UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA VIVALO IMPORT EXPORT E.I.R.L., LIMA, PARA EL PERIODO 2019 – 2022

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

**KENLY AUGUSTO VALENTÍN CAJAS
LUIS ALBERTO ABAD MARTÍNEZ**

**Asesor:
Mg. Flor Elvira Rios Rivero**

**Lima – Perú
2019**

A Dios

Por brindarnos la fuerza para lograr nuestro gran objetivo.

A nuestra familia

Por brindarnos todo el apoyo y paciencia.

Resumen Ejecutivo

El presente Plan Estratégico elaborado para la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. (Editorial Berlín) para el periodo 2019 – 2022, cuya actividad está basada en la producción y comercialización de coleccionables impresos (álbumes, figuritas y cards), propondrá estrategias que le permitirán seguir creciendo e incrementar su rentabilidad.

Durante la investigación se ha encontrado el potencial y futuro que tiene la comercialización de álbumes y figuritas en el entretenimiento y en el aprendizaje de los niños, que fue reimpulsada por la participación de la selección peruana en el Mundial Rusia 2018. En este aspecto, el impacto que tienen los coleccionables garantiza su permanencia en el tiempo, generando, además, que las costumbres se transmitan de padres a hijos y de estos a sus hijos. Los coleccionables permiten que los niños interactúen durante el llenado de los álbumes, la revisión de los faltantes y del pegado de las figuritas, asimismo, les ayuda en su aprendizaje de las transacciones que deben realizar durante el intercambio de figuritas con sus compañeros.

Los expertos en psicología infantil ofrecen buenas razones que avalan el impacto positivo del álbum de figuritas en los niños, i) como la acción de coleccionar figuritas y pegar en el álbum ayuda a los niños a memorizar números o imágenes, facilitando y ejercitando la concentración, ii) mejora los vínculos familiares, teniendo en cuenta que durante el proceso de llenar el álbum, los niños son asistidos por los padres, abuelos, tíos o hermanos más grandes y iii) los niños aprenden a intercambiar con sus pares sus “figuritas repetidas” por las que aún no tienen, deben hacer valer las suyas y en caso de no querer hacer trato, poder decir que no, se pueden equivocar y arrepentirse del trato hecho, que aprenderán de la situación para la próxima (Inter-cole-en-red, 2018).

Las estrategias propuestas en el presente plan comprenden la penetración de mercado y desarrollo de producto con la finalidad de que la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. tenga mayor presencia en el mercado e incremente sus utilidades.

La inversión en el presente Plan Estratégico es en promedio de S/ 255,465 por año, que le permitirá una mayor expansión de las ventas a finales del año 2022 (S/ 7,190,500), un retorno de la inversión del propietario de S/ 1,187,200, con un costo de capital de 16.6% .

Tabla de Contenido

Capítulo I: Generalidades	16
1.1. Antecedentes	16
1.2. Determinación del problema u oportunidad	18
1.3. Justificación del proyecto	18
1.3.1. Justificación académica	18
1.3.2. Justificación práctica	19
1.4. Objetivos generales y específicos	19
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación	19
1.5.1. Alcances de la investigación	19
1.5.2. Limitaciones de la investigación	19
Capítulo II: La Empresa	20
2.1. Antecedentes de la empresa	20
2.2. Descripción del negocio	21
2.3. Ciclo de vida del producto	24
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa	26
2.5. Situación de Mercado y Financiera actual de la Industria	28
Capítulo III: Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa	32
3.1. Visión	32
3.1.1. Visión actual de la empresa.	32
3.1.2. Análisis de la visión actual.	32
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa	32
3.1.4. Visión propuesta	32
3.2. Misión	33
3.2.1. Misión actual de la empresa	33
3.2.2. Análisis de la misión actual	33
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa	33
3.2.4. Misión propuesta	34
3.3. Valores	34
3.3.1. Valores actuales de la empresa	34
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	36
Capítulo IV: Análisis Externo	37
4.1. Tendencias de las Variables del Entorno	37
4.1.1. Análisis político-gubernamental	37
4.1.2. Análisis económico	39
4.1.3. Análisis legal.	43
4.1.4. Análisis cultural.	44
4.1.5. Análisis tecnológico	45
4.1.6. Análisis ecológico	46
4.2. Impacto en Clientes / Proveedores de cada una de las Variables del Entorno	47
4.3. Efecto en la Empresa de cada una de las Variables del Entorno	48
4.4. Oportunidades y Amenazas	49

4.5.	Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.....	50
Capítulo V: Análisis de la Industria.....52		
5.1.	Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta).....	52
5.1.1.	Clientes de la industria.....	54
5.1.2.	Principales empresas en el rubro	55
5.1.3.	Cuota de mercado	57
5.1.4.	Proveedores.....	58
5.2.	Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria	58
5.2.1.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	59
5.2.2.	Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	60
5.2.3.	Poder de Negociación de los Clientes	62
5.2.4.	Poder de negociación de los proveedores.....	63
5.2.5.	Rivalidad entre Competidores Existentes.....	64
5.3.	Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas.....	66
5.3.1.	Productos sustitutos.	66
5.3.2.	Nuevos competidores.....	67
5.3.3.	Poder Negociación de los clientes	68
5.3.4.	Poder negociación de los proveedores.....	68
5.3.5.	Rivalidad entre los competidores.....	69
5.4.	Análisis del Grado de atractividad de la industria	70
5.5.	Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	71
Capítulo VI: Análisis Interno.....74		
6.1.	Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.	74
6.1.1.	Integración de estrategia y cultura	75
6.1.2.	Gerencia.....	76
6.1.2.1.	<i>Planeación</i>	76
6.1.2.2.	<i>Organización</i>	76
6.1.2.3.	<i>Motivación</i>	77
6.1.2.4.	<i>Administración del personal</i>	77
6.1.2.5.	<i>Control</i>	77
6.1.3.	Marketing.....	78
6.1.3.1.	<i>Análisis de clientes</i>	78
6.1.3.2.	<i>Ventas de productos y servicios</i>	79
6.1.3.3.	<i>Planeación de productos y servicios</i>	80
6.1.3.4.	<i>Fijación de precios</i>	80
6.1.3.5.	<i>Distribución</i>	80
6.1.3.6.	<i>Investigación de mercados</i>	81
6.1.3.7.	<i>Análisis costo-beneficio</i>	81
6.1.4.	Finanzas y Contabilidad	81
6.1.5.	Producción y operaciones	81
6.1.5.1.	<i>Proceso</i>	82
6.1.5.2.	<i>Capacidad</i>	82
6.1.5.3.	<i>Inventario</i>	82
6.1.5.4.	<i>Fuerza laboral</i>	83
6.1.5.5.	<i>Calidad</i>	83
6.1.6.	Investigación y desarrollo.....	83
6.1.7.	Sistema de información administrativa	83

6.1.8.	Cadena de valor de la empresa	83
6.2.	Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	87
6.3.	Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor	88
6.4.	Determinar las competencias de la empresa	89
6.4.1.	Matriz VRIO	90
6.5.	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	91
6.5.1.	Liderazgo en Costos	92
6.5.2.	Diferenciación.....	92
6.5.3.	Enfoque.....	92
6.6.	Fortalezas y Debilidades.....	92
6.6.1.	Las fortalezas	93
6.6.2.	Las debilidades	93
6.7.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.....	95
Capítulo VII: Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias.....		96
7.1.	Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.....	96
7.1.1.	Objetivos estratégicos.....	96
7.1.2.	Análisis de los objetivos estratégicos	97
7.2.	Diseño y formulación de estrategias.....	98
7.2.1.	Modelo océano azul.....	99
7.2.1.1.	<i>Lienzo de la estrategia actual de la empresa</i>	101
7.2.1.2.	<i>Lienzo de la estrategia de la industria</i>	102
7.2.1.3.	<i>Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)</i>	103
7.2.1.4.	<i>Lienzo de la nueva estrategia considerada</i>	104
7.2.2.	Matrices de formulación de estrategias.	106
7.2.2.1.	<i>Matriz FODA</i>	106
7.2.2.2.	<i>Matriz PEYEA</i>	108
7.2.2.3.	<i>Matriz Interna Externa</i>	109
7.2.2.4.	<i>Matriz Boston Consulting Group</i>	110
7.2.2.5.	<i>Matriz de la Gran Estrategia</i>	115
7.3.	Resumen de las estrategias formuladas	116
Capítulo VIII: Selección de la Estrategia.....		117
8.1.	Método factores estratégicos claves	117
8.1.1.	Criterios de selección.....	117
8.1.2.	Matriz de selección.....	117
8.2.	Método de escenarios	118
8.2.1.	Descripción de escenarios considerados.....	118
8.2.2.	Comparación de estrategias con escenarios.....	120
8.3.	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa - MPEC.....	121
8.4.	Descripción de estrategia seleccionada	123
8.5.	Descripción de estrategia contingente	123
Capítulo IX: Implantación de la Estrategia.....		124
9.1.	Mapa de la estrategia	124
9.2.	Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	125
9.3.	Indicadores para cada uno de los objetivos específicos.....	126
9.4.	Metas para cada uno de los objetivos específicos	127

9.5.	Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento	127
9.6.	Responsable de cada una de las iniciativas.....	128
9.7.	Matriz de objetivos, indicadores e iniciativas de las estrategias	128
9.8.	Presupuesto de cada una de las iniciativas	130
9.9.	Cronograma de cada una de las iniciativas.....	130
Capítulo X: Evaluación.....		132
10.1.	Evaluación cualitativa.....	132
10.1.1.	Criterios de evaluación	133
10.1.2.	Comparación de la estrategia con los criterios	135
10.2.	Evaluación financiera de la estrategia	137
10.2.1.	Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia).....	140
10.2.2.	Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)	150
10.2.3.	Balance General (situación actual y con la nueva estrategia).....	151
10.2.4.	Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)	153
10.2.5.	Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)	156
10.2.5.1.	<i>Proyección de Flujo de Caja Proyectado sin Estrategia</i>	156
10.2.5.2.	<i>Proyección de Flujo de Caja Proyectado con Estrategia</i>	157
10.2.6.	Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros).....	158
10.2.6.1.	<i>Evaluación financiera sin estrategia</i>	158
10.2.6.2.	<i>Evaluación financiera con estrategia</i>	159
Conclusiones y Recomendaciones.....		162
Referencias.....		165
Anexos		169

Lista de Tablas

Tabla 1	Perú: Evolución del PBI del periodo 2017/2016, 2018/2017	28
Tabla 2	Manufactura: Valor Agregado Bruto	29
Tabla 3	Perú: Evolución del PBI del periodo 2016/2015, 2017/2016	30
Tabla 4	Manufactura: Valor Agregado Bruto	31
Tabla 5	Matriz de la visión propuesta	32
Tabla 6	Matriz de la misión propuesta	33
Tabla 7	Alineación de la visión con los valores	36
Tabla 8	Alineación de la misión con los valores	36
Tabla 9	Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno	47
Tabla 10	Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	48
Tabla 11	Oportunidades	49
Tabla 12	Amenazas	49
Tabla 13	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	50
Tabla 14	Principales empresas del mercado	56
Tabla 15	Resumen de la Empresa “Corporación Gráfica Navarrete S.A.”	56
Tabla 16	Resumen de la Empresa “Tai Loy S.A.”	56
Tabla 17	Resumen de la Empresa “Vivalo Import Export E.I.R.L.”	57
Tabla 18	Productos sustitutos	67
Tabla 19	Nuevos competidores	67
Tabla 20	Poder de Negociación de los clientes	68
Tabla 21	Poder de Negociación de los proveedores	69
Tabla 22	Rivalidad entre competidores	70
Tabla 23	Análisis del Grado de atractividad de la industria	71
Tabla 24	Propuesta de Factores Críticos de Éxito para la MPC de Vivalo Import Export E.I.R.L.	72
Tabla 25	Matriz de Perfil Competitivo de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	73
Tabla 26	Cultura Organizacional de Vivalo Import Export E.I.R.L.	75
Tabla 27	Indicadores Financieros	88
Tabla 28	Comparación con el líder de la industria	89
Tabla 29	Matriz VRIO de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	91
Tabla 30	Ventajas competitivas de la empresa	92
Tabla 31	Matriz EFI de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	95
Tabla 32	Objetivo Estratégico 01	97
Tabla 33	Objetivo Estratégico 02	98
Tabla 34	La estrategia del océano rojo frente a la estrategia del océano azul	100
Tabla 35	Los seis principios de la estrategia del océano azul	100
Tabla 36	Estado actual de los factores claves de la industria	101
Tabla 37	Preguntas para crear una nueva curva de valor	103
Tabla 38	Principios de las nuevas estrategias	104
Tabla 39	Matriz FODA de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	107

Tabla 40	Matriz PEYEA de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	108
Tabla 41	Participación de mercado de los principales competidores en soles	112
Tabla 42	Participación de mercado de los principales competidores en porcentaje (%)	112
Tabla 43	Participación de ingresos y utilidades por unidad de negocios (Año 2018)	112
Tabla 44	Tasa de crecimiento de los productos al año 2018	113
Tabla 45	Determinación de los datos para la matriz BCG (al 31/12/2018)	113
Tabla 46	Resumen de las estrategias formuladas de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	116
Tabla 47	Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de Vivalo Import Export E.I.R.L.	118
Tabla 48	Matriz de escenarios	119
Tabla 49	Comparación de estrategias con escenarios de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	120
Tabla 50	Matriz MPEC de la empresa de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	122
Tabla 51	Matriz de Indicadores de los objetivos específicos	126
Tabla 52	Matriz de Iniciativas Estratégicas	127
Tabla 53	Matriz de objetivos, indicadores e iniciativas de las estrategias	129
Tabla 54	Matriz de presupuesto de las iniciativas estratégicas	130
Tabla 55	Matriz de cronograma de las Iniciativas Estratégicas	131
Tabla 56	Matriz Rumelt de Vivalo Import Export E.I.R.L.	136
Tabla 57	Beta apalancado	138
Tabla 58	Riesgo país de Perú	139
Tabla 59	Obligaciones Financieras al 31-12-2018	140
Tabla 60	Estado de Situación Financiera Histórico (Años 2015 – 2018)	141
Tabla 61	Estado de Resultados (Situación actual)	142
Tabla 62	Ratios Financieros de la Empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. (Años 2015 – 2018)	144
Tabla 63	Proyección de precios de venta	146
Tabla 64	Proyección de costos unitarios	147
Tabla 65	Nivel de producción	147
Tabla 66	Lanzamiento de coleccionables (Figuritas)	148
Tabla 67	Programa de Inversión con la estrategia	148
Tabla 68	Gastos de Administración (Sin Estrategia)	149
Tabla 69	Gastos Administrativos (Con Estrategia)	149
Tabla 70	Gastos de Venta (Sin Estrategia)	149
Tabla 71	Gastos de Venta (Con Estrategia)	149
Tabla 72	Proyección de los Ingresos con Estrategia	150
Tabla 73	Estado de Resultados de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. con la Estrategia	150
Tabla 74	Balance General de la Empresa Vivalo Import Export E.I.R.L. con la Estrategia	152
Tabla 75	Flujo de Efectivo (Situación Actual)	154
Tabla 76	Flujo de Efectivo (con la Nueva Estrategia)	155

Tabla 77	Flujo de Caja Proyectado situación actual (sin estrategia)	156
Tabla 78	Flujo de caja proyectado con estrategia	157
Tabla 79	Evaluación del Flujo de Caja sin la Estrategia	158
Tabla 80	Evaluación del Flujo de Caja con la estrategia	159
Tabla 81	Flujo de Caja Incremental con la Estrategia	159
Tabla 82	Ratios financieros con la Estrategia	160

Lista de Figuras

Figura 1. Ilustraciones de colecciones de álbumes y figuritas.	22
Figura 2. Ilustraciones de colecciones comercializadas en el rubro de Cards	22
Figura 3. Ilustraciones de colecciones comercializadas en el rubro de Postales	23
Figura 4. Ilustraciones de colecciones comercializadas en el rubro de muñecos de colección	23
Figura 5. Etapa de madurez de los álbumes y figuritas	25
Figura 6. Etapa de crecimiento de los cards coleccionables	26
Figura 7. Etapa de introducción de las postales y muñecos de colección	26
Figura 8. Organigrama de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	28
Figura 9. Producto Bruto Interno y Demanda Interna 2008_I-2018_II (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior) Año Base 2007=100.	40
Figura 10. Perú: Evolución del ingreso real promedio per cápita mensual, 2007-2017 (Soles constantes base=2017 a precios Lima Metropolitana.	42
Figura 11: Participación en el mercado de las principales empresas	57
Figura 12. Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector.	59
Figura 13. Actividades de la cadena de valor de la empresa.	84
Figura 14. Modelo Analítico para la Formación de la Estrategia.	98
Figura 15. Lienzo de la Estrategia de la Empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	102
Figura 16. Lienzo de la estrategia actual de la industria.	103
Figura 17. Lienzo de la nueva estrategia.	105
Figura 18. Estrategia por desarrollar según el resultado del Eje X y Y de la Matriz PEYEA de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	109
Figura 19. Matriz Interna Externa de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	110
Figura 20. Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	114
Figura 21. Matriz de la Gran Estrategia de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	115
Figura 22. Mapa Estratégico de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	124
Figura 23. Ventas vs utilidad neta de la empresa Vivalo Import Export E.I.R.L.	143
Figura 24. Ciclo de conversión de efectivo	145
Figura 25. Margen neto vs ROE	145

Lista de Anexos

Anexo 1.	Entrevista a la gerente general	170
Anexo 2.	Entrevista al gerente comercial	178
Anexo 3.	Entrevista al coordinador de administración	185
Anexo 4.	Entrevista al coordinador de producción	193
Anexo 5.	Entrevista al asistente de despacho	200
Anexo 6.	Entrevista al vendedor	203
Anexo 7.	Entrevista a cliente (distribuidor)	206
Anexo 8.	Entrevista a proveedor N° 01	211
Anexo 9.	Entrevista a proveedor N° 02	214
Anexo 10.	Entrevista Experto 01	216
Anexo 11.	Entrevista Experto 02	227
Anexo 12.	Entrevista Experto 03	234
Anexo 13.	Guía de pautas de Focus Group	238
Anexo 14.	Transcripción de Focus Group	240