



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA METAL TÉCNICA S.A. PERÍODO 2019 – 2022

**Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en
Administración de Negocios (MBA)**

JOSE MILKO MIDZUARAY TAMAMOTO

WILFREDO ZAMBRANO MELGAREJO

Asesor:

Patricia Rodríguez Román

Lima – Perú

2019

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de manera especial al Ing. José Midzuaray, fundador de la empresa Metal Técnica S.A., que nos permitió ingresar a su organización para la elaboración de este Plan Estratégico.

A nuestra familia por su gran paciencia, amor y apoyo incondicional durante todo este tiempo de dedicación al desarrollo del trabajo, permitiéndonos con mayor facilidad lograr culminar todas nuestras metas.

A la escuela de Post Grado, su plana docente que tuvimos el privilegio de tenerlos como maestros durante los cinco ciclos y agradecerles el haber compartido sus experiencias y dejarnos herramientas que nos ayuden en nuestra vida profesional.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación presenta el desarrollo del Plan Estratégico para la Empresa Metal Técnica S.A. período 2019 – 2022, el cual tiene por finalidad de ser guía en el afianzamiento y continuidad como actor principal en el mercado de bienes de capital, específicamente en la comercialización de equipos para el concreto.

Metal Técnica es una empresa privada constituida en el Perú en el año 1986, cuya misión es de proveer bienes de capital a los clientes provenientes de los sectores de construcción y minería, donde el nivel de exigencias es alto, en tecnología y calidad.

Estos sectores de construcción y minería son principales impulsores de la economía peruana, así mismo industrias de gran inversión en bienes de capital, en la última década el sector construcción se ha mantenido su crecimiento del PBI en promedio de 6.5% anual (2008 – 2017) y tiene una proyección de 7.4% en promedio anual hasta el 2022.

En el sector de la minería su PBI desde el 2008 al 2017 tienen un crecimiento de 4.7% promedio anual, siendo su proyección en promedio anual de 3.5% hasta el año 2022; proyecciones tomado de del informe por la Gerencia de Estudios Económicos del BCRP.

La empresa Metal Técnica SA, tiene una correlación con ambos sectores, lo que le ha permitido crecer en estos años, pero con una desviación de (+/-) 32% lo que ha hecho necesario conocer el entorno interno de la empresa, con el objetivo de poder captar las oportunidades que presenta la industria y así mismo permita tratar las amenazas de ellas

El Plan Estratégico tiene por objetivo de ser guía para la captación de estas oportunidades y así mismo mejorar a nivel interno las fortalezas con la que cuenta, eliminando o disminuyendo sus debilidades que no le permiten aprovechar estas oportunidades.

Para obtener las estrategias a seguir, se realiza los análisis con las matrices de formulación de estrategia; como la Matriz FODA, PEYEA, IE, BCG, Matriz de la gran estrategia, concluyendo con la estrategia de penetración de mercado y desarrollo de mercado.

Pasando posteriormente a desarrollar los escenarios basados en los análisis del entorno y proyecciones e inversión de la estrategia seguir, lo que resulta al final una mejora en la rentabilidad para la empresa, mejor posición ante los clientes con una estructura sostenible en el tiempo.

Tabla de Contenido

Dedicatoria	2
Resumen Ejecutivo.....	3
Tabla de Contenido	5
Lista de Tablas	11
Lista de Figuras	13
Introducción	1
Capítulo I: Generalidades.....	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Determinación del Problema u Oportunidad	9
1.3. Justificación del Proyecto	11
1.3.1. Justificación empresarial.....	11
1.3.2. Justificación académica.	11
1.4. Objetivos Generales y Específicos	12
1.4.1. Objetivo general del PGA.....	12
1.4.2. Objetivo específico del proyecto.	12
1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación.....	12
Capitulo II: La Empresa	13
2.1. Antecedentes de la Empresa	13
2.2. Descripción del Negocio.....	14
2.2.1. Ciclo de vida del producto.	16
2.3. Estructura Organizacional Actual de la Empresa	18
2.4. Situación de Mercado y Financiera Actual de la Industria	25
2.4.1. Sector de minería e hidrocarburos.	27

