



UNIVERSIDAD  
SAN IGNACIO  
DE LOYOLA

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA  
CORPORACIÓN PRISMACOLOR S.A., UBICADA  
EN LIMA PARA EL PERIODO 2020-2023**

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

**ANDREA LUCIA OBLITAS SEDANO**

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de  
Proyectos**

**ANDREA PAOLA PINTO GUTIERREZ**

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de  
Proyectos**

**MARIANA ISABEL RIVAS URBINA**

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de  
Proyectos**

**Asesor:**

**Mg. Flor Elvira Ríos Rivero**

**0000-0002-6323-9954**

**Lima – Perú**

**2021**

## **Dedicatoria**

La presente tesis está dedicada a nuestras familias, ya que gracias a ellas pudimos culminar la maestría, gracias por su infinito apoyo y comprensión durante todo este tiempo.

## **Agradecimientos**

Este plan estratégico fue realizado gracias a la confianza brindada por nuestras familias, amigos y asesores, quienes siempre se mantuvieron presentes durante el tiempo en el que llevamos la maestría dando consejos oportunos para poder desarrollar el Plan Estratégico, cada ciclo, sumando diferentes experiencias enriquecedoras que nos motivaron a esforzarnos y superar los diferentes obstáculos.

Agradecer el apoyo de nuestra asesora, la Profesora Flor Ríos, por su apoyo incondicional durante el desarrollo de este proyecto.

Finalmente, queremos agradecer a la Universidad San Ignacio de Loyola por brindarnos las herramientas necesarias para poder llevar a cabo nuestro trabajo.

## Contenido

Resumen ejecutivo .....	1
Capítulo 1. Descripción de la empresa y el negocio .....	3
1.1. Historia de la empresa .....	3
1.2. Contexto geográfico en el que opera .....	5
1.3. Industria en la que compete .....	6
1.4. Descripción del modelo de negocio .....	8
1.5. Estrategia actual de la empresa .....	12
1.6. Ciclo de vida de los productos .....	12
1.7. Ciclo de vida de la industria .....	13
1.8. Ciclo de vida de la empresa .....	13
1.9 Descripción de la Organización .....	14
1.9.1 Estructura organizacional actual de la empresa. ....	14
1.9.2 Descripción del clima organizacional de la empresa. ....	17
1.10 Análisis de la misión, visión y valores actuales .....	18
1.11 Misión, visión y valores propuestos .....	20
1.12. Situación de mercado y financiera actual de la industria.....	20
Capítulo 2. Análisis del Entorno.....	25
2.1 Análisis del macroentorno.....	25
2.1.1. Análisis Político-Gubernamental.....	25
2.1.2. Análisis Económico. ....	28
2.1.3. Análisis Cultural o Social. ....	31
2.1.4. Análisis Tecnológico.....	33
2.1.5. Análisis Ecológico o Ambiental.....	34
2.1.6. Análisis Legal. ....	35
2.1.7. Impacto en clientes/proveedores de cada una de las variables del entorno ....	36
2.1.8. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	37
2.2. Análisis del microentorno .....	39
2.2.1 Descripción y análisis de las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	39
2.2.2. Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas.....	41
2.2.3. Análisis del grado de atractividad de la industria. ....	44
2.2.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC). ....	45
Capítulo 3. Análisis Interno.....	47
3.1 Evaluación de las actividades de la cadena de valor de la empresa.....	47
3.1.1. Actividades primarias. ....	47

