UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios (MBA)

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROCANTE 2017 – 2019

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

**LUIS POOL NÚÑEZ ESCARCENA
RUBÉN LEONARDO UEMA UYEDA
YANE HELANIE RAMÓN ESPINOZA**

**Asesor:
Dr. Edmundo Casavilca Maldonado**

**Lima – Perú
2018**

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CROCANTE, 2018 - 2020

Resumen

De acuerdo al informe del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF, 2018) las medianas y pequeñas empresas (Mypes) representan casi la totalidad de empresas en el país (99%) y generan más de los dos tercios del empleo total nacional (70%). Sin embargo, de acuerdo al Ministerio de la Producción (Produce), solo aportan el 24% del valor agregado nacional, el cual es menor a los países de la región (30%), lo cual es un signo de la escasa productividad de este segmento. El plan gerencial propuesto, tiene por objetivo elaborar un plan estratégico para la empresa Crocante, dedicada desde hace más de 16 años a la producción y comercialización de panes y pasteles, teniendo además como actividad secundaria la venta de productos complementarios. Este plan se desarrolló considerando el horizonte de implementación en el periodo 2018 – 2020 y sienta las bases para que a futuro la empresa logre su consolidación y reconocimiento como una empresa de panadería y pastelería líder en la zona este del distrito de La Molina. La consolidación de la empresa se refiere al logro de efectividad y eficiencia en la creación de valor a través de sus actividades operativas y de gestión, aprovechando sus ventajas competitivas actuales, potenciándolas y generando nuevas; siendo fieles a sus principios éticos y cumplimiento de la ley, así como, al respeto por sus empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. Asimismo, el logro del reconocimiento como empresa líder en el sector de panadería y pastelería, se encuentra sustentado en la calidad de sus productos y servicios, conocimiento y atención de las necesidades del mercado, innovación tecnológica y respeto por el medio ambiente. Todo ello debe ser alcanzable con la adecuada toma de decisiones estratégicas en la implementación del presente plan. La justificación para la

elaboración del plan estratégico de la empresa Crocante se refiere precisamente a la consideración proactiva de sus fortalezas con base en sus ventajas competitivas y experiencia en el negocio, de sus debilidades en cuanto a la gestión, y, al mejor aprovechamiento y manejo de las oportunidades y amenazas del entorno. El plan estratégico se desarrolló en tres etapas. En la primera etapa, considerada de diagnóstico y evaluación, se identificó la existencia, formal o no, de la visión, misión, valores, objetivos y estrategias; se evaluó y definió en los casos necesarios. En esta etapa también se realizó la evaluación interna y externa, es decir, el cómo se desarrollan las actividades operativas y de gestión que sustentan el negocio y el cómo la empresa considera y da respuesta a las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, tanto en el mercado como en la industria, se elaboraron las matrices de análisis como son: Matriz EFE, Matriz EFI, MPC. Obtenidos los resultados y conclusiones de esta primera etapa, capítulos I al V, se prosiguió con la segunda etapa que comprendió la definición de los objetivos estratégicos, el diseño de las estrategias posibles para dicha empresa (mediante la elaboración de las matrices de administración estratégica FODA, IE, BCG, MP) y el uso de las técnicas de prospectiva estratégica a fin de evaluar los posibles escenarios a futuro. Finalmente, se seleccionaron las estrategias a implementar (capítulos VI y VII). En la tercera etapa se desarrolló la evaluación económica en la que en primer lugar se analizó el resultado de los indicadores económicos y reportes financieros sin la implementación de la estrategia y luego se compararon con el resultado obtenido considerando la implementación de la estrategia seleccionada. Como se observa, la implementación de las estrategias de desarrollo de producto y penetración de mercados son las más convenientes para la organización empresarial, dada la

situación actual, ya que con ellas se logra no solo iniciar el proceso de consolidación de la empresa (resultado de indicadores) sino también el posicionamiento de marca que le abre nuevos horizontes a futuro

