UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA REPRESENTACIONES MARTIN S.A.C., SEDE PUENTE PIEDRA

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

DORA ALIS FRANCISCO ROJAS

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Marketing
y Gestión de Comercial**

GINA ROXANA LIENDO ARANIBAR

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión del
Capital Humano**

ANA LISSET NAPAN ORTEGA

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión
Comercial**

Asesor:

Luis Fernando Peredo Rojas

Lima – Perú

2019

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA
REPRESENTACIONES MARTIN S.A.C.,
SEDE PUENTE PIEDRA”**

Agradecimiento

Agradecemos a Dios y la Virgen por el desarrollo del presente proyecto así como a nuestros familiares, a nuestro asesor Luis Fernando Peredo Rojas y a las personas que de una u otra manera colaboraron en algún aspecto.

Resumen Ejecutivo

El objetivo de la presente tesis es elaborar un plan estratégico para la empresa Representaciones Martin S.A.C., sede Puente Piedra, para el periodo 2018 – 2022 con el objetivo de asegurar el liderazgo y consolidar un crecimiento sostenido.

Representaciones Martin S.A.C. es una empresa de capital totalmente peruano, la cual tiene 21 años en el mercado, inició comercializando triplay, sin embargo, se fue adaptando a las necesidades del mercado, hoy en día, concentra la mayoría de sus ventas y rentabilidad en los tableros de melamina, producto que se utiliza para la elaboración de muebles, asimismo, comercializa los complementos necesarios para abastecer a la industria del mueble, en la actualidad cuenta con 4 sedes ubicadas estratégicamente en distintas partes del país. La sede del presente estudio, sede Puente Piedra, inició sus operaciones en setiembre del 2015. En la actualidad, la sede Puente Piedra tiene el 7% de la participación de las ventas de la empresa, tomando el primer trimestre del año 2017. Así también, es importante mencionar que no cumplió su objetivo al cierre del año 2016 llegando a obtener el 83% del objetivo planteado, por lo cual se considera conveniente la elaboración de su propio plan estratégico.

En líneas generales, el documento plantea en un inicio la reformulación de la visión de la empresa considerando las sugerencias académicas que deben trabajarse para su mejor conceptualización. En cuanto a la misión, se sugirió agregar el rubro en el que se encuentra la empresa, así como incluir que dicha misión se llevará a cabo de manera sostenida.

En relación al análisis externo, se concluyó que las oportunidades con mayor peso son que el mercado del diseño de interiores y decoración es cambiante, así como, el crecimiento que existe del uso de los tableros de melamina. Asimismo, dentro de las amenazas con mayor importancia se encontraron el aumento de locales de la competencia en la zona Lima Norte y la ampliación del rubro concerniente a los tableros de melamina de los home centers.

Del análisis interno, se concluye que tiene como fortalezas más importantes el tener como principal proveedor a Tableros Hispanos, marca de tableros de melamina que forma parte del mismo grupo empresarial, que posee el 41% de participación dentro de la categoría principal de la empresa como son los tableros de melamina y una rentabilidad del 34%, Así también, una fortaleza importante, es el poseer maquinarias con tecnología de última generación.

Como resultado del análisis de los factores claves de éxito, se determinó, considerando la opinión de expertos en la materia, que la empresa se encuentra por encima del puntaje

promedio de la evaluación, sin embargo, se detectó que se tiene que poner énfasis en algunas debilidades como son: capacitación del personal de ventas y lograr mayor lealtad con los clientes.

De la matriz de planeación estratégica se obtuvo como resultado que la estrategia más conveniente es penetración de mercado, la cual se llevará a cabo mediante algunas actividades específicas como son: implementar un plan de publicidad, realizar alianzas estratégicas con los principales proveedores y difundir y promocionar la experiencia y ventajas diferenciales. Así también, como estrategia contingente se tendrá: desarrollo de mercado.

El presupuesto para la implementación de la estrategia de penetración de mercado es de S/.997,856.00 el cual sería el 80% del valor financiado y el 20% restante asumido por los accionistas.

Se recomienda el desarrollo de este plan estratégico para Representaciones Martin, sede Puente Piedra, ya que permitirá a la empresa mejorar su rentabilidad. Siendo así, la TIRE del 58,6% y el VANE de s/5, 844,096 que se obtendrá en la evaluación económica, ambos indicadores son mayores a cero, con lo que se demuestra que se obtendrían importantes beneficios y generarían valor a los accionistas al poner en ejecución el plan.