3.1.2. Actividades de apoyo. ....	49
3.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	50
3.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria .....	52
3.4. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	52
3.5. Matriz FODA .....	53
3.6. Análisis de recursos y capacidades (matriz VRIO) .....	55
3.7. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa .....	55
Capítulo 4. Objetivos y estrategia.....	57
4.1. Planteamiento de los Objetivos estratégicos.....	57
4.1.1. Objetivos estratégicos. ....	57
4.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos. ....	58
4.2. Diseño y formulación de las estrategias.....	58
4.2.1. Modelo Océano Azul. ....	59
4.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa.....	59
4.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria. ....	62
4.2.1.3. Matriz eliminar, reducir, incrementar, crear (ERIC).....	63
4.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia. ....	64
4.2.2. Matrices de formulación de estrategias. ....	65
4.2.2.1. Matriz FODA cruzada. ....	66
4.2.2.2. Matriz PEYEA.....	66
4.2.2.3. Matriz Interna Externa (MIE).....	70
4.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	71
4.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia. ....	73
4.3. Resumen de las estrategias formuladas .....	73
4.4. Selección de la estrategia .....	74
4.4.1. Método Factores Estratégicos Claves. ....	75
4.4.2. Método de Escenarios.....	76
4.4.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	78
4.4.4. Descripción de la estrategia seleccionada.....	79
4.4.5. Descripción de la estrategia contingente. ....	79
Capítulo 5. Implementación y control .....	82
5.1. Implantación de la estrategia .....	82
5.1.1. Mapa de la Estrategia.....	82
5.1.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia. ....	83
5.1.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos. ....	84
5.1.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos.....	85
5.1.5. Iniciativas para cada uno de los objetivos específicos.....	85

5.1.6. Responsable de cada una de las iniciativas. ....	85
5.1.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas. ....	85
5.1.8. Cronograma de cada una de las iniciativas. ....	85
5.2. Evaluación y control .....	87
5.2.1. Evaluación Cualitativa. ....	90
5.2.1.1. Criterios de Evaluación. ....	90
5.2.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios. ....	90
5.2.2. Evaluación Financiera de la Estrategia. ....	91
5.2.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia). ....	91
5.2.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia). ....	92
5.2.2.3. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia). ....	94
5.2.2.4. Flujo de efectivo (situación actual). ....	96
5.2.2.5. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia). ....	96
5.2.2.6. Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros). ....	96
Recomendaciones. ....	100
Referencias .....	101
Anexos .....	104
Anexo 1: Encuesta de clima laboral de Corprisa .....	104
Anexo 2: Encuesta de satisfacción laboral .....	107
Anexo 3: Lista de Mercancías Negociadas, normas de origen TLC con China .....	110
Anexo 4: Producción Nacional de sustancias y productos químicos 2007-2012 .....	111
Anexo 5: Mercado formal de bolsas de plástico en Lima. ....	111
Anexo 6: Ventas al por menor y producción industrial en China (2015-2020) .....	112
Anexo 7: Manufactura no primaria (variación porcentual) .....	113
Anexo 8: Visitantes Feria Grafinsa .....	114
Anexo 9: Visitantes Feria Pack Perú Expo .....	114
Anexo 10: Ratios financieros año 2017-2019. ....	115
Anexo 11: Entrevista en Profundidad a Cliente Grande A .....	116
Anexo 12: Entrevista en Profundidad a Cliente Grande B .....	118
Anexo 13: Entrevista en Profundidad a Cliente Mediano. ....	120
Anexo 14: Entrevista en Profundidad a Cliente Pequeño .....	122
Anexo 15: Entrevista Gerente del Comité de la industria Química de la SNI. ....	124
Anexo 16: Entrevista a experto, Coordinador de la Asociación Peruana de Medios de Impresión-AGUDI .....	128
Anexo 17: Entrevista a experto, Asociado al comité de fabricantes de sacos y telas de polipropileno .....	131

Anexo 18: Entrevista a expertos en tintas, Empresa multinacional proveedora de insumos para la industria química .....	134
Anexo 19: Entrevista a Proveedor nacional experto en insumos para la industria gráfica .....	140
Anexo 20: Entrevista a Gerente General de Corprisa.....	143
Anexo 21: Canvas de Corprisa.....	147
Anexo 22: Importación de la partida 3204170000, colorantes pigmentarios y preparaciones a base de estos colorantes (2017-2019) .....	148
Anexo 23: Principales importadores de la partida 3204170000, colorantes pigmentarios y preparaciones a base de estos colorantes (2017-2019) .....	148
Anexo 24: Índice de Herfindahl e Hirschman.....	149
Anexo 25: Ponderación de factores de competitividad .....	149