El capítulo final, capítulo IX, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I	
LA EMPRESA	19
1.1 Antecedentes.....	19
1.2 Descripción del negocio.....	21
1.3 Ciclo de vida de la empresa.....	23
1.3.1 Etapa de desarrollo.....	23
1.3.2 Etapa de introducción	23
1.3.3 Etapa de crecimiento	24
1.3.4 Etapa de madurez	24
1.3.5 Etapa de declinación	24
1.4 Estructura organizacional actual de la empresa	26
CAPÍTULO II	
VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	30
2.1 Visión.....	30
2.1.1 No existe la visión empresarial.	30
2.1.2 Matriz de la visión propuesta para la empresa.....	31
2.1.3 Visión propuesta.....	33
2.2 Misión	33
2.2.1 Misión actual de la empresa	33
2.2.2 Análisis de la misión actual.....	33
2.2.3 Propuesta de la misión	34

2.3 Valores.....	36
2.3.1 Valores actuales de la empresa.....	37
2.3.2 Análisis de los valores actuales.....	37
2.3.3 Valores propuestos.....	38
CAPÍTULO III	
ANÁLISIS EXTERNO	40
3.1 Tendencias de las variables del entorno.....	40
3.1.1 Análisis Político-Gubernamental.....	40
3.1.2 Análisis Económico.....	43
3.1.3 Análisis legal y normativo	50
3.1.4 Análisis cultural.....	54
3.1.5 Análisis Tecnológico	55
3.1.6 Análisis Ecológico.....	56
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	57
4.1 Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta)	57
4.2 Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	62
4.2.1 Amenaza de nuevos entrantes.	63
4.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	64
4.2.3 Poder de negociación de los compradores.....	65
4.2.4 Amenaza de productos sustitutos.	66
4.2.5 Intensidad de la rivalidad de los competidores.	66
4.3 Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas.....	68

4.4	Análisis del grado de atractividad de la industria	70
4.5	Matriz del perfil competitivo MPC.....	71
4.6	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	77
 CAPÍTULO V		
	ANÁLISIS INTERNO	81
5.1	Fortalezas y debilidades	81
5.2	Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa: Logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia, Servicios, adquisiciones, recursos humanos, tecnología, infraestructura.....	82
5.2.1	Actividades primarias (Operaciones).	83
5.2.2	Actividades secundarias (o de apoyo).	93
5.2.3	Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	96
5.2.4	Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa. Matriz VRIO.....	100
5.2.5	Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.....	102
 CAPÍTULO VI		
	FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS	105
6.1	Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	105
6.1.1	Objetivos Estratégicos.	105
6.1.2	Análisis de los objetivos estratégicos.....	106
6.2	Diseño y formulación de estrategias	106
6.2.1	Modelo Océano Azul.....	106

6.2.2	Lienzo de la estrategia actual de la empresa.....	107
6.2.3	Lienzo de la estrategia de la industria.....	109
6.2.4	Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)	110
6.2.5	Lienzo de la nueva estrategia considerada.....	112
6.3	Matrices de formulación de estrategias	113
6.3.1	Matriz FODA.....	114
6.3.2	Matriz Peyea	118
6.3.3	Matriz interna – externa (IE).	123
6.3.4	Matriz Boston Consulting Group – BCG.	126
6.3.5	Matriz de la gran estrategia	131

CAPÍTULO VII

SELECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA..... 113

7.1	Matriz de selección	134
7.2	Método de escenarios	136
7.2.1	Descripción de escenarios.	142
7.2.2	Comparación de estrategias con escenarios.....	147
7.2.3	Matriz cuantitativa de planeación estratégica MCPE	147
7.2.4	Descripción de estrategia seleccionada	152
7.2.5	Descripción de estrategia contingente.....	153
7.3	Implementación de la estrategia	154
7.3.1	Balanced Scorecard (BSC)	156

CAPÍTULO VIII

EVALUACIÓN158

8.1 Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia)	158
8.1.1 Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia).	161
8.1.2 Balance general (situación actual y con la nueva estrategia).	165
8.1.3 Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).	168
8.1.4 Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia).	169
8.1.5 Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros).	173
8.2 Calculo del COK	174
8.3 Cálculo del VAN y TIR	175
CONCLUSIONES	176
RECOMENDACIONES	177
REFERENCIAS	178
APÉNDICE	184
APÉNDICE A	185
APÉNDICE B	206
APÉNDICE C	223
APÉNDICE D	229
ANEXO 01	232
ANEXO 02	233
ANEXO 03	234

