UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Ciencias Empresariales

PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS OPM (OUT PATIENT MARKET) DEL LABORATORIO B. BRAUN MEDICAL PERÚ

Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias Empresariales

**MARIA CECILIA UGÁS ECHECOPAR
LOURDES DOMINGA ZÚÑIGA CONCHA**

Asesor:

Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima – Perú

2018

Índice

Resumen Ejecutivo	12
Introducción	14
Capítulo I. Generalidades.....	17
1.1 Antecedentes.	17
1.2 Determinación del problema u oportunidad.....	19
1.3 Justificación del Proyecto.....	19
1.4 Objetivos generales y específicos.	20
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación.....	20
Capítulo II. La Empresa.....	22
2.1. Antecedentes de la empresa.	22
2.2. Descripción del negocio.	24
2.3. Ciclo de vida del producto.	30
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.	32
2.5. Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria.	36
Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa	40
3.1. Visión.	40
3.1.1. Visión actual de la empresa.	40
3.1.2. Análisis de la visión actual.	40
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.	41
3.1.4. Visión propuesta.	41
3.2. Misión.....	42
3.2.1. Misión actual de la empresa.	42
3.2.2. Análisis de la misión actual.	43
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.	43
3.2.4. Misión propuesta	44
3.3. Valores.	45

3.3.1. Valores actuales de la empresa.	45
3.3.2. Análisis de los valores actuales.	47
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.	48
3.3.4. Valores propuestos.	50
3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la empresa.	51
Capítulo IV. Análisis Externo.	53
4.1. Tendencias de las variables del entorno.	53
4.1.1. Análisis Político-Gubernamental.	54
4.1.2. Análisis Económico.	59
4.1.3. Análisis Legal.	64
4.1.4. Análisis Cultural.	66
4.1.5. Análisis Demográfico.	68
4.1.6. Análisis Tecnológico.	71
4.1.7. Análisis Ecológico.	73
4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno.	73
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno.	75
4.4. Oportunidades.	77
4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).	79
Capítulo V. Análisis de la Industria.	81
5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta).	81
5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria.	83
5.2.1. Productos Sustitutos.	83
5.2.2. Competidores Potenciales.	84
5.2.3. Clientes.	85
5.2.4. Proveedores.	87
5.2.5. Competidores de la industria.	88
5.3. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas.	90

5.4. Análisis del Grado de atraktividad de la industria.....	94
5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC.	95
Capítulo VI. Análisis Interno.....	100
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.....	101
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.	110
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.	111
6.4. Determinar las competencias de la empresa.	112
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.	114
6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.	115
Capítulo VII. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias.....	117
7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.	117
7.1.1. Objetivos Estratégicos.	117
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.	118
7.2. Diseño y formulación de estrategias.	120
7.2.1. Modelo Océano Azul.....	120
7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.	121
7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria.	122
7.2.1.3. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear).	123
7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada.	124
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias.	124
7.2.2.1. Matriz FODA.	124
7.2.2.2. Matriz PEYEA.	129
7.2.2.3. Matriz Interna Externa.	130
7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group.....	131
7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia.	132
7.3. Resumen de las Estrategias Formuladas.	133

Capítulo VIII. Selección de la Estrategia.....	135
8.1. Método Factores Estratégicos Claves.	135
8.1.1. Criterios de selección.....	135
8.1.2. Matriz de selección.....	135
8.2. Método de Escenarios.	136
8.2.1. Descripción de escenarios considerados.....	136
8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios.	137
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.....	137
8.4. Descripción de estrategia seleccionada.	139
8.5. Descripción de estrategia contingente.....	140
Capítulo IX. Implantación de la Estrategia.....	141
9.1. Mapa de la Estrategia.	141
9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.....	143
9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos.	144
9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos.	145
9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos)	
Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento.	147
9.6. Responsable de cada una de las iniciativas.	150
9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas.	152
9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas.	153
Capítulo X. Evaluación.....	154
10.1. Evaluación Cualitativa.	154
10.1.1. Criterios de Evaluación.	154
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.	155
10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia.	155
10.2.1. Proyección de estados financieros.....	155
10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia).	159

