



**ESCUELA DE
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
EMPRESA ABR LAGOS S.A.C.”**

BUJARIN JAIME ZULOETA LAGOS

**ASESOR: HORACIO JAVIER
BARRIOS CRUZ**

**EXECUTIVE MBA
NÚMERO PROMOCIÓN
2013-I**

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
EMPRESA ABR LAGOS S.A.C.””**

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi hijo Ignacio quien me motiva día a día para salir adelante desde su nacimiento en el año 2015.

A mi esposa Andrea por su comprensión y apoyo incondicional al sacrificio realizado durante tantos fines de semana.

A mis padres y tíos por ser uno de los pilares fundamentales de todo lo que soy.

A mis profesores y en especial a mi asesor por el tiempo compartido para poner en orden estas ideas y hacer posible la tesis.

Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene por finalidad desarrollar un Plan Estratégico para la empresa ABR Lagos S.A.C. para el periodo 2016-2020, con lo cual se busca consolidar su permanencia en el mercado peruano, incrementar su rentabilidad y mejorar la calidad del servicio. ABR Lagos S.A.C. es una empresa especializada en la fabricación e instalación de estructuras metálicas, la cual con casi siete años en el mercado ha mostrado un significativo crecimiento en las ventas.

Para el logro del objetivo propuesto se ha realizado un exhaustivo análisis del entorno externo como interno. Para ello, se recabo información a través de entrevistas a expertos de los diferentes sectores involucrados, encuentros y diálogos con diferentes personas al interior de la empresa, además de entrevistas con clientes y no clientes de la industria, con la finalidad de poder asimilar información y analizarla, utilizando los modelos de formulación de estrategias como EFE, EFI, MPC, FODA, PEYEA, entre otras, para poder lograr un resultado, el cual será, previamente evaluado a través de la matriz MCPE de la cual se obtendrá las estrategias finales.

De forma conjunta y coordinada con el alineamiento de objetivos y estrategias definidas, se logrará superar las limitantes internas y sobrellevar cualquier shock externo. Como resultado final del análisis y diseño se obtuvieron principalmente dos estrategias: Desarrollo de Productos y Desarrollo de Mercados.

Del análisis interno se obtuvo dos resultados, uno para el cuadro comparativo Benchmarking con un puntaje de 3.01 para la empresa ABR Lagos SAC contra los 4.24 puntos de la empresa Técnicas Metálicas Ingenieros SAC (líder de la industria) y de la matriz de evaluación de factores internos se obtuvo un ponderado de 2.27. Esto, complementado con un análisis externo para el cual se aplicó la matriz de evaluación de factores externos

obtuvimos un ponderado de 2.81. De los resultados de los análisis internos y externos, se puede decir que la empresa no es fuerte, ni débil, sino que se encuentra ligeramente cerca al promedio.

En cuanto a la estrategia seleccionada para la presente tesis obtuvimos principalmente dos: Desarrollo de productos y Desarrollo de mercados, como ya se había mencionado anteriormente, estas estrategias serán llevadas a cabo en base a iniciativas como: Incentivar en el personal la generación de nuevas ideas, hacer participar a los protagonistas de las mejores ideas en su desarrollo e implementación, orientarse a trabajos con mayor valor agregado, impulsar la promoción de bienes y servicios del subsector en el extranjero por intermedio de los organismos gubernamentales, fomentar la participación de las empresas del subsector en las principales ferias internacionales relacionadas a la industria metalmecánica.

Por otro lado, mostramos la viabilidad de aplicar el plan estratégico donde con una inversión de S/. 231, 000.00 podemos obtener un VAN de 790 240.72, esto demuestra que en definitiva obtendremos mejores beneficios aplicando el plan estratégico.

