ESCUELA DE POSTGRADO

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
CONTTENTO S.A.C**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

MARIELLY ISABEL AGUDELO MALDONADO

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión Comercial

JOE ELI ATALAYA RÍOS

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión Comercial

CARLOS ALBERTO PONCE PEÑA

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

CHRISTIAN MARTIN VILLAVICENCIO PAREDES

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

Asesor:

Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima – Perú

2019

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CONTTENTO
S.A.C 2017 - 2021”**

RESUMEN

La investigación que se presenta acerca del planeamiento estratégico para la empresa Conttento SAC, tiene como propósito diseñar estrategias de tipo funcional y de negocios que permitan lograr un mejor posicionamiento en la industria de casinos y tragamonedas en Lima Metropolitana. El horizonte del plan es al año 2021, este planteamiento se enmarca en el mercado nacional con una proyección de crecimiento del mercado interno que busca satisfacer el entretenimiento de apuestas directas en los usuarios que concurren a las salas de juegos de Conttento SAC.

En un mercado ampliamente competitivo, donde existen casinos tragamonedas de gran magnitud, es notable que la calidad de servicio sea un factor importante de demanda en el rubro de la industria de casinos y tragamonedas. En tal sentido, se hace necesario establecer estrategias que permitan a Conttento SAC lograr un crecimiento sostenible en el tiempo. Las estrategias que se recomiendan establecer es la de innovación y diferenciación del servicio, indagando nuevos nichos de mercados no cubiertos y que deben ser atendidos mediante la ampliación y apertura de una nueva sala de juegos en el distrito de Los Olivos. La necesidad de la apertura de la sala en el distrito de Los Olivos, obedece a continuar creciendo geográficamente en el mercado de Lima Metropolitana, incrementar la rentabilidad y mantenerse en el negocio en la fase de crecimiento.

La visión para las salas de juegos de Conttento SAC es ser una empresa líder reconocida en el sector de casinos y tragamonedas que genere valor para sus accionistas, enfocada en el sector de entretenimiento y diversión. Otro de los factores críticos de éxito que conllevan a la formulación del plan estratégico es que Conttento SAC no viene explotando de manera contundente las fortalezas y tampoco aprovechando las oportunidades que el sector le brinda. Frente a ello, existe la necesidad de implementar un plan estratégico que determine

objetivos estratégicos que sirvan de guía para el crecimiento de la empresa Conttento SAC y se tenga un mayor soporte financiero para hacer crecer su rentabilidad.

La inversión que se realizará para la implementación del plan estratégico asciende a S/ 8'640,013 y sería financiado en un 70% con aporte de los accionistas y el restante 30% con préstamo bancario. Se contempla un costo de oportunidad de 14% lográndose en proyección un valor actual neto (VAN) de S/ 1'522,978 y una tasa interna de retorno (TIR) de 16.25% en un horizonte de cinco años. Como se puede apreciar la inversión del plan estratégico tendría resultados favorables para los accionistas y a la vez mejoraría la performance de la calidad del servicio al cliente. En base a estos resultados se recomienda la implementación de este planeamiento estratégico.

INDICE

RESUMEN	3
INDICE.....	5
ÍNDICE TABLAS	10
ÍNDICE FIGURAS	14
INTRODUCCIÓN	15
Capítulo I. Generalidades	20
1.1. Antecedentes	20
1.2. Análisis del problema u oportunidad.....	23
1.2.1. Problema	23
1.2.2. Oportunidad	24
1.3. Argumento del proyecto	25
1.4. Objetivo general y específicos.....	26
1.4.1. Objetivo general	26
1.4.2. Objetivos específicos	26
1.5. Alcance y limitaciones de la investigación.....	27
1.5.1. Alcance	27
1.5.2. Limitaciones.....	27
Capítulo II. La Empresa.....	28
2.1. Antecedentes de la empresa.....	28
2.2. Descripción del negocio	29
2.3. Ciclo de vida del producto.....	32
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.....	33
2.5. Situación del mercado y financiera actual de la industria	52
Capítulo III. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Empresa.....	59

	6
3.1. Visión	59
3.1.1. Visión actual	60
3.1.2. Análisis de la visión actual.....	60
3.1.3. Matriz de la visión propuesta	62
3.1.4. Visión propuesta	63
3.2. Misión.....	64
3.2.1. Misión actual.....	65
3.2.2. Análisis de la misión actual	66
3.2.3. Elementos de la misión propuesta.....	66
3.2.4. Misión propuesta.....	67
3.3. Valores.....	67
3.3.1. Valores actuales	67
3.3.2. Análisis de los valores actuales.....	69
3.3.3. Elementos de los valores propuestos.....	70
3.3.4. Valores propuestos	70
3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores	71
Capítulo IV. Análisis Externo.....	73
4.1. Tendencias de las variables del entorno	73
4.1.1. Análisis político – gubernamental.....	76
4.1.2. Análisis económico	79
4.1.3. Análisis legal.....	89
4.1.4. Análisis cultural	95
4.1.5. Análisis tecnológico	97
4.1.6. Análisis ecológico	101
4.2. Impacto en los clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno	103