## Índice de Tablas

Tabla 1 Facturación y participación de empresas del sector de Fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas en el mercado peruano (2016-2017).....	8
Tabla 2 Puntaje resultado encuesta de satisfacción laboral .....	18
Tabla 3 Valor FOB en dólares de las importaciones de la partida arancelaria 3215190000 demás tintas de imprenta (exc. Las negras) 2017 – 2019. ....	21
Tabla 4 Valor FOB en dólares del total de exportaciones de la partida arancelaria 3215110000 tintas de imprenta negra durante el periodo 2017 – 2019.....	22
Tabla 5 Variables Externas y su impacto en los clientes .....	37
Tabla 6 Variables Externas y su impacto en los proveedores .....	37
Tabla 7 <i>Oportunidades y amenazas de Corprisa</i> .....	38
Tabla 8 Matriz EFE.....	38
Tabla 9 Matriz de Atractividad de la Fuerza “Disponibilidad de productos sustitutos” .....	42
Tabla 10 Matriz de Atractividad de la Fuerza “Entrada potencial de nuevos competidores”. .....	42
Tabla 11 Matriz de Atractividad de la Fuerza “Poder de negociación de los consumidores” .....	43
Tabla 12 Matriz de Atractividad de la Fuerza “Poder de negociación de los proveedores” .....	43
Tabla 13 Matriz de Atractividad de la Fuerza “Rivalidad entre competidores” .....	44
Tabla 14 Matriz del grado de Atractividad de la industria .....	45
Tabla 15 Matriz MPC.....	46
Tabla 16 Indicadores de las Actividades Primarias y de Apoyo.....	51
Tabla 17 Benchmarking con los líderes de la industria de fabricación de tintas en el Perú .....	52
Tabla 18 Matriz EFI .....	53
Tabla 19 Matriz FODA.....	54
Tabla 20 Matriz VRIO de Corprisa.....	55
Tabla 21 Competencias de la empresa Corprisa.....	56
Tabla 22 Objetivos Estratégicos de Corprisa.....	57
Tabla 23 Variables claves de éxito del sector.....	59
Tabla 24 Variables Competitivas del Sector .....	62
Tabla 25 Matriz eliminar, reducir, incrementar, crear (ERIC).....	63



Tabla 26 Variables de la Matriz Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear con Respecto a los Competidores .....	65
Tabla 27 Matriz FODA cruzada de Corprisa .....	67
Tabla 28 Matriz PEYEA .....	68
Tabla 29 Variación porcentual por unidad de negocio .....	71
Tabla 30 Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento .....	72
Tabla 31 Resumen de estrategias formuladas .....	74
Tabla 32 Resumen de estrategias de las matrices sugeridas.....	74
Tabla 33 Matriz de decisión estratégica .....	76
Tabla 34 Definición de Escenarios .....	77
Tabla 35 Comparación de estrategias con escenario I y II .....	78
Tabla 36 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) .....	80
Tabla 37 Objetivos específicos de Corprisa .....	83
Tabla 38 Indicadores de Corprisa.....	84
Tabla 39 Cronograma de Iniciativas .....	86
Tabla 40 Metas, iniciativas, responsable y detalle del presupuesto anual por cada perspectiva .....	88
Tabla 41 Matriz de Rumelt .....	90
Tabla 42 Estado de resultados de la situación actual en nuevos soles .....	92
Tabla 43 Estado de resultados con la nueva estrategia en nuevos soles.....	93
Tabla 44 Balance general con la situación actual en nuevos soles .....	94
Tabla 45 Balance general con la nueva estrategia en nuevos soles .....	95
Tabla 46 Flujo de efectivo situación actual en nuevos soles .....	96
Tabla 47 Flujo de efectivo .....	96
Tabla 48 Ratios financieros 2020-2023 .....	98

