PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

“PLAN ESTRATÉGICO LIMPI MAX S.A.C. 2015-2019”

FABIOLA VIRGINIA ANICETO PRADO
ANTOANE ANDRE BARCELONA ZAKIMI
JAVIER ELIAS TOKASHIKI ZAKIMI
DANIEL ALBERTO YUTAKA YINO OSHIRO

ASESOR: HORACIO BARRIOS CRUZ

MAESTRÍA EN CIENCIAS EMPRESARIALES

2012-II

“LIMPI MAX S.A.C.

PLAN ESTRATÉGICO 2015-2019”

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan estratégico ha sido elaborado para la empresa Limpi Max S.A.C. para el periodo comprendido entre los años 2015 a 2019, cuya actividad económica está especializada en el cristalizado de superficies y suelos calcáreos.

El mercado del cristalizado se enfoca en centros comerciales, tiendas por departamento y hoteles que cuenten con las superficies mencionadas líneas arriba. El mayor problema que enfrenta Limpi Max es la reducida o nula cultura empresarial en nuestro país de realizar inversiones en la limpieza y conservación de las superficies. Otro punto en contra es que Limpi Max no cuenta con una adecuada agresividad comercial que permita prospectar nuevos clientes y dar a conocer el servicio, logrando aumentar las ventas.

El análisis estratégico basado en matrices desarrollado es el que ha determinado que las estrategias alternativas más convenientes para lograr los objetivos de Limpi Max, los cuales son incrementar la rentabilidad de la empresa para el año 2019 y fortalecerla institucionalmente, son las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

La penetración del mercado se logrará incrementando la fuerza de ventas, dando a conocer el producto y sus propiedades, así como aprovechar la garantía de Limpi Max al ser fabricantes como ventaja competitiva. Por otro lado, se resaltará el cambio de la estrategia comercial, enfocándose en la ejecución de herramientas comerciales que permitan ampliar la cartera de clientes y por ende el mercado.

En cuanto al desarrollo del producto, se buscará invertir en investigación y desarrollo para que incremente las propiedades del mismo y fabricar productos para nuevos tipos de superficies, con los que la empresa podría ingresar a nuevos mercados.

El plan estratégico propone una inversión de S/. 1, 885,500 nuevos soles, de los cuales el 56.83% está destinado a la implementación de la fuerza de ventas y la diferencia está repartida en la implementación del servicio post venta, de la estandarización de procesos, del plan de comunicaciones y activaciones, del plan de documentación, la compra de equipos, del plan de desarrollo de producto, del plan de capacitación y del desarrollo de plan de clima laboral.

Esta inversión será financiada con capital propio ya que la empresa mantiene la política de realizar inversiones mediante este método y cuenta con la solvencia para llevarlo a cabo.

Finalmente, se recomienda desarrollar el plan estratégico a fin de obtener un crecimiento en ventas del 20% anual, así como una reducción en costos administrativos y de ventas de 39% a 31/%. Mediante la implantación de la estrategia recomendada se podrá obtener una venta superior a 115% y una utilidad antes de impuestos superior a 152% para el año 2019, manteniendo la tendencia a aumentar estos pronósticos.

Con ello, se logrará el crecimiento de Limpi Max ya que actualmente no es considerada competitiva, y a la vez esté preparada para afrontar el crecimiento del sector retail y el ingreso de nuevos clientes, llegando a estar posicionada en la mente del consumidor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **15**
CAPÍTULO I **18**
1. GENERALIDADES **18**
1.1. Antecedentes 18
1.2. Determinación del problema y oportunidad 20
1.3. Justificación del proyecto 21
1.4. Objetivo general 22
1.5. Objetivos específicos 22
1.5.1. Comerciales 22
1.5.2. Administrativos 23
1.5.3. Operativos 23
1.5.4. Financieros 23
1.6. Alcances y limitaciones de la investigación 23
1.6.1. Alcances: 23
1.6.2. Limitaciones: 24
CAPÍTULO II **25**
2. LA EMPRESA **25**
2.1. Antecedentes de la empresa 25
2.2. Descripción del negocio 27
2.2.1. El Sistema Bristone 27
2.2.2. Características del producto 30
2.2.3. Servicios 31
2.3. Ciclo de vida del producto 32
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa 35
2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria 37

CAPÍTULO III 39
3. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA 39
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 41
3.2.1. Misión actual de la empresa 42
3.2.2. Análisis de la misión actual 42
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa 43
3.2.4. Misión Propuesta 43
3.3. Valores 44
3.3.1. Valores actuales de la empresa 45
3.3.2. Valores Propuestos 46
3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa 48
CAPÍTULO IV 52
4. ANÁLISIS EXTERNO 52
4.1. Tendencias de las variables del entorno 53
4.1.1. Análisis Político-Gubernamental 53
4.1.2. Análisis Económico 56
4.1.3. Análisis Legal 59
4.1.4. Análisis Cultural 61
4.1.5. Análisis Tecnológico 63
4.1.6. Análisis Ecológico 64