10.2.3. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia).	160
10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).	163
10.2.5. Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros).	164
Capítulo XI. Conclusiones y Recomendaciones	168
11.1 Conclusiones	168
11.2 Recomendaciones.....	171
ANEXO 01: Entrevista en Profundidad a CEO	172
ANEXO 02: Entrevista en Profundidad a CFO	177
ANEXO 03: Entrevista en Profundidad a Profesional Experto	182
ANEXO 04: Entrevistas a Clientes.....	195
ANEXO 05: Entrevistas a No Clientes	206
ANEXO 06: Panel de Discusión sobre Clima Laboral	213
ANEXO 07: Reportes Veritrade	216
ANEXO 08: Matriz PEYEA.....	220
Referencias Bibliográficas	221

Índice de Figuras

Figura 1. B. Braun History.	22
Figura 2. B. Braun en el mundo.....	23
Figura 3. B. Braun Medical Perú, Lurín Lima.....	24
Figura 4. Productos de la línea cuidados de la piel.....	27
Figura 5. Productos de la línea ostomía.....	28
Figura 6. Flujo grama de procesos internos OPM.....	30
Figura 7. Ventas y Utilidad OPM.....	32
Figura 8. Organigrama B. Braun Medical Perú.....	34
Figura 9. Organigrama Unidad de Negocios OPM.....	34
Figura 10. Fabricantes de Dispositivos Médicos.....	37
Figura 11. Importaciones ostomía.....	38
Figura 12. Importaciones cuidado de heridas.	39
Figura 13. Importaciones División OPM.....	39
Figura 14. Valores de B. Braun Medical Perú.....	47
Figura 15. Modelo Triaxial de la Dirección por Valores.	49
Figura 16. Arquitectura estratégica para la gestión del conocimiento basada en la dirección por valores.....	50
Figura 17. Alineación de Valores, Visión y Misión.	52
Figura 18. Foto durante la elaboración y el análisis de la Misión, Visión y Valores.....	52
Figura 19. Diseño del Medio ambiente Externo.	54
Figura 20. Población con cobertura de salud.....	55
Figura 21 Sistema de salud.....	56
Figura 22 Crecimiento anual del PBI.....	59
Figura 23. Gráfico comparativo del Gasto en Salud como Porcentaje del PBI en los principales países de América del Sur.....	60
Figura 24.Estructura del Gasto Real Per Cápite, según grupo de gasto, 2009-2015.....	61

Figura 25. Variación Porcentual del Gasto Real Per Cápita, según grupo de gasto 2015/2014.	62
Figura 26. Evolución del tipo de cambio de Junio 2012 a Mayo 2016.....	62
Figura 27. Pasos para obtener un registro sanitario de dispositivo médico.....	65
Figura 28. Importaciones de Dispositivos médicos.....	82
Figura 29. Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.....	83
Figura 30. Segmentación de los clientes en Perú.....	86
Figura 31. Competidores en el mercado de Stoma Care.....	89
Figura 32. Competidores en el mercado de Wound Management.....	90
Figura 33. Participación de Mercado Grupo Estratégico A. Fuente Veritrade.....	96
Figura 34. Grupos Estratégicos.....	97
Figura 35. Cadena de Valor.....	100
Figura 36. Proceso de Logística interna.....	101
Figura 37. Proceso de Logística externa.....	103
Figura 38. Proceso Adquisiciones.....	106
Figura 39. Cuadro comparativo con los líderes de la industria.....	112
Figura 40. Lienzo de Estrategia Actual.....	122
Figura 41. Lienzo de Estrategia de la Industria.....	123
Figura 42. Matriz Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear.....	123
Figura 43. Lienzo de Nueva Estrategia.....	124
Figura 44. Matriz PEYEA.....	130
Figura 45. Matriz IE.....	131
Figura 46. Matriz BCG.....	132
Figura 47. Matriz GE.....	133
Figura 48. Mapa Estratégico.....	142
Figura 49. Cronograma de implementación de actividades.....	153