Finalmente, concluimos que de las seis estrategias genéricas a las cuales derivo el trabajo, optaremos por aplicar la estrategia de Desarrollo de productos y la estrategia de Desarrollo de mercados, asimismo, la empresa deberá aprovechar las oportunidades que emergen de la cartera de proyectos de gran envergadura que existen actualmente en el Perú y prepararse para enfrentar a posibles competidores del sector.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	18
CAPÍTULO I. GENERALIDADES	20
1.1. Antecedentes.....	20
1.2. Determinación del problema u oportunidad	24
1.2.1. Problemas.....	24
1.3. Justificación del proyecto	25
1.3.1. Justificación del tema.....	25
1.3.2. Justificación académica.....	26
1.4. Objetivos generales y específicos.....	26
1.4.1. Objetivo general.....	26
1.4.2. Objetivos específicos.	26
1.5. Alcances y limitaciones:.....	27
CAPÍTULO II. LA EMPRESA	28
2.1. Antecedentes de la empresa.....	28
2.2. Descripción del negocio	29
2.2.1. Sector comercial.....	29
2.2.2. Sector industrial.	35
2.3. Ciclo de vida del producto.....	36
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.....	37
2.4.1. Gerente General.	38
2.4.2. Gerente de operaciones.	39
2.4.3. Encargada del departamento de ingeniería.	39
2.4.4. Gerente administrativo.....	39
2.4.5. Asistente contable.	40

2.4.6. Auxiliar de servicios generales.	40
2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria	42
2.5.1. Termómetro Comercial 2014.	43
2.5.2. Reajuste del sector.	44
2.5.3. Capital sin espacio.	49
CAPÍTULO III. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA	
EMPRESA.....	52
3.1. Visión	52
3.1.1. Visión actual de la empresa.	52
3.1.2. Análisis de la visión actual.....	52
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.	52
3.1.4. Visión propuesta.	53
3.2. Misión.....	54
3.2.1. Misión actual de la empresa.....	54
3.2.2. Análisis de la misión actual.	54
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.....	54
3.2.4. Misión propuesta.....	56
3.3. Valores.....	56
3.4. Valores actuales de la empresa.....	56
3.4.1. Análisis de los valores actuales.....	58
3.4.2. Elementos de los valores propuestos para la empresa.	58
3.4.3. Valores propuestos	59
3.5. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa	60
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS EXTERNO	62
4.1. Tendencias de las variables del entorno	62

4.1.1. Análisis Político-Gubernamental.	62
4.1.2. Análisis Económico.	64
4.1.3. Análisis Legal	82
4.1.4. Análisis Cultural	88
4.1.5. Análisis Tecnológico.....	92
4.1.6. Análisis Ecológico.	94
4.2. Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno.....	97
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	97
4.4. Oportunidades y amenazas	103
4.4.1. Oportunidades.	103
4.4.2. Amenazas.	103
4.5. Matriz de Evaluación de los factores externos EFE	104
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	106
5.1. Descripción del mercado (demanda) e Industria (oferta)	106
5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria	108
5.2.1. Amenaza de los productos sustitutos:	109
5.2.2. Poder de negociación con los proveedores:	109
5.2.3. Poder de negociación con los clientes:	111
5.2.4. Amenaza de nuevos competidores entrantes:	114
5.2.5. Rivalidad entre los competidores:.....	115
5.3. Matriz de la atraktividad de cada una de las cinco fuerzas.....	116
5.3.1. Competidores directos.....	116
5.3.2. Atraktividad de clientes.....	117
5.3.3. Atraktividad de proveedores	118
5.3.4. Atraktividad de competidores indirectos.....	119

5.3.5. Atractividad de competidores potenciales	119
5.4. Análisis del grado de atractividad de la industria.....	120
5.5. Matriz del perfil competitivo MPC	121
CÁPITULO VI. ANÁLISIS INTERNO	122
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa.....	122
6.1.1. Logística interna.....	122
6.1.2. Operaciones.....	123
6.1.3. Logística externa.	124
6.1.4. Mercadotecnia.....	125
6.1.5. Recursos Humanos.....	126
6.1.6. Tecnología.....	126
6.1.7. Infraestructura	126
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	127
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria	128
6.4. Determinar las competencias de la empresa.....	131
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	136
6.6. Matriz de evaluación de los factores internos EFI	136
CAPÍTULO VII. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS	
ESTRATEGIAS.....	138
7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.	138
7.1.1. Objetivos estratégicos.	138
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.....	139
7.2. Diseño y formulación de estrategias.....	142
7.2.1. Modelo de océano azul.	142
7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa	143