4.2. Impacto en clientes / Proveedores de cada una de las variables del entorno 65
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno 70
4.4. Oportunidades y Amenazas 73
4.5. Matriz de evaluación de los factores externos EFE 78
CAPÍTULO V 84
5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA 84
5.1. Descripción del Mercado (demanda) e Industria (oferta) 84
5.2. Competencia 87
5.3. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria 90
5.3.1. Productos Sustitutos 91
5.3.2. Competidores Potenciales 93
5.3.3. Poder de negociación de los clientes 94
5.3.4. Poder de negociación de los proveedores 96
5.3.5. Rivalidad de los competidores 96
5.4. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas 98
5.4.1. Productos Sustitutos 98
5.4.2. Competidores potenciales 99
5.4.3. Poder de negociación de los clientes 100
5.4.4. Poder de negociación de los proveedores 101
5.4.5. Competencia en el mismo sector 101
5.5. Análisis del grado de atractividad de la industria 102
5.6. Matriz de Perfil Competitivo MPC 104
CAPÍTULO VI 107
6. ANÁLISIS INTERNO 107
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor 107

6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor 116
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor 118
6.4. Determinar las competencias de la empresa 124
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa 126
6.6. Matriz de evaluación de los factores internos EFI 128
CAPÍTULO VII 133
7. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS 133
7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos 133
7.1.1. Objetivos estratégicos 133
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos 133
7.2. Diseño y formulación de estrategias 136
7.2.1. Modelo Océano Azul 136
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias 140
7.3. Resumen de las estrategias formuladas 153
CAPÍTULO VIII 155
8. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA 155
8.1. Método factores estratégicos claves 155
8.1.1. Criterios de selección 156
8.1.2. Matriz de selección 157
8.2. Método de escenarios 160
8.2.1. Descripción de escenarios considerados 161
8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios 163
8.3. Matriz de planeación estratégica Cuantitativa MPEC 165
8.4. Descripción de estrategia seleccionada 168

8.5. Descripción de estrategia contingente 169
CAPÍTULO IX 171
9. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA..... 171
9.1. Mapa de la estrategia 171
9.1.1. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia .. 172
9.1.2. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos 173
9.1.3. Metas para cada uno de los objetivos específicos..... 173
9.1.4. Iniciativas 173
9.1.5. Responsable de cada una de las iniciativas 173
9.1.6. Matriz objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas 174
9.2. Presupuesto de cada una de las iniciativas 176
9.2.1. Branding..... 184
9.3. Cronograma de cada una de las iniciativas..... 189
CAPÍTULO X..... 190
10. EVALUACIÓN..... 190
10.1. Evaluación Cualitativa..... 190
10.1.1. Criterios de evaluación 190
10.1.2. Comparación con los criterios..... 191
10.1.3. Otros criterios cualitativos de la evaluación 192
10.2. Evaluación Financiera de la estrategia 194
10.2.1. Estados financieros Limpi Max..... 194
10.2.2. Proyección de flujos 198
CAPÍTULO XI 211
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 211
11.1. Conclusiones 211
11.2. Recomendaciones 212

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 6.1: Superficie cristalizada por SSAYS S.A.C. 119
Figura 6.2: Superficie cristalizada por SSAYS S.A.C. 119
Figura 6.3: Superficie cristalizada por Limpium S.A.C. 120
Figura 6.4: Superficie cristalizada por Limpi Max 120
Figura 6.5: Superficie cristalizada por Limpi Max 121
Figura 6.6: Superficie cristalizada por Limpi Max 121
Figura 9.1: Logo actual 185
Figura 9.2: Logo Propuesto 185
Figura 9.3: Etiqueta Producto Bristone 186
Figura 9.4: Propuesta Diseño Web 187
Figura 9.5: Propuesta Diseño Web II 187

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1: Pilares fundamentales de Limpi Max 48
Gráfico 3.2: Alineamiento Estratégico Pilares Fundamentales-Valores 50
Gráfico 4.1: Índice de Confianza Empresarial 54
Gráfico 4.2: Nivel de confianza del consumidor por Nivel Socioeconómico 55
Gráfico 4.3: Variación porcentual del PBI a nivel nacional 57
Gráfico 4.4: Índice de Precios al consumidor de Lima Metropolitana (Base 2009 = 100) 58
Gráfico 4.5: Evolución de tipo de cambio 59
Gráfico 5.1: Participación de Mercado del producto Bristone 85
Gráfico 5.2: Las 5 Fuerzas de Porter 91
Gráfico 6.1: Cadena de Valor 107

Gráfico 7.1: Curvas de Valor (Actual e industria)..... 138
Gráfico 7.2: Curvas de Valor..... 139
Gráfico 7.3: Matriz PEYEA 145