Índice de Tablas

Tabla 1 Resumen de las características, objetivos y estrategias del ciclo de vida de los productos.....	31
Tabla 2 Clientes, Ventas y Utilidades de la Unidad OPM.....	32
Tabla 3 Importaciones Anuales en Dólares por Línea de Producto.....	38
Tabla 4 Matriz de la Visión.....	41
Tabla 5 Elementos de la misión propuesta para la Unidad de Negocios OPM.....	44
Tabla 6 Gasto en Salud como Porcentaje del PBI y Per Cápita.....	60
Tabla 7 Encuesta de Expectativas Macroeconómicas: Tipo de Cambio (PEN por USD)....	63
Tabla 8 Proyección de la Población en Perú.....	68
Tabla 9 Población en Perú por Provincia.....	69
Tabla 10 Impacto de las Oportunidades y Amenazas del Macro Entorno en Cliente y Proveedores.....	74
Tabla 11 Efecto en la Empresa de las Variables del Macro Entorno.....	75
Tabla 12 Oportunidades y Amenazas de las Variables del Macro Entorno.....	78
Tabla 13 Matriz EFE.....	80
Tabla 14 Proyección del Mercado de Dispositivos Médicos peruano. 2014-2019.....	82
Tabla 15 Clientes por Sub Sector.....	87
Tabla 16 Competidores Ostomía.....	89
Tabla 17 Competidores Cuidado de Heridas.....	90
Tabla 18 Matriz de Atractividad: Amenaza de Productos Sustitutos.....	91
Tabla 19 Matriz de Atractividad: Amenaza de Nuevos Competidores.....	92
Tabla 20 Matriz de Atractividad: Poder de Negociación de Proveedores.....	92
Tabla 21 Matriz de Atractividad: Poder de Negociación de Clientes.....	93
Tabla 22 Matriz de Atractividad: Rivalidad de la Competencia.....	93

Tabla 23 Matriz de Atractividad de la Industria.....	94
Tabla 24 Competidores según grupos estratégicos.....	97
Tabla 25 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	99
Tabla 26 Actividades apoyadas por Infraestructura.....	109
Tabla 27 Indicadores de Actividades Primarias.....	110
Tabla 28 Indicadores de Actividades de apoyo.....	111
Tabla 29 Matriz VRIO.....	113
Tabla 30 Matriz EFI.....	116
Tabla 31 La Estrategia del Océano Rojo Frente a la Estrategia del Océano Azul.....	120
Tabla 32 Estrategia Océano Rojo Vs. Océano Azul.....	121
Tabla 33 Matriz FODA.....	128
Tabla 34 Input para matriz BCG.....	132
Tabla 35 Matriz de Decisión Estratégica.....	136
Tabla 36 Comparación de Estrategias y Escenarios.....	137
Tabla 37 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.....	138
Tabla 38 Detalle de Indicadores por objetivo	145
Tabla 39 Detalle de Metas por Indicador	146
Tabla 40 Responsables de Iniciativas.....	151
Tabla 41 Presupuesto de Iniciativas expresado en PEN.....	152
Tabla 42 Matriz de Rumelt.....	155
Tabla 43 Estado de Resultados OPM proyectado con la situación actual.....	159
Tabla 44 Estado de Resultados OPM proyectado con la nueva estrategia.....	160
Tabla 45 Balance General OPM proyectado con la situación actual.....	161
Tabla 46 Balance General OPM proyectado con la nueva estrategia.....	162
Tabla 47 Flujo de Efectivo OPM proyectado con la situación actual.....	163

Tabla 48 Flujo de Efectivo OPM proyectado con la nueva estrategia.....	163
Tabla 49 Costo de Capital.....	164
Tabla 50 Evaluación Económica.....	166
Tabla 51 Ratios Financieros con la situación actual.....	167
Tabla 52 Ratios Financieros con la nueva estrategia.....	167