4.3. Efecto en la organización de las variables del entorno.....	105
4.4. Oportunidades	108
4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).....	109
Capítulo V. Análisis de la Industria.....	112
5.1. Descripción del Mercado (Demanda) e Industria (Oferta).....	112
5.2. Descripción las cinco fuerzas competitivas de la industria	114
5.2.1. Sustitutos	116
5.2.2. Potenciales	118
5.2.3. Clientes	121
5.2.4. Proveedores	124
5.2.5. Competencia en el mismo sector	125
5.3. Matriz de atractividad de las cinco fuerzas	126
5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria.....	128
5.5. Matriz de Perfil Competitivo MPC	129
Capítulo VI. Análisis Interno.....	131
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor	131
6.1.1 Logística interna.....	132
6.1.2. Análisis de las actividades de apoyo.....	135
6.2. Indicadores de las actividades de la cadena de valor.....	139
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria en las actividades de la cadena de valor	144
6.4. Determinar las competencias de la empresa	147
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	147
6.6. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI	150
Capítulo VII. Formulación de los Objetivos y Diseño de las Estrategias.....	155

7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos	155
7.1.1. Objetivos estratégicos	157
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.....	159
7.2. Diseño y formulación de estrategias.....	162
7.2.1. Modelo del Océano Azul	162
7.2.2. Matrices de la formulación de estrategias.....	171
Capítulo VIII. Selección de la Estrategia.....	194
8.1. Método factores estratégicos claves	194
8.1.1. Criterios de selección.	194
8.1.2. Matriz de selección	194
8.2. Método de escenarios	195
8.2.1. Descripción de escenarios considerados.....	196
8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios	197
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC.....	197
8.4. Descripción de Estrategia Seleccionada.....	201
8.5. Descripción de estrategia contingente	202
Capítulo IX. Implantación de la Estrategia.....	203
9.1. Mapa de la estrategia	203
9.1.1. Aprendizaje interno.....	203
9.1.2. Procesos	203
9.1.3. Clientes	203
9.1.4. Financiera	203
9.3. Indicadores para los objetivos específicos	205
9.4. Metas para los objetivos específicos	207
9.5. Iniciativas	209

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 Estructura de Puestos de Conttento	34
Tabla 2 Diferencias entre Capacitación y Desarrollo en Conttento.....	42
Tabla 3 Análisis de la Visión Actualizada	62
Tabla 4 Análisis de la Visión Propuesta	63
Tabla 5 Análisis de la Misión Actualizada	66
Tabla 6 Análisis de la Misión Propuesta.....	66
Tabla 7 Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de Conttento	72
Tabla 8 Tasa de Interés en el Perú	87
Tabla 9 Riesgo País del Perú	89
Tabla 10 Análisis Político Gubernamental	104
Tabla 11 Análisis Económico	104
Tabla 12 Análisis Legal	104
Tabla 13 Análisis Cultural	105
Tabla 14 Análisis Tecnológico	105
Tabla 15 Análisis Político	106
Tabla 16 Análisis Económico	106
Tabla 17 Análisis Legal	107
Tabla 18 Análisis Cultural	107
Tabla 19 Análisis Tecnológico	107
Tabla 20 Análisis Ecológico	108
Tabla 21 Matriz EFE de Conttento	110
Tabla 22 Matriz de Atractividad – Sustitutos	126
Tabla 23 Matriz de Atractividad – Compradores	126
Tabla 24 Matriz de Atractividad – Competidores.....	127

Tabla 25 Matriz de Atractividad – Proveedores	127
Tabla 26 Matriz de Atractividad – Proveedores	128
Tabla 27 Matriz del Grado de Atractividad de la Industria	129
Tabla 28 Matriz Perfil Competitivo de Conttento	130
Tabla 29 Indicadores de Desempeño de las Acciones de la Cadena de Valor.....	140
Tabla 30 Análisis del Estado de Resultados Histórico de Conttento.....	142
Tabla 31 Estado de la Situación Financiera Actual de Conttento.....	143
Tabla 32 Razones Financieras Actuales de Conttento	143
Tabla 33 Benchmarking y Comparación con Líderes.....	146
Tabla 34 Matriz EFI de Conttento	151
Tabla 35 Calificación de los Factores Relevantes de Conttento.....	165
Tabla 36 Matriz de las Cuatro Acciones.....	166
Tabla 37 Matriz Ponderada de las Características	168
Tabla 38 Matriz FODA de Conttento	173
Tabla 39 Factores Determinantes de las Fortalezas Financieras (FF)	180
Tabla 40 Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC).....	181
Tabla 41 Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE).....	182
Tabla 42 Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)	183
Tabla 43 Matriz de Decisión Estratégica MDE	190
Tabla 44 Selección para Una Estrategia	195
Tabla 45 Elección de la Estrategia con Escenarios.....	197
Tabla 46 Matriz de Planeamiento Estratégico Cuantitativo de Conttento	199
Tabla 47 Objetivos Específicos según el Mapa de la Estrategia	205
Tabla 48 Indicadores para los Objetivos Estratégicos	206
Tabla 49 Metas para los Objetivos Específicos	208

Tabla 50 Tasa de Crecimiento de Ventas con la Implementación del Planeamiento Estratégico	209
Tabla 51 Iniciativas de la Perspectiva Financiera.....	210
Tabla 52 Iniciativas de la Perspectiva Clientes.....	210
Tabla 53 Iniciativas de la Perspectiva Procesos Internos	211
Tabla 54 Iniciativas de la Perspectiva de Aprendizaje y Control	211
Tabla 55 Responsables por Iniciativas de la Perspectiva Financiera.....	213
Tabla 56 Responsables por Iniciativas de la Perspectiva de Clientes.....	214
Tabla 57 Responsables por Iniciativas de la Perspectiva de Procesos Internos	215
Tabla 58 Responsables por Iniciativas de la Perspectiva de Aprendizaje y Control	216
Tabla 59 Presupuesto por Iniciativa de la Perspectiva Financiera.....	218
Tabla 60 Presupuesto por Iniciativa de la Perspectiva de Clientes.....	218
Tabla 61 Presupuesto por Iniciativa de la Perspectiva de Procesos Internos	219
Tabla 62 Presupuesto por Iniciativa de la Perspectiva de Aprendizaje y Control	220
Tabla 63 Inversión Inicial	226
Tabla 64 Costo de Fondos Propios (COK)	227
Tabla 65 Costo de Capital Promedio Ponderado (WACC)	227
Tabla 66 Estado de Resultados Proyectado sin Implementación del Plan Estratégico.....	229
Tabla 67 Estado de la Situación Financiera Proyectado sin Implementación del Plan Estratégico	231
Tabla 68 Flujo de Efectivo Proyectado sin Implementación del Plan Estratégico	232
Tabla 69 Estado de Resultados Proyectado con Implementación del Plan Estratégico.....	235
Tabla 70 Estado de la Situación Financiera Proyectado con Implementación del Plan Estratégico	236
Tabla 71 Flujo de Efectivo Proyectado con Implementación del Plan Estratégico	237

Tabla 72 Valor Actual Neto del Plan Estratégico	238
Tabla 73 EVA Proyectado con la Implementación del Plan Estratégico.....	239
Tabla 74 Razones Financieras	240

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Recaudación de impuestos a los casinos y máquinas tragamonedas.....	31
Figura 2. Ciclo de vida de Conttento.	33
Figura 3. Organigrama empresa Conttento.	35
Figura 4. Cantidad de empresas que integran el sector.....	53
Figura 5. Clasificación de los juegos de azar y apuestas	54
Figura 6. Impuesto recaudado a los juegos de casino y máquinas tragamonedas.	55
Figura 7. Distribución geográfica de las salas de casino y máquinas tragamonedas.	57
Figura 8. Competencias del Estado peruano en la actividad de juegos.	58
Figura 9. Matriz para formular la visión.	63
Figura 10. Balanza comercial.	83
Figura 11. PBI por zonas económicas.....	84
Figura 12. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	116
Figura 13. Lienzo de la industria del sector casinos y máquinas tragamonedas.....	166
Figura 14. Lienzo de la nueva estrategia considerada	170
Figura 15. Distribución geográfica de las salas de casino y máquinas tragamonedas.....	175
Figura 16. Matriz PEYEA de Conttento.	184
Figura 17. Matriz IE de la empresa Conttento.	186
Figura 18. Matriz BCG de Conttento.....	187
Figura 19. Matriz de la Gran Estrategia.....	189
Figura 20. Mapa Estratégico. Adaptado desde Kaplan y Norton (2008).....	204