Índice

Agradecimiento.....	iii
Resumen Ejecutivo.....	iv
Índice	vi
Índice de figuras	xi
Índice de tablas.....	xiii
Introducción	1
Capítulo I	2
1. Generalidades	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.2. Determinación del problema u oportunidad	4
1.3. Justificación del proyecto.....	4
1.4. Objetivo general y específicos	6
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.....	6
Capítulo II.	7
2. La empresa	7
2.1. Antecedentes de la empresa	7
2.2. Descripción del negocio.....	8
2.3. Ciclo de vida	10
2.3.1. Ciclo de vida de la Industria	10
2.3.2. Ciclo de vida de la empresa	11
2.3.3. Ciclo de vida del producto	12
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.....	19
2.5. Estructura organizacional basada en el focus group aplicado al personal ha evidenciado	28

Capítulo III.	30
3. Formulación de Visión, misión y valores de la empresa	30
3.1. Visión	30
3.1.1. Visión actual de la empresa	30
3.1.2. Análisis de la visión actual	30
3.1.3. Visión propuesta	31
3.2. Misión	32
3.2.1. Misión actual de la empresa	32
3.2.2. Análisis de la misión actual	32
3.2.3. Misión propuesta	32
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. Valores propuestos	34
3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa	35
Capítulo IV.	37
4. Análisis externo	37
4.1. Tendencias de las variables del macro entorno de la industria	37
4.1.1. Análisis Político-Gubernamental	37
4.1.2. Análisis Económico	41
4.1.3. Análisis Legal	45
4.1.4. Análisis Socio Cultural	47
4.1.5. Análisis Tecnológico	55
4.1.6. Análisis de Impacto Ambiental	58
4.2. Impacto de cada una de las variables del entorno en clientes / proveedores	59
4.3. Impacto de cada una de las variables en la empresa	62
4.4. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)	65

4.4.1. Factores determinantes de éxito	65
4.4.2. Matriz EFE	70
Capítulo V.....	73
5. Análisis Interno	73
5.1. Descripción de la cadena de valor de la empresa.....	73
5.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	80
5.3. Ventajas competitivas de la empresa	81
5.4. Matriz de la evaluación de los factores internos (EFI).....	83
5.4.1. Factores determinantes del éxito.....	83
5.4.2. Matriz EFI.....	90
Capítulo VI.....	93
6. Análisis de la industria	93
6.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta)	93
6.2. Grupo estratégico	97
6.3. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria	98
6.3.1. Poder de negociación de los clientes	99
6.3.2. Poder de negociación de los proveedores.....	100
6.3.3. Amenaza de productos sustitutos.....	102
6.3.4. Amenaza de nuevos competidores potenciales.....	104
6.3.5. Rivalidad entre los competidores.....	107
6.4. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas	108
6.5. Análisis del Grado de atractividad de la industria.....	112
6.6. Matriz de Perfil Competitivo MPC	113
6.6.1. Factores críticos.....	113
6.6.2. Matriz MPC	114
Capítulo VII.....	117
7. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias	117

7.1. Matriz FODA.....	117
7.2. Matriz PEYEA.....	118
7.3. Matriz Boston Consulting Group	122
7.4. Matriz interna externa (IE)	124
7.5. Matriz de la gran estrategia (MGE)	125
7.6. Matriz de planificación ampliada	126
Capítulo VIII.....	145
8. Selección de la estrategia	145
8.1. Método Factores Estratégicos Claves	145
8.1.1. Criterios de selección	145
8.2. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.....	146
8.3. Descripción de estrategia seleccionada.....	148
8.4. Descripción de estrategia contingente	148
Capítulo IX.....	150
9. Implementación de la estrategia	150
9.1. Descripción de la nueva estructura organizacional de la empresa.....	150
9.2. Nuevos mercados a servir	150
Capítulo X.....	151
10. Evaluación Financiera de la estrategia.....	151
10.1. Proyección de estados financieros (situación actual y situación con la nueva estrategia)	151
10.2. Estado de resultados	158
10.3. Balance general.....	161
10.4. Flujo de caja	166
10.5. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros)	168
Capítulo XI.....	178
Conclusiones y Recomendaciones	178