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de Vida de un producto	24
Figura 2. Organigrama de la empresa Crocante	26
Figura 3. Plan de Impulso Económico 2018 – 2021	44
Figura 4. Proyección del PBI, 2017- 2021	48
Figura 5: Panadería taller.....	58
Figura 6. Panadería puerta abierta.....	58
Figura 7. Panadería Snack.....	59
Figura 8. Panadería restaurante.....	59
Figura 9. Precio mensual de trigo por tonelada.....	64
Figura 10. Ubicación de la panadería Crocante y la competencia directa.....	72
Figura 11. Panadería Crocante	73
Figura 12. Panadería Leo.....	73
Figura 13. Panadería Panimik SAC.....	73
Figura 14. La cadena genérica de valor.	83
Figura 15. Flujo de logística interna de la empresa Crocante	84
Figura 16. Máquina de mezclado y amasado.....	87
Figura 17. Cortado en máquina divisora.....	88
Figura 18. Embolado y forma de la masa.....	88
Figura 19. Pintado o acabado de panes especiales.....	89
Figura 20. Horneado del pan.....	90
Figura 21. Valoración de la empresa Crocante frente a la industria.....	108
Figura 22. Crocante vs. Industria	109
Figura 23. Lienzo de la nueva estrategia considerada para la empresa Crocante.	113

Figura 24. Matriz PEYEA para la empresa Crocante	122
Figura 25. Matriz Interna – Externa (IE) Regiones.	124
Figura 26. Matriz Interna - Externa (IE) para la empresa Crocante.....	125
Figura 27. Matriz BCG para la empresa Crocante	129
Figura 28. Matriz de la Gran Estrategia para la empresa Crocante	133

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de la visión propuesta para la empresa Crocante.....	32
Tabla 2. Los nueve componentes de la declaración de misión para la empresa Crocante.....	35
Tabla 3. Análisis de los valores actuales de la empresa Crocante.....	37
Tabla 4. Ejes y lineamientos prioritarios de la política general de gobierno al 2021	42
Tabla 5. Producto Bruto Interno por sectores económicos, 2015 - 2017 (Variaciones porcentuales reales).....	47
Tabla 6. Indicadores del consumo privado, 2015 - 2017 (Variación porcentual anual)	49
Tabla 7. Importación de trigo, 2015 - 2016.....	50
Tabla 8. Matriz de atractividad de las cinco fuerzas de Porter	70
Tabla 9. Matriz del perfil competitivo para la empresa Crocante	75
Tabla 10. Matriz de los factores externos (EFE) para la empresa Crocante	80
Tabla 11. Diagrama de flujo vertical del proceso de producción – turno mañana	91
Tabla 12. Diagrama de flujo vertical del proceso de producción – turno tarde	92
Tabla 13. Máquinas y muebles de producción - empresa Crocante.....	94
Tabla 14. Actividades primarias de la empresa Crocante y su competencia.....	97
Tabla 15. Actividades secundarias de la empresa Crocante y su competencia	98
Tabla 16. Matriz VRIO	100
Tabla 17. Matriz VRIO para la empresa Crocante.....	101
Tabla 18. Matriz EFI para la empresa Crocante.....	103
Tabla 19. Análisis de los objetivos estratégicos para la empresa Crocante	106
Tabla 20. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)	110

Tabla 21. Matriz FODA para la empresa Crocante	117
Tabla 22. Factores de la matriz PEYEA para la empresa Crocante	121
Tabla 23. Estrategias alternativas más frecuentes.....	135
Tabla 24. Descripción de escenarios 2018 - 2020	143
Tabla 25. Construcción de escenarios I y II.....	144
Tabla 26. Estrategias seleccionadas – Escenarios I y II.....	147
Tabla 27. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica	150
Tabla 28. Matriz de Rumelt para la empresa Crocante	152
Tabla 29. Análisis Balanced Scorecard para la empresa Crocante.....	157
Tabla 30. Gastos por la implementación de la estrategia.....	160
Tabla 31. Resumen de gastos según plan	161
Tabla 32. Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin estrategia (en miles de soles).....	162
Tabla 33. Estado de ganancias y pérdidas con la implementación de la estrategia (en nuevos soles)	164
Tabla 34. Balance general de Crocante sin estrategia (en miles de soles)	166
Tabla 35. Balance general proyectado con la implementación de la estrategia (miles de soles).....	167
Tabla 36. Flujo de efectivo proyectado sin estrategia (en miles de soles).....	168
Tabla 37. Flujo de efectivo proyectado con la implementación de la estrategia (miles de soles).....	169
Tabla 38. Flujo de caja sin estrategia - Proyectado (en miles de soles).....	170
Tabla 39. Flujo de caja proyectado con la implementación de la estrategia (en miles de soles).....	172

Tabla 40. Ratios financieros sin estrategia.....	173
Tabla 41. Ratios financieros con implementación de la estrategia.....	173
Tabla 42. Cálculo del COK nominal	174
Tabla 43. Cálculo del VAN y TIR.....	175

Introducción

El Perú es un país de emprendedores, prueba de ello es la infinidad de negocios que vemos cuando caminamos por las calles de cualquier rincón del país. Sea en el norte, centro o sur, siempre se hay negocios y/o personas que negocian con productos y/o servicios, sean pequeños, medianos o grandes.

La panadería Crocante es una empresa familiar que no es ajena a la realidad del país, fue fundada el 2002 y, como muchas panaderías, Crocante se dedica a la producción de una gran variedad de panes, que van desde el famoso pan francés, pan de yema, pan ciabatta; hasta deliciosas variaciones como son sus inconfundibles rosquitas en forma de trenzas y circulares.

Este trabajo de investigación es con la propuesta del planeamiento estratégico de Crocante, para el periodo 2018-2020, con el fin de lograr consolidarse en el competitivo mercado de panaderías, en donde cada día es una lucha constante por ganar participación de mercado y obtener mayor rentabilidad, asegurando la sostenibilidad del negocio en el tiempo, a través de objetivos y estrategias planteadas.

El plan estratégico consta de ocho capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el primer capítulo, se presenta todo lo referente a la empresa; sus antecedentes, la descripción del negocio y en qué etapa del ciclo de vida se encuentra. Además, se muestra cómo es la estructura de la organización.

En el segundo capítulo, se analiza y desarrolla la visión, misión y valores de la empresa. Se estudia la situación actual y se propone la nueva versión tomando en cuenta el sentimiento y deseos de los dueños del negocio.

En el tercer capítulo, se hace un análisis del entorno externo. Se analiza las tendencias de todas las variables del mercado que pueden afectar al negocio: se consideran también los aspectos desde lo político, gubernamental, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico.

En el cuarto capítulo se esboza el análisis de la industria. Analizaremos la demanda y oferta, pasando por las cinco fuerzas competitivas de Porter, para luego hacer el análisis de la matriz del perfil competitivo (MPC), terminando con la matriz de evaluación de factores externos (EFE). En este capítulo, nos apoyamos de entrevistas a profundidad a expertos de la industria.

A continuación, el quinto capítulo trata del análisis interno de la empresa. Se analiza exhaustivamente la cadena de valor de la panadería y se compara con la competencia para identificar la ventaja competitiva; terminando con la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Pasando al capítulo seis, se formulan los objetivos y las estrategias de la empresa. Se analiza el modelo del Océano Azul y las matrices de formulación de estrategias; en tal sentido, se desarrollan las matrices FODA, PEYEA, Interna – Externa (IE), Bostong Consulting Group (BCG) y la Gran Estrategia.

En el capítulo siete, se desarrolla la matriz de selección, la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico y matriz de Rumelt. Con esto se selecciona la estrategia a seguir y la estrategia contingente.

Por último, en el capítulo ocho, se realiza la evaluación financiera y el impacto que tendrá sobre la empresa y las estrategias a seguir. Finalmente, se arriba a las conclusiones y recomendaciones.