



“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE ILUMINACIÓN TECNO LITE PERÚ”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Sra. Fátima del Rosario Alfonso Gil
Sr. Ampelio Lauro Méndez Bravo
Sra. Roxana Emperatriz Yauri Tomas**

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

2016

Expresamos nuestro agradecimiento y aprecio al profesor Alejandro Flores, nuestro asesor, por su apoyo y guía durante el periodo de realización de la tesis, así como a todos los profesores del MBA de la Universidad del Pacífico, por sus enseñanzas y consejos, lo que nos permitió tener mayor fundamento y herramientas de análisis para la realización de esta investigación.

Dedico esta tesis a Dios por guiarme siempre, y a mi esposo e hijo por su apoyo y amor incondicionales.

Fátima Alfonso

Dedico esta tesis a Dios por guiarme en cada etapa de mi vida; a mis padres por su amor incondicional, y a mi esposo por su apoyo, amor y comprensión.

Roxana Yauri

Dedico esta tesis a Dios por estar conmigo en todo momento y ser mi guía en mi camino; a Juan, Julia, mis padres y hermanos por apoyarme en todo momento con su incondicional amor.

Ampelio Méndez

Resumen ejecutivo

Tecno Lite Perú es una empresa dedicada a la comercialización de productos de iluminación, la cual empezó sus operaciones en el Perú en el año 2012. Por encontrarse en una etapa de introducción en el mercado de iluminación, tiene como reto incrementar su cuota de mercado.

En ese sentido, el presente plan estratégico propone soluciones para la empresa Tecno Lite Perú, empezando por la identificación del problema y determinando que la ventaja competitiva es la marca, la cual será la principal herramienta que le permitirá realizar la penetración de mercado como estrategia de crecimiento.

Se realizó el análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y a partir de su misión y visión corporativas se planteó la misión y visión a nivel Perú; sobre esa base se establecieron los objetivos para la empresa Tecno Lite Perú, surgiendo de esto diversas estrategias posibles a implementar, de las cuales se eligieron las estrategias planteadas que son; captar nuevos distribuidores al interior del país, ingresar a los canales de ferreterías y bodegas y fidelizar a los distribuidores.

Estas estrategias se desarrollan a través de los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, RSE y finanzas. Para determinar la viabilidad de dichas estrategias se realizaron análisis de sensibilidad y evaluaciones financieras, a fin de asegurar que su implementación aporta valor a la empresa. Se utilizaron las herramientas de análisis que se consideraron aplicables a la empresa en estudio, presentando los resultados dentro de la redacción para su mejor lectura y comprensión.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Definición del problema	1
1. Consideraciones generales	1
2. Descripción y perfil estratégico de Tecno Lite Perú	1
2.1. Descripción y antecedentes	1
2.2. Perfil estratégico	2
3. Definición del problema.....	2
4. Enfoque y descripción de la solución prevista	2
Capítulo II. Análisis externo	3
1. Análisis del entorno general (Pestel).....	3
1.1. Político	3
1.2. Económico	4
1.2.1. Tratados comerciales.....	4
1.2.2. Ciclos económicos (PBI).....	4
1.2.3. Tipo de cambio.....	5
1.2.4. Sector económico construcción.....	5
1.3. Social.....	5
1.4. Tecnológico.....	6
1.4.1. Tendencia de la iluminación	6
1.4.2. <i>Green Building</i>	7
1.5. Ecológico	7
1.5.1. Leyes de protección medioambiental.....	7
1.6. Legal.....	8
1.6.1. Normas Técnicas Peruanas	8

1.6.2. Derechos de propiedad intelectual	8
1.7. Matriz evaluación de factores externos (EFE)	9
2. Análisis de la industria o sector	9
2.1. Identificación del entorno específico	9
2.2. Características y evolución del subsector iluminación	10
2.3. Subsector iluminación.....	10
2.4. Descripción de la venta de productos de iluminación por canal	12
2.5. Grado de atraktividad	14
2.6. Matriz de perfil competitivo.....	17
3. Conclusiones	18
 Capítulo III. Análisis interno	19
1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)	19
1.1. Áreas funcionales tercerizadas.....	20
2. Proceso de operación del servicio	21
3. Evaluación de la cadena de valor	21
4. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO	22
5. Situación del servicio en el mercado.....	23
6. Determinación de ventaja competitiva.....	24
7. Matriz evaluación de factores internos (EFI).....	24
8. Situación actual de la empresa	25
9. Conclusiones	25
 Capítulo IV. Formulación de objetivos	26
1. Propuesta de misión y visión.....	26
1.1. Misión	26
1.2. Visión.....	26
2. Objetivo general	26
3. Conclusiones	26

Capítulo V. Generación de estrategia.....	27
1. Matriz FODA cruzado	27
2. Matriz PEYEA	27
3. Matriz BCG.....	28
4. Matriz interna - externa.....	29
5. Matriz de la gran estrategia	30
6. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	30
7. Alineamiento de estrategias y objetivos.....	32
8. Descripción de las estrategias seleccionadas	34
 Capítulo VI. Rediseño organizacional.....	 35
 Capítulo VII. Plan funcional de marketing	 37
1. Objetivos de marketing	37
2. Determinación del mercado	37
3. Segmentación	38
3.1. Clientes distribuidores.....	38
3.2. Consumidores.....	39
4. Posicionamiento	39
5. Mezcla de marketing.....	40
5.1. Mezcla de marketing enfocado al cliente distribuidor	40
5.2. Mezcla de marketing enfocado al consumidor final	42
6. Presupuesto de marketing	44
 Capítulo VIII. Plan funcional de operaciones	 45
1. Objetivos de operaciones	45
1.1. Objetivos de corto plazo.....	45
1.2. Objetivos de mediano plazo	47
1.3. Objetivos de largo plazo.....	47

Capítulo IX. Plan funcional de recursos humanos.....	49
1. Objetivos de recursos humanos.....	49
1.1. Objetivos de corto plazo.....	49
1.2. Objetivos de mediano plazo	49
1.3. Objetivos de largo plazo.....	49
2. Estrategias propuestas	49
2.1. Reclutamiento	49
2.2. Entrenamiento y desarrollo	50
2.3. Comunicación gerencial y relaciones con los empleados	50
2.4. Compensación y beneficios.....	50
3. Perfiles de puestos propuestos	50
 Capítulo X. Plan funcional de responsabilidad social empresarial	51
1. Objetivos de RSE	51
1.1. Objetivos de corto plazo.....	51
1.2. Objetivos de mediano plazo	51
1.3. Objetivos de largo plazo.....	52
2. Decisiones y recomendaciones en RSE para Tecno Lite Perú.....	52
 Capítulo XI. Plan funcional de finanzas	53
1. Análisis de los estados financieros.....	53
2. Objetivos del plan funcional de finanzas	54
2.1. Objetivo de corto plazo	54
2.2. Objetivo de mediano plazo.....	54
2.3. Objetivos de largo plazo.....	54
3. Supuestos	54
4. Comparación de estados financieros con y sin plan estratégico	55
4.1. Estados financieros sin plan estratégico.....	55
4.2. Estados financieros con plan estratégico.....	56
5. Resultados de evaluación financiera con plan estratégico	56

6. Análisis de sensibilidad.....	57
7. Medida de contingencia	57
 Capítulo XII. Evaluación y control de la estrategia.....	58
1. Mapa estratégico (tipo BSC).....	58
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos.....	58
 Conclusiones y recomendaciones	59
1. Conclusiones	59
2. Recomendaciones.....	60
 Bibliografía	62
Anexos	65

Índice de tablas

Tabla 1.	Normas de iluminación.....	8
Tabla 2.	Matriz EFE	9
Tabla 3.	Matriz de perfil competitivo de Tecno Lite Perú	18
Tabla 4.	Indicadores de gestión	20
Tabla 5.	Matriz VRIO.....	23
Tabla 6.	Matriz EFI	24
Tabla 7.	Matriz FODA cruzado.....	27
Tabla 8.	Matriz de planeación estratégica cuantitativa.....	31
Tabla 9.	Alineamiento de estrategias y objetivos	32
Tabla 10.	Objetivos de planes funcionales	33
Tabla 11.	Objetivos de marketing.....	37
Tabla 12.	Mercado objetivo.....	37
Tabla 13.	Mercado total de distribuidores	38
Tabla 14.	Proyección de ventas	38
Tabla 15.	Proyección de unidades vendidas a nuevos clientes con estrategia.....	41
Tabla 16.	Presupuesto de marketing.....	44
Tabla 17.	Evaluación del operador logístico	46
Tabla 18.	Reducción de posiciones	47
Tabla 19.	Actividades de integración	50
Tabla 20.	Pilares de RSE	52
Tabla 21.	Ratios de rentabilidad	53
Tabla 22.	Ratios de gestión.....	53
Tabla 23.	Presupuesto de las estrategias propuestas 2016-2020	55
Tabla 24.	Estados financieros sin plan estratégico	56
Tabla 25.	Estados financieros con plan estratégico	56
Tabla 26.	Análisis de sensibilidad	57
Tabla 27.	Indicadores	58

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Eficiencia del gobierno.....	3
Gráfico 2.	Ciclos de vida de las principales tecnologías de iluminación en el mundo.....	10
Gráfico 3.	Importaciones mensuales de lámparas y aparatos de alumbrado	11
Gráfico 4.	Importaciones por segmento socioeconómico.....	11
Gráfico 5.	Tiendas de mejoramiento del hogar.....	12
Gráfico 6.	Participación del sector informal.....	14
Gráfico 7.	Grado de atractividad	15
Gráfico 8.	Áreas funcionales	19
Gráfico 9.	Proceso de operación del servicio	21
Gráfico 10.	Cadena de valor	22
Gráfico 11.	Matriz PEYEA	28
Gráfico 12.	Matriz BCG	29
Gráfico 13.	Matriz IE.....	29
Gráfico 14.	Matriz de la gran estrategia	30
Gráfico 15.	Estructura organizacional	35
Gráfico 16.	Estructura organizacional propuesta.....	36
Gráfico 17.	Logotipo	40
Gráfico 18.	Empaque	43
Gráfico 19.	Proceso de operaciones planteado	48

Índice de anexos

Anexo 1.	Variación mensual del PBI del Perú.....	65
Anexo 2.	Tipo de cambio e intervención en el mercado cambiario	65
Anexo 3.	Crecimiento del PBI: 2014-2015.....	65
Anexo 4.	Certificación LEED	66
Anexo 5.	Encuesta de posicionamiento.....	66
Anexo 6.	Tipo de producto.....	66
Anexo 7.	Análisis del gasto sin tercerizar proveedor logístico	67
Anexo 8.	Ratios financieros	67
Anexo 9.	Estados de resultados sin plan estratégico	68
Anexo 10.	Estados de resultados con plan estratégico	69
Anexo 11.	Flujo de caja sin estrategia.....	69
Anexo 12.	Flujo de caja con estrategia	70
Anexo 13.	Perfil de puestos	71
Anexo 14.	Exhibidores de Tecno Lite Perú	74

Capítulo I. Definición del problema

1. Consideraciones generales

Tecno Lite Perú es una empresa dedicada a la comercialización de productos de iluminación, que empezó a operar en el Perú en el año 2012. Cuenta con una participación de mercado del 2%. La marca no está posicionada en el mercado.

De acuerdo con el contexto en el que se encuentra la empresa, el presente plan estratégico tiene como finalidad contribuir a obtener los siguientes resultados:

- 1) Definir la estrategia de crecimiento de Tecno Lite en el mercado.
- 2) Establecer los planes de acción para posicionar la marca Tecno Lite en el mercado peruano.
- 3) Establecer planes de acción para contribuir con el cuidado del medio ambiente, a través de productos Tecno Lite que permitan ahorrar energía.

2. Descripción y perfil estratégico de Tecno Lite Perú

2.1. Descripción y antecedentes

Tecno Lite Perú inició sus operaciones en el año 2012, trayendo consigo el concepto del negocio, que consiste en la comercialización de productos de iluminación de la marca Tecno Lite, a través de los exhibidores en los puntos de venta de los distribuidores. Se abrieron las oficinas de Tecno Lite del Perú y se empezó la búsqueda de potenciales clientes distribuidores. Tecno Lite facturó sus primeras ventas en febrero del 2013, obteniendo para el año 2014 un crecimiento del 35% con un volumen de ventas de US\$ 2.010.087.

Tecno Lite Perú es la subsidiaria de Tecno Lite México, la casa matriz con la que se coordinan los pedidos y las estrategias de ventas en el Perú. La casa matriz fue fundada a principios de 1989, en Guadalajara, Jalisco; está enfocada en el desarrollo y la comercialización de artículos de iluminación de aplicación residencial, comercial e industrial bajo la marca Tecno Lite. Desde su origen creció de manera acelerada y ha consolidado su posicionamiento en el mercado mexicano, así como en algunos países latinoamericanos.

En el año 2000, Tecno Lite México inició sus exportaciones a Centroamérica y registró un crecimiento más acelerado, atendiendo a sus distribuidores desde varios centros de distribución.

En su historia relativamente corta, Tecno Lite México ha revolucionado el mercado de iluminación en su país, logrando liderar el sector al servir a más de 400 distribuidores en México y Latinoamérica, con operaciones propias en Colombia y Perú. Las ventas de exportación crecían moderadamente año tras año; llegaron a ser el 5,5% de las ventas totales del grupo en el 2012.

En el año 2014, se convirtió en Grupo Construlita, al adquirir una de las empresas más grandes de iluminación en México.

2.2. Perfil estratégico

La estrategia genérica actual de Tecno Lite Perú es de enfoque en costos, debido a que cuenta con un grupo de clientes bien definido y pequeño, hasta la fecha (David 2008:192).

3. Definición del problema

El principal problema de la empresa Tecno Lite Perú es la baja participación de mercado, ya que cuenta con una cuota de mercado del 2% de un total de US\$ 44 MM. Esto genera una baja eficiencia en costos al tener una reducida cartera de clientes.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Actualmente, la empresa cuenta con una baja cuota de mercado, debido a que la marca Tecno Lite aún no está posicionada en la mente de los usuarios finales de manera masiva. Es por ello que se ha diseñado un plan estratégico, con la finalidad de lograr el crecimiento de las actividades de Tecno Lite en Perú y el posicionamiento de la marca en el mercado de iluminación, para lograr una mayor penetración de los productos. Para ello, se establecerán estrategias para el mercado peruano. Asimismo, se formularán planes de acción para contribuir con el cuidado del medio ambiente.

En conclusión, Tecno Lite Perú es una empresa comercializadora de productos de iluminación, con una marca reconocida en otros países, atributo que sirve como respaldo para la penetración de sus productos al mercado peruano. Estos productos son de tecnologías ahorradoras y eficientes en el mercado de la iluminación; para los consumidores es importante el cambio de los productos “más verdes” para contribuir a disminuir el calentamiento global en el planeta.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general (Pestel)

1.1. Político

En el Perú, existe un alto grado de corrupción en las diferentes entidades del gobierno, así como falta de credibilidad en los políticos, falta de gestión en los gobiernos regionales y locales, además de un alto nivel de inseguridad ciudadana. Estas variables hacen que la eficiencia del actual gobierno haya caído del puesto 33 en el 2014 al 37 en el 2015. No existe una estrategia clara de cómo combatir los altos niveles de criminalidad que existen. Además, se observa una clara ausencia de liderazgo político en estos temas.

Según los resultados del último ranking de competitividad mundial 2015, emitido por IMD, en comparación con el resultado del 2014, se observa una caída significativa en la política fiscal, resultado que no beneficia la eficiencia del gobierno.

Gráfico 1. Eficiencia del gobierno

EFICIENCIA DEL GOBIERNO	2014	2015	
Posición / Cantidad de Países	33/60	37/61	
Finanzas Públicas	8	11	↓
Política Fiscal	28	32	↓
Marco Institucional	44	48	↓
Legislación para los Negocios	37	39	↓
Marco Social	54	56	↓

Fuente: IMD World Competitive Yearbook (WYC), Publicado por Centrum Católica.

Es importante mencionar la proximidad de las elecciones presidenciales, por lo que se considera que habrá un cambio de Gobierno en julio del 2016, lo cual muestra cierta incertidumbre para todos los sectores económicos del país.

En conclusión, la situación política del país no muestra señales claras para las inversiones de las empresas. Asimismo, al estar cerca de las elecciones presidenciales, se presenta cierta inquietud.

1.2. Económico

1.2.1. Tratados comerciales

El Perú tiene una visión comercial de largo plazo que incluye una agenda integral de acuerdos y negociaciones comerciales. Los Tratados de Libre Comercio forman parte de una estrategia comercial que busca consolidar mercados, entre ellos se encuentran los siguientes:

- Acuerdos regionales
- Comunidad Andina (CAN), conformada por cinco países sudamericanos (Bolivia, Colombia, Ecuador, Venezuela y Perú)
- Mercosur-Perú, conformado por Perú, Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay
- Alianza del Pacífico, conformada por Chile, Colombia, México y Perú

Los tratados comerciales son una oportunidad para Tecno Lite Perú, ya que le permitirían, en un futuro, ingresar a estos mercados desde Perú. Esto beneficiará a la empresa con el aprovechamiento de las preferencias arancelarias, logrando un mayor margen de rentabilidad. Ello también implica que se produzca el ingreso de nuevos competidores en el sector, dado que existe un beneficio arancelario en el mercado peruano.

1.2.2. Ciclos económicos (PBI)

La economía peruana creció 2,4% en el 2014, tasa inferior a la registrada en el 2013 (5,8%), debido a la fuerte persistencia de factores de demanda y choques de oferta que continuaron afectando negativamente el crecimiento durante el último trimestre del año. Se espera un crecimiento de la economía peruana de 2,1% para el 2015.

En el 2015, se espera la recuperación de sectores primarios, el impulso fiscal contra cíclico y la ejecución de megaproyectos de infraestructura. De esta manera, se generará una oportunidad para el sector iluminación, en donde la empresa se desarrolla.

El PBI del Perú viene afrontando una desaceleración por cuatro años consecutivos; se espera una recuperación para los próximos años, aunque se debe tener en cuenta que se está impulsando el sector construcción, lo cual generaría un entorno positivo para el crecimiento de las ventas de Tecno Lite Perú. Por lo tanto, el presente plan estratégico brindará las herramientas necesarias para que la empresa se adapte al entorno.

1.2.3. Tipo de cambio

Durante los primeros meses del año 2015, el tipo de cambio mantuvo una tendencia al alza, producto del fortalecimiento del dólar a nivel internacional y de los menores términos de intercambio.

La variación del tipo de cambio afecta a la empresa Tecno Lite Perú fiscalmente, por pérdida o ganancia cambiaria de sus resultados, los cuales están afectados al impuesto a la renta y el impuesto al activo. Financieramente se produce un efecto neutro, porque la venta a distribuidores y cobranza se realiza en dólares.

1.2.4. Sector económico construcción

Durante los años 2013 y 2014, la industria de la construcción ha sufrido una fuerte desaceleración, debido a que la industria inmobiliaria tuvo una contracción del 20% en lo que respecta a compra – venta de propiedades.

Para el 2015, existen iniciativas de parte del poder ejecutivo como el *leasing* inmobiliario, el cual fomentará el acceso a la vivienda e implementará mecanismos para fortalecer el mercado. Por otro lado, se ha planeado la opción de alquiler y venta de viviendas.

En conclusión, esta desaceleración tiene un impacto negativo en el sector construcción, ya que disminuye la demanda de viviendas nuevas, lo cual significa que las edificaciones se ven paralizadas, ocasionando que el sector iluminación se vea perjudicado al no poder ofrecer sus productos en dicho sector. Para evitar estas caídas, el gobierno central está realizando esfuerzos para minimizar y reactivar el sector, punto que para efectos del presente trabajo de investigación es considerado como una oportunidad para aprovechar dicho mercado.

1.3. Social

La tendencia del crecimiento de habitantes en el Perú va en ascenso, lo cual implica que en los próximos 5 años habrá mayor demanda de viviendas. Esto conlleva a tener un plan de desarrollo urbano, en especial en la ciudad de Lima, donde se concentra la mayor cantidad de población y está repartida de la siguiente forma: Conos (62%), Lima Tradicional (28%) y Callao (10%) (Apeim 2014).

En conclusión, en el caso poblacional hay un crecimiento de la demografía en el país, según los datos obtenidos en el INEI, por lo que se genera una oportunidad para los productos de iluminación.

Los números se han incrementado: cada vez son más las personas las que deciden residir en los núcleos urbanos, al grado que se espera que, para el 2050, el 75% de la población a nivel mundial resida en ciudades. Este pronóstico trae como consecuencia inmediata un incremento en la demanda de vivienda e infraestructura para los servicios y su movilidad, de aquí la tendencia hacia el crecimiento vertical.

Por otro lado, existen conflictos sociales que llegan a ser críticos y alejan las inversiones. Asimismo, dentro del sector construcción se producen extorsiones para el pago de cupos, y existen altos grados de corrupción en instituciones que se encargan de otorgar licencias, esto provoca que se presenten casos de tráficos de tierras que afectan al sector para las inversiones.

En cuanto a la educación, se puede mencionar que el Ministerio de Educación está teniendo nuevos enfoques para mejorar el nivel educativo de la sociedad, lo cual repercute en el crecimiento de la clase media, donde se encuentran los potenciales consumidores de los productos de iluminación.

La tasa de desempleo en el Perú viene aumentando en los últimos meses del año 2015, llegando a ser 6,4 % a setiembre.

En conclusión, el aspecto social del Perú es favorable para la empresa, ya que existe una clase media creciente que demanda productos, servicios y una oferta de mano de obra calificada.

1.4. Tecnológico

1.4.1. Tendencia de la iluminación

La iluminación es uno de los principales enfoques en el desarrollo de la tecnología que permite tener mayor eficiencia en el ahorro de energía. La tecnología led, a diferencia de la incandescencia y la fluorescencia, reduce la contaminación hacia el medio ambiente; con esta tecnología se ahorra hasta 90% de energía eléctrica y su duración es 20 veces mayor que la de un foco incandescente y 3 veces más que la de un foco fluorescente.

La tendencia de prohibición de focos incandescentes es global; en todos los continentes existen leyes, decretos, normas o programas que inhiben la compraventa, importación, uso y/o producción de focos incandescentes. En el Perú, por medio del Decreto Supremo N° 034-2008-EM, se estableció el primer paso para que las entidades del sector público, en la medida en que se vaya cumpliendo la vida útil de los equipos de iluminación en uso, los sustituyan por lámparas más eficientes como son las fluorescentes.

1.4.2. *Green Building*

El diseño *Green Building* involucra encontrar el balance entre la construcción de viviendas y el ambiente sostenible. El objetivo común es que edificios verdes sean diseñados para reducir el impacto total del ambiente construido en la salud humana y en el medio natural a través de:

- El uso de la energía eficientemente, agua y otros recursos.
- Proteger la salud de los ocupantes y mejorar la productividad de los empleados.
- Reducir los residuos, la contaminación y la degradación del medio ambiente.

Los productos de Tecno Lite manejan la fluorescencia y la tecnología led, por lo cual el uso de la energía es más eficiente. Esto permite reducir el calentamiento y el riesgo de quemaduras por altas temperaturas. Los productos led no contienen mercurio, el cual es dañino para el medio ambiente y, por su durabilidad, se desechan en un plazo más largo.

En conclusión, el aspecto tecnológico es favorable para la empresa, ya que anualmente renueva sus productos de acuerdo con el avance de la tecnología.

1.5. Ecológico

1.5.1. Leyes de protección medioambiental

En el sector energético, el Perú cuenta con la Ley N° 27345, denominada Ley de Promoción de Uso Eficiente de la Energía (2000) y su reglamento Decreto Supremo N° 053-2007-EM.

En ese sentido, la sostenibilidad de todo recurso energético debe estar asegurada con la producción y el uso eficiente de la energía eléctrica producida.

Para la iluminación, existen niveles de eficiencia, donde la clasificación A y B presentan un consumo menor de energía.

En conclusión, el entorno ecológico es favorable para las empresas de iluminación, las cuales ofrecen la tecnología que permite el ahorro de energía.

1.6. Legal

1.6.1. Normas Técnicas Peruanas

Las Normas Técnicas Peruanas estuvieron a cargo de Indecopi hasta junio del 2015, a partir de esa fecha pasó a ser parte de Inacal, el cual elabora proyectos de normas técnicas peruanas, mediante:

- Sistema de adopción de Normas Internacionales
- Sistema Ordinario
- Sistema de Emergencia

Tabla 1. Normas de iluminación

Norma Técnica de Iluminación	Descripción	Fecha de Publicación
NTP 370.102:2008	Dispositivos de control de lámpara. Balastos para lámparas fluorescentes – Sistema de Codificación Energética	2008.05.03
NTP 370.100:2008	USO RACIONAL DE ENERGÍA Lámparas fluorescentes compactas integradas (LFCIs) – Definiciones, requisitos y rotulado.	2008.10.26
NTP 370.101-1:2008	Etiquetado de eficiencia energética para lámparas incandescentes y similares de uso doméstico.	2008.10.26
NTP 370.101-2:2008	Etiquetado de eficiencia energética para lámparas fluorescentes compactas, circulares, lineales y similares de uso doméstico.	2008.10.26
NTP IEC 60969:2008	LÁMPARAS FLUORESCENTES COMPACTAS INTEGRADAS PARA SERVICIOS GENERALES DE ILUMINACIÓN. Requerimientos de Funcionamiento.	2009.02.04

Fuente: Inacal 2015. Elaboración propia.

1.6.2. