



UNIVERSIDAD  
SAN IGNACIO  
DE LOYOLA

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
COMREIVIC S.A.C., UBICADA EN LIMA PARA EL  
PERIODO 2021 - 2024**

**Trabajo de Investigación para optar el grado de:**

**PABLO DANIEL CARBAJAL CARRASCO**  
**Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA**

**WALKER MAURICIO PEREZ GUEVARA**  
**Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA**

**NORA MERCEDES VALENCIA CASTRO**  
**Maestro en Administración de Negocios – Executive  
MBA**

**Asesor:**  
**Dr. Edmundo Rafael Casavilca Maldonado**  
**(0000-0001-8625-9811)**

**Lima – Perú**  
**2021**



## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias por su paciencia y apoyo durante esta etapa de estudios.

## **Agradecimiento**

Agradecemos a la empresa COMREIVIC S.A.C. por el apoyo y soporte brindado durante la realización de nuestro plan estratégico ya que sin su colaboración no hubiese sido posible culminar satisfactoriamente el presente documento.

## Resumen Ejecutivo

El presente Plan Estratégico ha sido elaborado para la empresa Comreivic S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima, en un horizonte de cuatro años, entre los periodos del 2021 al 2024, con la finalidad de que este sea la base para la reestructuración de los principales procesos y procedimientos de la compañía logrando aumentar la rentabilidad y la creación de valor para los accionistas.

La compañía forma parte del grupo empresarial ecuatoriano Hidalgo e Hidalgo, el cual se dedica a la importación, comercialización, distribución y arrendamiento de maquinaria pesada para la minería y construcción. Como parte de esta comercialización de equipos se deriva otras sublíneas de negocios como la venta de repuestos, lubricantes, servicio técnico especializado y servicios conexos para las marcas que representa (Doosan como la más representativa).

El objetivo general del plan estratégico desarrollado es analizar la situación actual de la compañía, analizar la industria donde se genera su negocio e identificar las ventajas comparativas versus competidores, que le permitan establecer una nueva cadena de valor y la reorganización de sus procesos y procedimientos como parte de la reformulación del negocio, lo cual le permitirá incrementar sus márgenes de rentabilidad.

La aplicación de las herramientas cualitativas (GE, MPEYEA y la MIE) como cuantitativas (MBCG) han ayudado a determinar acciones directas para el bienestar de la compañía, ya que estas evidencian la falta de una estructura organizacional acorde a las necesidades del mercado, lo cual ha limitado la gestión eficiente del negocio durante los últimos años.

Según el estudio cuantitativo, se determinó que la propuesta comercial necesita diseñar nuevas líneas de negocio: la creación de un área de post venta que consolide las

operaciones del área de servicio técnico y del área de venta de repuestos y fortalecer la venta y comercialización de equipos (agregando un área de alquileres de maquinaria como segunda alternativa). Asegurando con esto que se le brinde al cliente un servicio integral puesto que la atención será a través de un proceso que involucre la venta y la reparación/mantenimiento en un sistema unificado. Esto servirá para la reducción de gastos operativos por la eliminación de duplicidad de funciones y por la eliminación de los reprocesos generados durante la reparación y mantenimiento de equipos. Como parte del análisis cuantitativo, se recomienda además que la empresa brinde una propuesta comercial más sólida “Venta + Repuestos + Mantenimiento”, fortaleciendo la comunicación entre el área logística y el área comercial para acciones conjuntas sobre la compra proyectada de repuestos según las condiciones de desgaste natural de la maquinaria, el diseño de mantenimientos preventivos, la mejora en la negociación con proveedores, el uso efectivo del personal y desarrollo corporativo, entre otros.

El presente plan estratégico propone las siguientes estrategias para el horizonte de tiempo indicado:

- Restructuración del área de postventa con la finalidad de unificar el servicio técnico, mantenimiento y venta de repuestos y accesorios, lo cual incluye mejoras a nivel logístico y de distribución de los productos, lo cual contribuye a obtener menores gastos de ventas.
- Implementar un Sistema de Gestión orientado a la calidad, que involucre una reingeniería de procesos, la adecuación y mejora del soporte tecnológico (ERP SAP BO) con la finalidad de generar eficiencias en costos y gastos.
- Implementación de la línea de negocio alquiler de maquinaria, para una atención integral y directa al cliente aumentando los niveles de satisfacción de este y redundando en la generación de mayores ventas y mayor rentabilidad.

La implementación de la estrategia será ejecutada durante el año 2021 demandando

un gasto de inversión de S/526 Mil, de los cuales S/343 corresponde a gastos relacionados con las áreas administrativas y S/184 Mil a gastos relacionados a las áreas de ventas y distribución de productos. Del total del gasto de inversión (S/526 Mil), S/476 mil corresponden a la implementación de la estrategia de reingeniería de procesos, lo cual incluye la adecuación de la plataforma tecnológica que soporta las operaciones (ERP SAP BO), la contratación de consultorías externas y la implementación de mejoras en la parte operativa relacionada a la distribución de los productos, entre los principales cambios planteados.

De acuerdo con las proyecciones financieras realizadas, como consecuencia de la implementación de la estrategia, la rentabilidad de la compañía se incrementa con respecto al promedio histórico, obteniendo el año 2024 un EBITDA de 14.7% (sobre la venta) versus el 10.2% de cierre del 2019, mientras que el ROA y el ROE alcanzan un 6.1% y 14.8% respectivamente, siendo superiores a los del cierre del año 2019 (2.5% y 8.2% respectivamente). Tanto el VAN y TIR proyectado muestran que la estrategia es adecuada (VAN = S/1,915 Mil > 0 y TIR > WACC, 68.3% vs 10.81%) confirmando que genera una mayor rentabilidad y creación de valor para el accionista.

Por tanto, recomendamos la implementación del presente plan estratégico, porque le permitirá a Comreivic S.A.C. lograr la reestructuración organizacional necesaria que servirá para aumentar sus márgenes de rentabilidad y la creación de valor para los accionistas.

Palabras clave: Plan estratégico, Comreivic, Lima, *acciones, maquinaria pesada, minería y construcción, rediseño de negocio.*