7.2.1.2.	<i>Lienzo actual de la industria</i>	144
7.2.1.3.	<i>Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)</i>	145
7.2.1.4.	<i>Lienzo de la nueva estrategia considerada</i>	147
7.2.2.	Matrices de formulación de estrategias.....	149
7.2.2.1.	<i>Matriz FODA</i>	149
7.2.2.2.	<i>Matriz PEYEA</i>	154
7.2.2.3.	<i>Matriz Interna Externa (IE)</i>	157
7.2.2.4.	<i>Matriz Boston Consulting Group (BCG)</i>	159
7.2.2.5.	<i>Matriz de la Gran Estrategia (GE)</i>	163
7.3.	Resumen de las estrategias diseñadas.....	165
CAPÍTULO VIII. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA		167
8.1.	Método Factores Estratégicos Claves.....	167
8.1.1.	Criterios de selección.	167
8.1.2.	Matriz de selección.	168
8.2.	Método de Escenarios.....	173
8.2.1.	Descripción de escenarios considerados.	173
8.2.2.	Comparación de Estrategias con escenarios.	174
8.3.	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC	175
8.4.	Descripción de estrategia seleccionada	175
8.5.	Descripción de estrategia contingente	180
CAPÍTULO IX. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA		181
9.1.	Mapa de la Estrategia	181
9.2.	Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	181
9.3.	Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	181

9.4. Metas de cada uno de los objetivos específicos	191
9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos)	
Estrategias – Programas – Políticas - Reglas - Procedimiento.	195
9.6. Responsable de cada una de las iniciativas	197
9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas	199
9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas.....	207
CAPÍTULO X. EVALUACIÓN	209
10.1. Evaluación Cualitativa.....	209
10.1.1. Criterios de Evaluación.....	209
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.....	210
10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia.....	214
10.2.1. Balance general (Situación actual).....	214
10.2.2. Estado de Resultados (Situación actual).	218
10.2.3. Balance general (Con la nueva estrategia).	222
10.2.4. Estados de resultados (Con la nueva estrategia).	228
10.2.5. Proyección de flujo de efectivo.....	234
10.2.6. Evaluacion financiera (VAN, TIR, Ratios financieros).....	236
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	238
Conclusiones	238
Recomendaciones	239

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tasa de Crecimiento del PBI promedio en los últimos 10 años.....	21
Figura 2. Trabajos realizados en Saga Falabella – Miraflores.....	29
Figura 3. Trabajos realizados en Asociación Cultural Peruano Británico.	30
Figura 4. Trabajos realizados en la Asociación De Exportadores..	30

Figura 5.. Trabajos realizados en Centro Comercial Primavera Surquillo..	31
Figura 6. Trabajos realizados en Metro Faucett San Miguel.	31
Figura 7. Trabajos realizados en Metro Metro-Huaylas Chorrillos.	32
Figura 8. Trabajos realizados en Plaza Vea San Juan De Lurigancho.	32
Figura 9. Trabajos realizados en Real Plaza-Huánuco.	33
Figura 10. Trabajos realizados en Terminal Terrestre Plaza Lima Norte.	33
Figura 11. Trabajos realizados en Tottus Pachacutec Villa María Del Triunfo.	34
Figura 12. Trabajos realizados en Universidad Tecnológica Del Perú UTP.	34
Figura 13. Trabajos realizados en Química Suiza Almacenes – Lurín.	35
Figura 14. Trabajos realizados en Ferreyros-Ampliación Fachada Principal.	36
Figura 15. Ciclo de vida del producto.	37
Figura 16. Estructura organizacional de la empresa ABR Lagos S.A.C.	38
Figura 17. Esquema del mercado inmobiliario nacional.	43
Figura 18. Expectativas de ventas de los principales centros comerciales.	45
Figura 19. Expectativas reajustadas de los principales centros comerciales.	46
Figura 20. Nuevas aperturas y próximas inversiones del sector centros comerciales.	49
Figura 21. Crecimiento del PBI peruano (Variación porcentual real).	68
Figura 22. Variación porcentual del crecimiento de la Inversión Privada.	72
Figura 23. Nivel de confianza empresarial para invertir (en puntos).	75
Figura 24. Perspectivas laborales y percepción sobre las fianzas personales.	80
Figura 25. Principales preocupaciones para los próximos 6 meses.	80
Figura 26. Procesos de producción en el sector Minería e Hidrocarburos.	107
Figura 27. Procesos de la Industria Metalmeccánica.	108
Figura 28. Cinco fuerzas de competencia al sector.	109
Figura 29. Lienzo empresa vs Lienzo industria.	145