2.4.2.	Sector de construcción.....	27
Capítulo III: Formulación De Visión, Misión y Valores De La Empresa.....		29
3.1.	Visión.....	29
3.1.1.	Visión actual de la empresa.	29
3.1.2.	Análisis de la visión actual.	29
3.1.3.	Matriz de la visión propuesta para la empresa.....	30
3.1.4.	Visión propuesta.	31
3.2.	Misión.....	31
3.2.1.	Misión actual de la empresa.....	31
3.2.2.	Análisis de la misión actual.	31
3.2.3.	Elementos de la misión propuesta para la empresa	32
3.2.4.	Misión propuesta	33
3.3.	Valores.....	33
3.3.1.	Valores actuales de la empresa	33
3.3.2.	Análisis de los valores actuales	34
3.3.3.	Elementos de los valores propuestos para la empresa	34
3.3.4.	Valores propuestos.....	34
3.4.	Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de la Empresa	34
Capitulo IV: Análisis Externo		36
4.1	Tendencias de las Variables del Entorno.....	36
4.1.1	Análisis político – gubernamental.	36
4.1.2	Análisis económico.....	38
4.1.3	Análisis legal.	46
4.1.4	Análisis cultural.	47

4.1.5	Análisis tecnológico.....	47
4.1.6	Análisis ecológico.....	48
4.2	Impacto en Clientes / Proveedores de cada una de las Variables del Entorno.....	48
4.3	Efecto en la Empresa de cada una de las Variables del Entorno	50
4.4	Oportunidades.....	52
4.5	Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.....	52
Capítulo V: Análisis de la Industria		55
5.1.	Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)	55
5.1.1.	Demanda del mercado.	55
5.1.2.	Oferta de la industria.....	61
5.2.	Descripción las Cinco Fuerzas Competitivas de la Industria.....	62
5.2.1.	Análisis de productos sustitutos.....	63
5.2.2.	Amenaza de competidores potenciales.	63
5.2.3.	Capacidad de negociación de los clientes.....	65
5.2.4.	Capacidad de negociación de los proveedores (alto).....	66
5.2.5.	Rivalidad entre los competidores.....	67
5.3.	Matriz de Atractividad de cada una de las Cinco Fuerzas	67
5.3.1.	Matriz de atractividad de los productos sustitutos.....	67
5.3.2.	Matriz de atractividad de los competidores potenciales.	68
5.3.3.	Matriz de atractividad del poder de negociación de los clientes.....	69
5.3.4.	Matriz de atractividad del poder de negociación de los proveedores.	70
5.3.5.	Matriz de atractividad de la rivalidad entre los competidores.	71
5.4.	Análisis del Grado de Atractividad de la Industria.....	72
5.5.	Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	73

Capítulo VI: Análisis Interno	75
6.1. Descripción de las Actividades de la Cadena de Valor de la Empresa.....	75
6.1.1. Actividades primarias.....	76
6.1.2. Actividades de apoyo.....	81
6.2. Indicadores de Cada una de las Actividades de la Cadena de Valor	84
6.3. Benchmarking y Comparación con los Líderes de la Industria de Cada una de las Actividades de la Cadena de Valor	84
6.4. Determinar las Competencias de la Empresa.....	85
6.5. Identificación y Determinación de las Ventajas Competitivas de la Empresa.....	86
6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.....	87
Capítulo VII: Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias	90
7.1. Alcances y Planeamiento de los Objetivos	90
7.1.1. Objetivos estratégicos.....	90
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.....	91
7.2. Diseño y Formulación de Estrategias	92
7.2.1. Modelo océano azul.....	92
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias	97
7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas.....	107
Capítulo VIII: Selección De La Estrategia.....	108
8.1 Método Factores Estratégicos Claves.....	108
8.2 Método de Escenarios.....	109
8.3 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC	111
8.4 Descripción de Estrategia Seleccionada	113
8.5 Descripción de Estrategia Contingente.....	113

Capítulo IX: Implantación De La Estrategia.....	114
9.1 Mapa de Estrategia	115
9.2 Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	116
9.3 Indicadores para cada uno de los objetivos específicos.....	117
9.4 Metas para cada uno de los objetivos específicos.....	118
9.5 Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos)	
Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento	119
9.6 Responsable de cada una de las iniciativas.....	120
9.7 Presupuesto de cada una de las iniciativas.....	121
9.8 Cronograma de cada una de las iniciativas	122
Capítulo X: Evaluación	124
10.1 Evaluación Cualitativa.....	124
10.1.1 Criterios de evaluación.	124
10.1.2 Comparación de la estrategia con los criterios.	125
10.2 Evaluación Financiera de la Estrategia.....	125
10.2.1 Proyección de Estados Financieros (Situación Actual y con la Nueva Estrategia)	131
10.2.2 Estado de Resultados (Situación Actual y con la Nueva Estrategia).....	132
10.2.3 Balance General (Situación Actual y con la Nueva Estrategia).....	133
10.2.4 Flujo de Efectivo (Situación Actual y con la Nueva Estrategia)	134
10.2.5 Proyección de Flujos (Situación Actual y con la Nueva Estrategia)	135
10.2.6 Evaluación Financiera (VAN, WACC y Ratios Financieros).....	136
Capitulo XI: Conclusiones y Recomendaciones	139
11.1 Conclusiones.....	139
11.2 Recomendaciones	140

Referencias..... 143

Apéndice 144

Lista de Tablas

Tabla 1	Perú Exportaciones en Valores FOB (US\$ millones)	7
Tabla 2	Perú Importaciones Valores FOB (US\$ millones)	7
Tabla 3	Características del Ciclo de Vida del Producto	18
Tabla 4	Preguntas para formular la declaración de la visión actual de la empresa	30
Tabla 5	Preguntas para formular la declaración de la visión actual propuesta	31
Tabla 6	Preguntas para formular la declaración de la misión actual de la empresa	32
Tabla 7	Visión, misión y valores	34
Tabla 8	Participación de los sectores en el PBI de los últimos cinco años.	39
Tabla 9	Proyección del PBI por sectores, variación porcentual.	42
Tabla 10	Balanza comercial (valores FOB millones US\$).	43
Tabla 11	VARIABLES Y FACTORES CON SU IMPACTO AL CLIENTE, PROVEEDOR Y LA EMPRESA	52
Tabla 12	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) para la empresa Metal Técnica SA.	54
Tabla 13	Matriz de Atractividad de los Productos Sustitutos	68
Tabla 14	Matriz de Atractividad de los Competidores Potenciales	69
Tabla 15	Matriz de Atractividad del Poder de Negociación de los Clientes	70
Tabla 16	Matriz de Atractividad del Poder de Negociación de los Proveedores	71
Tabla 17	Matriz de Atractividad de la Rivalidad entre los Competidores	72
Tabla 18	Matriz de Atractividad de la Industria	73
Tabla 19	Factores de éxito mencionados por los expertos	73
Tabla 20	Matriz de Perfil Competitivo	74
Tabla 21	Diagrama de Análisis del Proceso de Logística de Adquisición	77
Tabla 22	Diagrama de Análisis del Proceso de Logística de Distribución	79
Tabla 23	Indicadores Actuales de Metal Técnica SA.	84
Tabla 24	Benchmarking de las Actividades de la Cadena de Valor con los Líderes de la Industria.	85
Tabla 25	Matriz VRIO de la empresa	87
Tabla 26	Matriz EFI de Metal Técnica SA.	89
Tabla 27	Formulación de los Objetivos Estratégicos.	90
Tabla 28	Principales Factores que Brindan las Empresas de Venta de Bienes de Capital.	93
Tabla 29	Matriz de las Cuatro Acciones	95
Tabla 30	Matriz FODA.	98
Tabla 31	Factores que Integran la Matriz PEYEA.	101
Tabla 32	Matriz resumen de las estrategias formuladas	107
Tabla 33	Matriz de Selección	109
Tabla 34	Proyección del PBI Escenario Optimista.	110
Tabla 35	Proyección del PBI Escenario Conservador.	110
Tabla 36	Proyección del PBI Escenario Pesimista.	111
Tabla 37	Comparación Estratégica con Escenarios.	111

Tabla 38	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).	112
Tabla 39	Objetivos Específicos por Perspectiva.	117
Tabla 40	Indicadores de los Objetivos Estratégicos.	118
Tabla 41	Indicadores, Formulas, Unidad de Medida y Metas Anuales.	119
Tabla 42	Iniciativas Estratégicas.	120
Tabla 43	Responsable por Iniciativa Estratégica.	121
Tabla 44	Presupuesto de Iniciativas Estratégicas.	122
Tabla 45	Cronograma de iniciativas estratégicas.	123
Tabla 46	Proyecciones del PBI.	126
Tabla 47	Proyección de la Tasa de Crecimiento de los Ingresos de Metal Técnica sin Estrategia	127
Tabla 48	Proyecciones de las Ventas en Soles Sin Estrategia En Escenario Conservador	127
Tabla 49	Proyecciones de las Ventas en Soles Sin Estrategia En Escenario Optimista	128
Tabla 50	Proyecciones de las Ventas en Soles Sin Estrategia En Escenario Pesimista	128
Tabla 51	Proyección de Ventas Adicionales Con Estrategia en S/ en Escenario Conservador	128
Tabla 52	Proyección de Ventas Adicionales Con Estrategia en S/ en Escenario Optimista	129
Tabla 53	Proyección de Ventas Adicionales Con Estrategia en S/ en Escenario Pesimista	129
Tabla 54	Estado Actual de Situación Financiera de la Empresa	130
Tabla 55	Estado de Resultados Conservador-Proyectados Sin Estrategia	131
Tabla 56	Estado de Resultados Conservador-Proyectados Con Estrategia	131
Tabla 57	Estado de Resultados año 2017 en Soles.	132
Tabla 58	Estado de Resultados Proyectados Conservador del año 2022 en Soles, Con Estrategia.	132
Tabla 59	Balance General en Soles, año 2017	133
Tabla 60	Balance General en Soles Proyectados Conservador con Estrategia, Año 2022	133
Tabla 61	Flujo de Efectivo - Año 2017	134
Tabla 62	Flujo de Efectivo Proyectado en Escenario Conservador con Estrategia Año 2022	134
Tabla 63	Flujo de Caja en Soles, Proyectado sin Estrategia	135
Tabla 64	Flujo de Caja Proyectado en Escenario Conservador, Con Estrategia	136
Tabla 65	Ratios de Liquidez en Escenario Conservador y Con Estrategia.	136
Tabla 66	Ratios Financieros año 2017 vs 2022 proyectado- conservador con estrategia.	137
Tabla 67	Indicadores de Evaluación Financiera con y sin Estrategia	138

Lista de Figuras

Figura 1. Crecimiento del PBI (% anual) de la economía Mundial.....	4
Figura 2. Crecimiento del PBI (% anual) de la economía de América y el Caribe.	4
Figura 3. Crecimiento del PBI (% anual) de la economía del Perú.	5
Figura 4. Perú balanza comercial (FOB millones US\$).	6
Figura 5. PBI de minería e hidrocarburos (variación porcentual).	8
Figura 6. PBI de construcción (variación porcentual).	9
Figura 7. Diagrama de Ishikawa de la empresa Metal Técnica SA.	10
Figura 8. Equipos y maquinarias de las principales marcas.	15
Figura 9. Ventas y utilidades durante la vida del producto.....	16
Figura 10. Ventas en soles de bienes de capital.....	17
Figura 11. Organigrama de la empresa.	19
Figura 12.: Importación de bienes de capital (BC) y BC industria (millones US\$).	26
Figura 13. Importación de BC y BC industria (millones US\$) 2016 y 2017.....	26
Figura 14. Variación Porcentual del PBI del Sector Minería e Hidrocarburos.	27
Figura 15. PBI del sector Construcción expresado en millones de Soles de 2007.	28
Figura 16. Crecimiento del PBI (% Anual).	39
Figura 17. PBI del sector Construcción, expresado en variación porcentual.	41
Figura 18. PBI por tipo de gasto (variación porcentual).....	41
Figura 19. Inflación anual (variación porcentual).....	44
Figura 20. Comportamiento del Tipo de Cambio del USD y Euro.	45
Figura 21. Riesgo País de Países Emergentes - Perú.	45
Figura 22. Consumo del cemento frente al PBI Construcción.....	57

Figura 23. Evolución de la industria minera metálica.	58
Figura 24. Inversión minera en infraestructura.	59
Figura 25. Inversión minera en equipamiento.	60
Figura 26. Inversión minera en desarrollo y preparación.	60
Figura 27. Importaciones de Bienes de Capital para la Industria en millones de US\$.	61
Figura 28. Valor FOB en millones de US\$ - partidas arancelarias - Metal Técnica.	62
Figura 29. Modelo de competencia de las cinco fuerzas de Porter.	63
Figura 30. La cadena de valor genérica.	76
Figura 31. Cadena de valor Metal Técnica SA.	83
Figura 31. Lienzo de la estrategia actual de Metal Técnica SA.	94
Figura 32. Lienzo de la estrategia de Metal Técnica comparado con la industria.	94
Figura 33. Nuevo Lienzo Estratégico	97
Figura 34. Matriz PEYEA.	102
Figura 35. Matriz de diagnóstico externo e interno.	104
Figura 36. Matriz Boston Consulting Group.	105
Figura 37. Matriz de la gran estrategia.	106
Figura 38. Mapa estratégico de Metal Técnica SA.	116

Introducción

El presente trabajo es el desarrollo del Plan Estratégico para la Empresa Metal Técnica S.A. período 2019 a 2022, elaborado en función a su realidad económica y financiera de la empresa, con el objetivo de ser alcanzable las estrategias a implementar, la investigación esta dividido en diez capítulos que son los siguientes:

En el primer capítulo se realiza una descripción de los antecedentes de la empresa para identificar los problemas y oportunidades, así mismo se presenta la justificación del proyecto, formulando los objetivos generales y específicos, con sus alcances y limitaciones.

En el segundo capítulo se describe desde sus inicios a la empresa, el giro actual en que se desenvuelve, detallando los productos que comercializa y analizando el ciclo de vida de ellos, con la estructura organizacional de la empresa y su situación de mercado y financiero actual de la industria.

En el tercer capítulo se realiza un análisis de la visión y misión actual de la empresa, concluyendo con una nueva propuesta de ellas. Se planteará los valores de la empresa, alineadas estratégicamente a la visión y misión propuesta, pasando a los siguientes tres capítulos con el análisis de los factores externos como el político gubernamental, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico. También, los impactos en el cliente y el proveedor, oportunidades y amenazas que se presentan en el sector y confección de la Matriz EFE, posterior se realizará una descripción de la demanda, análisis del mercado, sus cinco fuerzas competitivas de la industria, la matriz de atractividad de cada una de las fuerzas, el análisis del grado de atractividad de la industria y se elaborará la matriz de perfil competitivo MPC., y en el análisis interno se analizara las actividades y los indicadores de la cadena de valor en las diferentes áreas de la empresa;

identificando las ventajas competitivas de la empresa, el benchmarking, y la comparación con los líderes de la industria, concluyendo con desarrollar la matriz EFI.

En el capítulo seis se definirá los objetivos estratégicos, basado en el modelo Océano Azul, la formulación de la estrategia analizada con la matriz FODA, PEYEA, matriz interna, externa, matriz BCG, matriz de la gran estrategia.

En el capítulo ocho se selecciona la estrategia a través de una “matriz de selección”, se analizará los escenarios, comparación de ellos y se confeccionará la Matriz MPEC, para posteriormente describir la estrategia seleccionada y la estrategia contingencia.

En el capítulo nueve se va a confeccionar el mapa estratégico, los objetivos e indicadores por cada uno de los objetivos específicos, metas en cada uno de ellos, iniciativas, responsables por cada iniciativa, presupuesto de las iniciativas y cronograma de estas iniciativas.

Y en el décimo capítulo se realiza una evaluación cualitativa, comparación de la estrategia con los criterios. Una evaluación financiera, proyección de sus estados financieros, el estado de resultados, balance general, flujo de efectivo, proyección de flujos, VAN, TIR y ratios financieros.