## Índice de Figuras

Figura 1. Mapa zona industrial del distrito de San Luis. ....	6
Figura 2. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de la fabricación de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares. ....	6
Figura 3. Ciclo de vida de las tintas .....	12
Figura 4. Ciclo de vida de la industria manufacturera .....	13
Figura 5. Ciclo de vida de Corprisa .....	13
Figura 6. Organigrama de Corprisa .....	14
Figura 7. Puntaje promedio de la encuesta de clima organizacional .....	18
Figura 8. Participación de mercado de tintas de impresión por valor y volumen de línea de tinta. ....	23
Figura 9. Índice de Libertad Económica del Perú. ....	26
Figura 10. Modelo Analítico para la formulación de estrategias. ....	58
Figura 11. Valoración de los factores claves de éxito.....	60
Figura 12. Lienzo de la estrategia de la industria. ....	63
Figura 13. Lienzo de la nueva estrategia de la industria.....	64
Figura 14. Lienzo de la nueva estrategia considerada. ....	65
Figura 15. Matriz PEYEA.....	69
Figura 16. Matriz Interna-Externa. ....	70
Figura 17. Matriz de Boston Consulting Group.....	72
Figura 18. Matriz de la Gran Estrategia. ....	73
Figura 19. Reloj estratégico de Bowman. ....	75
Figura 20. Mapa Estratégico de Corprisa. ....	82
Figura 21. Criterios de evaluación de estrategias.....	90
Figura 22. Cálculo de la Tasa de Descuento.....	97
Figura 23. Indicadores Económicos. ....	97

## Resumen ejecutivo

El presente planeamiento estratégico se desarrolla en base a una empresa pyme peruana que se dedica al desarrollo, fabricación y comercialización de tintas y productos químicos para la industria gráfica con razón social: Corporación Prismacolor S.A. (Corprisa).

Desde su fundación en el 25 de julio de 2003, Corprisa ha conseguido superar los retos a los que se ha enfrentado. Al 2019, ha logrado producir hasta 20 toneladas mensuales de tinta para la industria del empaque e impresión en papel y cartón.

Actualmente, los roles principales de la empresa están ocupados por el fundador y dos de sus hijas. La empresa realiza sus operaciones en una nave industrial alquilada de 550 m<sup>2</sup> en la zona industrial del distrito de San Luis, cuenta con una página web por la cual sus clientes pueden conocer sus productos y las cuatro líneas principales de tintas que produce: tintas acuosas, solventes, offset y pastas de color para espumas.

A partir del 2018, la industria manufacturera demostró una ligera recuperación, comparado con años anteriores. Por lo que se considera que la industria se encuentra aún en etapa de crecimiento. Sin embargo, a mediados de marzo del 2020 la industria peruana se vio afectada por la pandemia del COVID-19, el sector manufacturero y el subsector de tintas, pinturas y barnices tuvo una caída bastante significativa, aun así, los análisis económicos indican que la industria se recuperaría a partir del primer trimestre del 2021, basándose en las tendencias de consumo de empaque debido a la nueva normalidad y las exportaciones agro.

Se planea elaborar un plan estratégico a cuatro años con el objetivo de generar sostenibilidad, incrementar las ventas y mantener una buena rentabilidad. Se planteó

algunos objetivos específicos como mantener un ROE mayor al 15%, incrementar las ventas de su línea acuosa, la creación de más líneas de productos, entre otros. Las estrategias seleccionadas abarcan un desarrollo de producto ampliando las líneas de tintas, desarrollo tecnológico, capacitaciones al personal y a los clientes, y la implementación de procedimientos que les permitan certificarse con un ISO, el cual repercutirá de forma muy favorable en la imagen que transmite la empresa a sus stakeholders y le permitirá ingresar sus productos a un mercado más competitivo.

Para la ejecución del plan estratégico, se requiere invertir 440,537.76 soles en un periodo de 3 años.

Se considera que los resultados de este plan estratégico serán favorables, ya que el resultado del Valor Actual Neto asciende a 1,055,659.00 soles y una Tasa Interna de Retorno del 111.47%.