personas).

La operación y control de los procesos son totalmente automatizados y manejados con la interface hombre-máquina del sistema *SIMATIC WinCC (Windows Control Center)* de *SIEMENS* a través de un control por retroalimentación PID (Proporcional, Integral y Derivativo), con lo que se garantiza la operación consistente y la calidad constante del producto.

Como parte de la mejora continua para el control de los procesos, se ha trabajado en la implantación de control estadístico de procesos, teniendo al momento un avance del 80%, contando con el diseño al 100% de la base de datos, identificación de variables críticas de proceso y la generación de los datos históricos.

Realizamos comparaciones referenciales a través del análisis de los resultados que reflejan la geneación de valor social, ambiental y económico, el monitoreo permanente de tendencias y la comparación referencial derivada de visitas a ganadoras del Premio Nacional de Calidad, la participación en ferias mundiales de la industria, visitas a clientes transformadores y otras empresas de reciclaje de PET, fabricantes de equipos y licenciadores de tecnología.

Hemos sido en los últimos tres años un ejemplo mundial para las organizaciones sustentables recibiendo en nuestras instalaciones a organismos y empresas de diversas partes del mundo que como nosotros están comparando referencialmente sus esfuerzos en materia de Economía Circular y Desarrollo Sustentable, estableciendo una comunicación de doble vía que nos permite también conocer su entorno, resultados y acciones.

2c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, se revisa y mejora.

En el Proceso de Planeación Estratégica se revisan y validan las definiciones estratégicas de la Visión, Misión y Valores y a través de análisis externo e interno se identifican tendencias del entorno, condiciones del mercado y necesidades de nuestros grupos de interés mencionadas en el inciso 2a.

El análisis de información y resultados durante el proceso de planeación nos permite identificar riesgos potenciales como se muestran en el análisis FODA ya mencionado que son considerados para la definición de nuestros objetivos estratégicos y proyectos de mejora e innovación como los mostrados en el inciso 2a.

Nuestra adhesión a movimientos internacionales como el Pacto Mundial brazo operativo del Sector Privado para para coadyuvar con los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, el Acuerdo Global de la Nueva Economía de los Plásticos liderado por la Fundación Helen McArthur y la ONU medio ambiente, nos permiten comparar nuestro Modelo de Negocio, procesos y resultados y validar y flexibilizar el proceso de Planeación Estratégica y Operativa.

Algunas ventajas competitivas que la organización ha desarrollado en relación a la industria y mercado como consecuencia del desarrollo de capacidades y recursos que diferencian a la organización y la ubican en condiciones de mayor competitividad en relación al resto de empresas recicladoras en el mercado nacional son:

- Abasto continuo de materia prima adecuada para el proceso de reciclaje lo cual favorece su eficiencia y productividad para cumplir los volúmenes contractuales de producto a precios competitivos;
- Conocimiento profundo de la dinámica de los mercados de acopio segmentados regionalmente;
- Desarrollo con el Socio Acopiador de un Modelo de Acopio Inclusivo que permite involucrar en la cadena de proveduría a pepenadores, evitando a intermediarios que agregan costo y no valor.
- Certidumbre en la venta del 100% de la capacidad de producción;
- Capacidad de flujo que permite el pago oportuno al Socio Acopiador;
- Máximo aprovechamiento de los activos;
- Modelo de Negocio Sustentable orientado a la Economía Circular;
- Incorporación de mayor porcentaje de resina reciclada en los envases de PET fabricados por nuestros clientes;
- Enfoque de Bienestar en la gestión de Capital Humano;
- Certificaciones y distintivos nacionales e internacionales de los procesos: ISO9001, ISO 22000, ISO 14001, ISO 50001, ISO 39001, OHSAS 18001, LEED Platinum, Hecho en México, Empresa Segura de la STPS, Industria

Limpia, *Operation Clean Sweep, Reliability and Maintenance by IDCON inc., Creadle to Creadle;*

- Liderazgo de la organización en la Industria por su adhesión a iniciativas nacionales e internacionales de sustentabilidad tales como: el Acuerdo Global de la Nueva Economía de los Plásticos, la Carta de la Tierra, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, los principios del Pacto Mundial;
- Tecnología de vanguardia que permite lograr la consistencia en la productividad y calidad de producto; un mejor balance en el flujo de materiales; menor desperdicio; menor impacto en el medio ambiente;
- La utilización de fuentes de energía eléctrica sustentables y el uso eficiente de energía y agua que permite un menor impacto en el medio ambiente; la optimización en el consumo de eneregía y agua; la disminución de la huella de carbono y la disminución de la huella hídrica;
- Desarrollo de una Economía Circular que promueve la incorporación continua de resina de PET reciclada grado alimenticio en la elaboración de botellas, para evitar el uso de más recursos naturales en el proceso y evitar la generación de desperdicios;
- Aportar valor a los clientes accionistas para que éstos complementen su compromiso con su responsabilidad social y desarrollen su licencia social;
- Reconocimiento por organismos nacionales e internacionales como la mejor empresa a nivel mundial recicladora de PET grado alimenticio.

Como producto del Proceso de Planeación Esratégica y Operativa se generan los objetivos estratégicos anuales y sus metas, los cuales son base para el despliegue de la planeación a lo largo de toda la organización:

1. Viabilidad financiera;
2. Valorizar los subproductos;
3. Optimizar la productividad y eficiencia de los procesos;
4. Consolidar una cultura de mejora continua e innovación;
5. Balance de materiales en toda la cadena de suministro;
6. Hacer eficientes los inventarios de refacciones y equipos;
7. Bienestar del personal;
8. Filosofía de excelencia;
9. Garantizar el desarrollo de una cultura de seguridad y salud;
10. Modelo de Acopio Inclusivo PetStar;
11. Desarrollo e integración del talento;
12. Desarrollo de una imagen y compromiso e impacto con el Desarrollo Sustentable;
13. Ser referencia a nivel mundial en la producción de resina reciclada de PET grado alimenticio de mayor calidad, menor huella de carbono y menor huella hídrica, a precio competitivo vs. la resina virgen;

14. Economía Circular. Para reciclar el volumen de PET que nuestros socios accionistas ponen en el mercado, con cero fugas de plástico y promover el cumplimiento de lineamientos de reciclabilidad de PET en la industria.

2d. La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.

El despliegue de la Planeación Operativa se realiza a través de varios mecanismos:

Business Plan: *Annual Business Plan* alineado a los requerimientos del cliente, el cual se traduce a una planeación mensual y diaria de las entregas, el volumen de producción y el nivel de inventario requerido, así como el requerimiento de pacas y los subproductos, al que se da seguimiento en la junta diaria de operaciones del equipo gerencial y el director de operaciones reciclaje y en la junta semanal con la dirección general y la junta bimestral de cadena de suministro con el equipo directivo y gerencial de acopio y reciclaje.

Cada director hace un planteamiento de los objetivos estratégicos derivados de la Planeación Operativa en objetivos, proyectos y metas para cada una de sus gerencias los cuales son la base para establecer los objetivos de trabajo de los Equipos de Alto Desempeño y plantear objetivos de contribución personal a través del mecanismo 3DR (figura 2.4) el cual está en proceso de implantación y nos va a permitir planear y evaluar el desempeño esperado para cada persona de la organización, cuyo cumplimiento será revisado sistemáticamente al menos dos veces por año. Los resultados de la evaluación del desempeño permiten reconocer el compromiso del personal a través del manejo de aumentos salariales e identificar personas con potencial para ser desarrolladas.

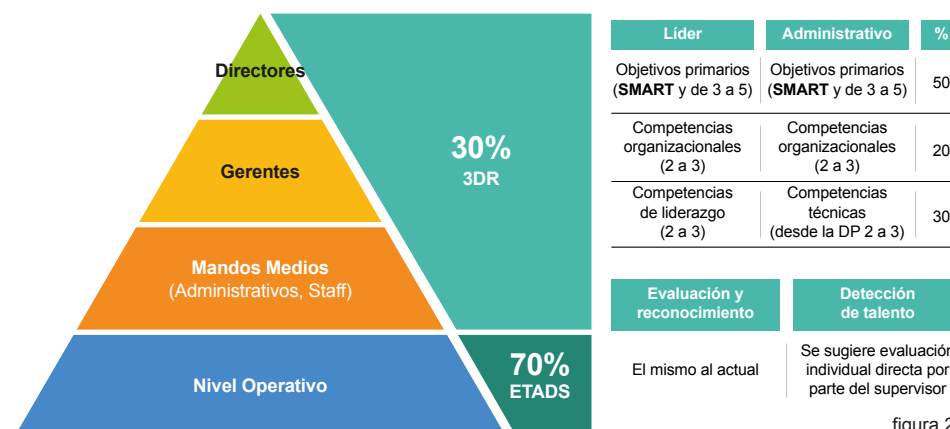


figura 2.4

La Dirección General realiza anualmente sesiones de comunicación (figura 2.5) denominadas “Diálogos con la Dirección General” a través de los cuales da a conocer las directrices, objetivos y resultados de la organización a personal de todas las plantas, convirtiéndose en un mecanismo de interacción que permite dialogar y resolver dudas e inquietudes del personal respecto a éstos contenidos.



figura 2.5

La evaluación del conocimiento del Modelo de Negocio y los objetivos estratégicos se realiza a través del estudio de Cultura y Clima Organizacional descrito en el Proceso Facilitador de Desarrollo de Personas.