Figura 30. Lienzo Propuesta Empresa ABR Lagos S.A.C.	149
Figura 31. Vector resultante de la matriz.....	156
Figura 32. Vector resultante de la matriz.....	158
Figura 33. Productos y servicios de la Industria Metalmecánica. T	160
Figura 34. Posición de la participación de mercado relativa en la industria.....	162
Figura 35. Matriz de la gran estrategia	164
Figura 36. Mapa de la Estrategia	182

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Nivel de Ventas y Utilidad por año de la empresa ABR Lagos S.A.C.....	36
Tabla 2. Matriz de la Visión propuesta.....	53
Tabla 3. Análisis de los valores propuestos	59
Tabla 4. Matriz de cumplimiento de Misión y Visión	61
Tabla 5. Cuadro comparativo de la antigua y nueva disposición de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo	86
Tabla 6. Matriz de Impacto de las variables sobre los clientes y proveedores	98
Tabla 7. Matriz de Impacto de las variables del entorno sobre la empresa	101
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos	105
Tabla 9. Montos US \$ en compras de las principales proveedoras	110
Tabla 10. Volumen de Compras a principales proveedores (en moneda nacional).....	110
Tabla 11. Sensibilidad de los clientes	112
Tabla 12. Nivel de Sensibilidad de los Clientes a los factores de compra.....	113
Tabla 13. Matriz de atractividad Competidores directos	116
Tabla 14. Matriz de atractividad Clientes	117
Tabla 15. Matriz de atractividad de proveedores.....	118

Tabla 16. Matriz de competidores indirectos.....	119
Tabla 17. Competidores potenciales	119
Tabla 18. Análisis de grado de atractividad de la industria	120
Tabla 19. Matriz del perfil competitivo MPC.....	121
Tabla 20. Indicadores propuestos para la cadena de valor de la empresa.....	127
Tabla 21. Datos generales de la empresa Técnicas Metálicas Ingenieros S.A.C.....	128
Tabla 22. Evaluación comparativa -Benchmarking.....	130
Tabla 23. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	137
Tabla 24. Tabla de Evaluación de Factores Internos	140
Tabla 25. Lienzo actual de la empresa.....	143
Tabla 26. Lienzo actual de la industria	144
Tabla 27. Matriz de cuatro acciones	146
Tabla 28. Propuesta de mejora con el esquema de 4 acciones.....	148
Tabla 29. Matriz FODA.....	151
Tabla 30. Matriz PEYEA.....	154
Tabla 31. Tabla Resumen Ventas y Tasa de Crecimiento de ABR Lagos S.A.C.....	161
Tabla 32. Matriz de Selección	169
Tabla 33. Estrategias Resultantes para la empresa	170
Tabla 34. Matriz de Rumelt para evaluar las estrategias de la empresa	171
Tabla 35. Comparación de estrategias con escenarios.....	174
Tabla 36. Estrategias seleccionadas.....	176
Tabla 37. Matriz MCPE de la empresa.....	177
Tabla 38. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	183
Tabla 39. Indicadores Perspectiva Financiera / Valor	185
Tabla 40. Indicadores Perspectiva Cliente/Mercado	186