Bibliografía.....	180
Referencias Electrónicas	181
Anexos.....	186
Anexo 1. Importaciones totales de Perú según partida arancelaria.....	187
Anexo 2. Importaciones de Perú - Año 2016.....	188
Anexo 3. Entrevistas.....	189
Anexo 4. Encuestas expertos del área.....	211
Anexo 5. Relación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa Representaciones Martin.	231
Anexo 6. Encuesta realizada para determinar los pesos y calificaciones de los factores críticos del éxito.....	234
Anexo 7. Imágenes de diferentes tableros de madera.	240

Índice de figuras

Figura 1. Participación de ventas de las sede de las Tiendas Representaciones	5
Figura 2. Evolución de la Empresa Representaciones Martin S.A.C.	7
Figura 3. Líneas de productos de Representaciones Martin S.A.C	8
Figura 4. Participación de las líneas de productos en las ventas	9
Figura 5. Representaciones Martin S.A.C. evolución de ventas (Soles)	14
Figura 6. Evolución de la Utilidad Neta de Tableros de Melamina	15
Figura 7. Ciclo del producto Tableros de Melamina.	16
Figura 8. Organigrama del área Administrativa	20
Figura 9. Organigrama del área Administrativa	20
Figura 10. Organigrama del área Administrativa	21
Figura 11. Alineamiento Estratégico de la visión, misión y valores	36
Figura 12. Tasa de Crecimiento 2006 – 2017.	37
Figura 13. Daños en Viviendas (miles de unidades).	39
Figura 14. Crecimiento de números de Tiendas de Home Centers	41
Figura 15. Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008 al 2017	42
Figura 16. Proyeccion de la inflación, 2015-2019	43
Figura 17. Porcentaje de personas según nivel socioeconómico 2017.	48
Figura 18. Porcentaje de lealtad a los clientes.	50
Figura 19. Top 5 en generación de empleo, por rama industrial	52
Figura 20. Informalidad según sector productivo 2015	53
Figura 21. IPSOS, 2016. Perú 2017, de la informalidad a la modernidad.	54
Figura 22. ¿Por qué adquieren las empresas un nuevo ERP?	57
Figura 23. Cadena de Valor de la empresa Representaciones Martin.	74

Figura 24. Logística interna de la empresa	75
Figura 25. Logística externa de la empresa	76
Figura 26. Flujo generación de pedido.	80
Figura 27. Empresas innovativas de la industria manufacturera	97
Figura 28. Matriz PEYEA	122
Figura 29. Matriz BCG	123
Figura 30. Matriz interna y externa	125
Figura 31. Matriz de la Gran Estrategia.	126

Índice de tablas

Tabla 1 Utilidad promedio de las marcas de tablero de melamina	9
Tabla 2 Número de contenedores vendidos durante el 1er semestre del 2017 según marca	10
Tabla 3 Ventas anuales en soles de la empresa Representaciones Martin S.A.C.	12
Tabla 4 Características, objetivos y estrategias del ciclo de vida de los productos	13
Tabla 5 Evolución de ventas soles de tableros de melamina 2014 -2016	14
Tabla 6 Evolución de la utilidad neta (soles) de tableros de melamina 2014-2016.	15
Tabla 7 Tableros de melamina, evolución de las ventas y utilidad neta	16
Tabla 8 Variación porcentual de las importaciones de tableros de aglomerados/	18
Tabla 9 Número de personal por área de la empresa	19
Tabla 10 Matriz de la visión propuesta para la empresa	32
Tabla 11 Alineamiento estratégico visión, misión y valores	36
Tabla 12 Variación porcentual a Junio del 2017 del tipo de cambio.	44
Tabla 13 Aspectos más relevantes al decidir la compra e muebles	48
Tabla 14 Distribución de niveles por zona APEIM 2017-Lima Metropolitana	49
Tabla 15 Variables del entorno e impacto en cliente/proveedor	61
Tabla 16 Variables del entorno e impacto en la empresa	64
Tabla 17 Resumen de oportunidades	65
Tabla 18 Resumen de amenazas	67
Tabla 19 Matriz de evaluación de Factores externos (EFE)	71
Tabla 20 Indicadores de la cadena de valor	81
Tabla 21 Matriz VRIO	83
Tabla 22 Principales maquinarias usadas en la tienda.	86
Tabla 23 Resumen de fortalezas	89

Tabla 24 Resumen de debilidades	90
Tabla 25 Matriz de evaluación de Factores internos (EFI)	91
Tabla 26 Variación de las importaciones de Aglomerado/MDP por Importador	94
Tabla 27 Perú importación de productos forestales maderables por productos, año 2015	95
Tabla 28 Variación porcentual de la producción en el Subsector Manufacturero no primario	96
Tabla 29 Análisis del poder de los clientes	109
Tabla 30 Análisis del poder de los proveedores	110
Tabla 31 Análisis de los sustitutos	110
Tabla 32 Análisis de las barreras de entrada y salida	111
Tabla 33 Análisis de la rivalidad entre competidores	112
Tabla 34 Análisis del grado de atractividad	113
Tabla 35 Matriz de perfil competitivo	115
Tabla 36 Matriz FODA	117
Tabla 37 Posición estratégica interna y externa	120
Tabla 38 Participación del mercado de la empresa	123
Tabla 39 Matriz amplificada área Logística	127
Tabla 40 Matriz amplificada área Recursos Humanos	129
Tabla 41 Matriz amplificada área Financiero	133
Tabla 42 Matriz amplificada área Comercial	137
Tabla 43 Matriz de decisión estratégica	145
Tabla 44 Matriz de planeación estratégica competitiva	146
Tabla 45 Proyección de ventas en la situación actual	151
Tabla 46 Relación de costos y precios de venta de los tableros	152
Tabla 47 Volúmenes de ventas	152
Tabla 48 Pagos por obligaciones	153

Tabla 49 Depreciación	154
Tabla 50 Depreciación	154
Tabla 51 Proyección de ventas soles separando la línea principal de las otras ventas	155
Tabla 52 Crecimiento de ventas soles en la situación con la estrategia	156
Tabla 53 Presupuesto de Compras	157
Tabla 54 Proyección de los Estados de Resultados sin estrategia	158
Tabla 55 Presupuesto de Gastos Administrativos	159
Tabla 56 Presupuesto de Gastos de Ventas	159
Tabla 57 Presupuesto de Gastos Financieros	160
Tabla 58 Proyección de los Estados de Resultados con la nueva estrategia	160
Tabla 59 Balance General en una situación actual	161
Tabla 60 Condiciones del financiamiento bancario	162
Tabla 61 Resumen de financiamiento bancario	162
Tabla 62 Cronograma de financiamiento bancario	163
Tabla 63 Balance General en una situación con la nueva estrategia	165
Tabla 64 Proyección de los Flujos de cajas sin estrategia	166
Tabla 65 Proyección de los Flujos de cajas con estrategia	167
Tabla 66 Detalle de la inversión	169
Tabla 67 Monto a invertir en el proyecto	170
Tabla 68 Determinación del COK Nominal EEUU	170
Tabla 69 Determinación del COK Real EEUU	171
Tabla 70 Determinación del beta del sector	171
Tabla 71 Determinación del COK Real Perú	172
Tabla 72 Determinación del costo de la deuda	172
Tabla 73 Determinación del patrimonio inversionista (WACC)	172

Tabla 74 Cálculo del Valor actual neto (VAN) y la Tasa Interna de retorno (TIR)	173
Tabla 75 Ratios de liquidez	174
Tabla 76 Ratios de gestión	175
Tabla 77 Ratios de endeudamiento	175
Tabla 78 Ratios de rentabilidad	176

Introducción

El presente trabajo desarrolla el Planeamiento Estratégico para la empresa Representaciones Martin S.A.C. sede Puente Piedra para un horizonte de 5 años (2018 -2022). Se realizó un análisis del sector de comercialización de insumos para la elaboración de muebles, sobre todo de la línea principal, tableros de melamina, así como también un análisis sobre la empresa con el propósito principal de identificar la estrategia más adecuada para lograr los objetivos planteados.

El planeamiento estratégico está dividido en 10 capítulos, los cuales se describen a continuación.

En el capítulo I se muestran las generalidades de la empresa, así como los antecedentes, la justificación, los objetivos, alcances y limitaciones de la investigación. En el capítulo II, se describe los antecedentes de la empresa, la descripción del negocio y el ciclo de vida de la industria, empresa y producto. También se describe la estructura organizacional de la empresa. En el capítulo III, se analizan la visión, misión y valores actuales de la empresa, así como se proponen mejoras para cada uno de estos aspectos. En el capítulo IV, se realiza el análisis de las variables del entorno. En el capítulo V, se realiza el análisis interno de la empresa. En el capítulo VI, se realiza el análisis de la industria. En el capítulo VII, se realiza la formulación de los objetivos y diseño de las estrategias. En el capítulo VIII, se determina la selección de la estrategia. En el capítulo IX, se describe la implementación de la estrategia seleccionada. En el capítulo X, se realiza la evaluación financiera de la estrategia.