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: Matriz de Formulación de Visión 41
Tabla 3.2: Matriz de Formulación de Misión..... 44
Tabla 3.3: Valores Actuales..... 46
Tabla 3.4: Valores Propuestos 47
Tabla 4.1: Impacto de variables económicas..... 68
Tabla 4.2: Oportunidades y Amenazas según variables del análisis externo..... 78
Tabla 4.3: Matriz de Diagnostico Externo 80
Tabla 5.1: Número de Tiendas por departamentos en Lima y Callao 87
Tabla 5.2: Número de Supermercados en Lima y Callao 87
Tabla 5.3: Matriz de atractividad para los productos sustitutos..... 99
Tabla 5.4: Matriz de atractividad para los competidores potenciales 100
Tabla 5.5: Matriz de atractividad para el poder de negociación de los clientes..... 100
Tabla 5.6: Matriz de atractividad para el poder de negociación de los proveedores..... 101
Tabla 5.7: Matriz de atractividad para la rivalidad entre competidores 102
Tabla 5.8: Matriz de Atractividad de la Industria..... 103
Tabla 5.9: Matriz de Nivel Competitivo 106
Tabla 6.1: Benchmarking de Limpi Max S.A.C. 122
Tabla 6.2: Matriz de evaluación de factores internos EFI 129

Tabla 7.1: Matriz (Eliminar, reducir, incrementar, crear)..... 139
Tabla 7.2: Matriz FODA 141
Tabla 7.3: Calificación de fuerzas para la matriz PEYEA..... 144
Tabla 7.4: Matriz Interna Externa (IE)..... 147
Tabla 7.5: Matriz BCG..... 149
Tabla 7.6: Matriz de la gran estrategia..... 151
Tabla 8.1: Criterios generales para la selección de la estrategia..... 156
Tabla 8.2: Criterios para la selección de la estrategia 157
Tabla 8.3: Matriz de resultados..... 158
Tabla 8.4: Selección de la estrategia por el método de factores estratégicos claves 159
Tabla 8.5: Matriz de sectores y factores para Limpi Max 161
Tabla 8.6: Comparación de estrategias y escenarios 165
Tabla 8.7: Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica..... 166
Tabla 9.1: Mapa de la Estrategia 172
Tabla 9.2: Matriz de objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas 175
Tabla 9.3: Presupuesto implementación de la fuerza de ventas..... 177
Tabla 9.4: Presupuesto implementación programa de servicio post venta..... 178
Tabla 9.5: Presupuesto para estandarización de procesos 179
Tabla 9.6: Presupuesto adquisición de equipos..... 179
Tabla 9.7: Presupuesto Plan desarrollo de producto..... 180
Tabla 9.8: Presupuesto Plan de capacitación..... 181
Tabla 9.9: Presupuesto desarrollo de clima laboral..... 182
Tabla 9.10: Presupuesto implementación del plan de comunicaciones 183
Tabla 9.11: Presupuesto implementación de la estrategia 188

Tabla 9.12: Cronograma de Iniciativas 189
Tabla 10.1: Estado de ganancias y pérdidas Limpi Max 195
Tabla 10.2: Balance General Limpi Max 196
Tabla 10.3: Razones Financieras Limpi Max 197
Tabla 10.4: Proyección del IGV 204
Tabla 10.5: Proyección de Flujos Limpi Max sin estrategia 205
Tabla 10.6: Depreciación de activos de la empresa 206
Tabla 10.7: IGV neto de la empresa 206
Tabla 10.8: Proyección de Flujos Limpi Max con estrategia 207
Tabla 10.9: Comparativo de flujo de efectivo con estrategia y sin estrategia 209
Tabla 10.10: Balance General proyectado Limpi Max 210

BIBLIOGRAFÍA 258
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS 259

INTRODUCCIÓN

Gracias al crecimiento sostenido que ha tenido el país desde los años 90’s, en especial el sector construcción, aunado a la innovación tecnológica de la compañía se logró desarrollar un nuevo mercado de cristalización de suelos para atender a los supermercados, centros comerciales y salas de eventos.

Actualmente, este nuevo mercado está en crecimiento local e internacional, por lo que la necesidad de un desarrollo ordenado se hace más que evidente y necesaria. Este crecimiento se sustenta debido a que a comparación con otros mercados latinoamericanos como Chile o México que cuentan con un promedio de 97 y 109 m², de área construida del sector retail, por cada 1,000 habitantes respectivamente, Perú tiene aún un amplio espacio para crecer, al mantener 17m² por cada 1,000 habitantes.

Iniciamos el capítulo I definiendo las generalidades de la empresa, continuando con el capítulo II, en donde se detallan todos los antecedentes y se presentan los productos y servicios que ofrece Limpi Max S.A.C. así como se presenta la situación actual de la empresa en el giro de mantenimiento y limpieza de suelos.

En el capítulo III, se formula la visión, misión y valores de la empresa, debido a que no se cuenta con una visión, misión y valores formalmente establecidos. Con el presente trabajo se buscará establecer de manera formal y con ello, plantear los lineamientos y direcciones a seguir para