Tabla 41. Indicadores Perspectiva Recursos humanos	187
Tabla 42. Indicadores Perspectiva Procesos Internos	188
Tabla 43. Metas de los Objetivos Específicos	191
Tabla 44. Propuesta de políticas para el cumplimiento de las estrategias genéricas	195
Tabla 45. Responsable de cumplimiento de iniciativas (políticas).....	197
Tabla 46. Presupuesto para el cumplimiento de iniciativas.....	206
Tabla 47. Cronograma para el cumplimiento de iniciativas (políticas)	207
Tabla 48. Comparación de estrategias con criterios	211
Tabla 49. Estado Financiero 2013 – ABR Lagos S.A.C.....	215
Tabla 50. Estado Financiero 2014 – ABR Lagos S.A.C.....	216
Tabla 51. Estado Financiero 2015 – ABR Lagos S.A.C.....	217
Tabla 52. Estado de Resultados 2013 – ABR Lagos S.A.C.	219
Tabla 53. Estado de Resultados 2014 – ABR Lagos S.A.C.	220
Tabla 54. Estado de Resultados 2015 – ABR Lagos S.A.C.	221
Tabla 55. Estado de Situación Financiera 2016 – ABR Lagos S.A.C.	223
Tabla 56. Estado de Situación Financiera 2017 – ABR Lagos S.A.C.	224
Tabla 57. Estado de Situación Financiera 2018 – ABR Lagos S.A.C.	225
Tabla 58. Estado de Situación Financiera 2019 – ABR Lagos S.A.C.	226
Tabla 59. Estado de Situación Financiera 2020 – ABR Lagos S.A.C.	227
Tabla 60. Estado de Resultados 2016 – ABR Lagos S.A.C.	229
Tabla 61. Estado de Resultados 2017 – ABR Lagos S.A.C.	230
Tabla 62. Estado de Resultados 2018 – ABR Lagos S.A.C.	231
Tabla 63. Estado de Resultados 2019 – ABR Lagos S.A.C.	232
Tabla 64. Estado de Resultados 2020 – ABR Lagos S.A.C.	233
Tabla 65. Flujo de Caja Proyectado 2016 – 2020.....	235

Tabla 66. Cálculo de la Tasa de Descuento. Costo de Oportunidad COK	237
---	-----

ANEXOS..... 240

Anexo 1: Entrevista a Experto de Construcción	240
Anexo 2: Entrevista a experto sector minero	252
Anexo 3: Entrevista a experto sector metalmecánica	264
Anexo 4: Entrevista a gerente de la empresa ABR Lagos S.A.C.	289
Anexo 5: Entrevista a gerente administrativa	294
Anexo 6: Entrevista a cliente GYM.....	312
Anexo 7: Entrevista a no cliente PUCP	332
Anexo 8: Entrevista a no cliente Grupo Interbank.....	342
Anexo 9: Entrevista a experto sector retail	350
Anexo 10: Entrevista a cliente Activa Construcción.....	353
Anexo 11: Entrevista a cliente JE Construcciones Generales	357
Anexo 12: Focus Group	361

BIBLIOGRAFÍA..... 364

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS..... 366

INTRODUCCIÓN

El presente documento desarrolla un Plan Estratégico para la empresa ABR Lagos S.A.C., ubicada en Lima, con oficinas en el distrito de Los Olivos, para el periodo del 2016 al 2020, por medio de este plan se busca consolidar a la empresa a través de las estrategias de Desarrollo de Productos y Desarrollo de Mercados. Este plan Estratégico está dividido en diez capítulos, los cuales se detallan a continuación.

En el Capítulo I se presentaran los antecedentes, la identificación de problemas y oportunidades, justificación y objetivos. En el Capítulo II se describe la empresa, el negocio, su producto, el ciclo de vida de su producto y la estructura organizacional. En el Capítulo III se buscará evaluar y declarar la misión, visión y valores de la empresa, ya que actualmente esta no cuenta con ninguna de ellas.

En el Capítulo IV se evaluarán las principales fuerzas externas que afectan a la organización e implementará una matriz EFE y una MPC. En el Capítulo V se analizará el tamaño y las reglas de juego del mercado, los productos, las empresas con las que se deberá competir, las características de los clientes objetivo y los principales proveedores de insumos. En el Capítulo VI se analizará los recursos físicos, recursos humanos y recursos organizacionales, se desarrollará una matriz de evaluación de factores internos (EFI) y explicar el análisis de los costos y beneficios, finalmente se realizará una comparación con el líder de la industria y se determinará las competencias de la empresa. En el Capítulo VII se definirán los objetivos estratégicos, se formularan estrategias para los mismos para lo cual se utilizaran herramientas como las matrices FODA, PEYEA, INTERNA-EXTERNA, BCG, DE LA GRAN ESTRATEGIA.

En el Capítulo VIII en base a las matrices del capítulo anterior se procederá a escoger las mejores estrategias para lograr los objetivos trazados. En el Capítulo IX en base a los objetivos trazados plantearemos indicadores para medir la implementación de las estrategias..

Finalmente, en el Capítulo X se presenta el análisis financiero de la empresa en dos escenarios: Sin aplicar el plan estratégico y aplicando el plan estratégico con las estrategias seleccionadas previamente, además se sustentara su viabilidad mediante indicadores como VAN y TIR principalmente.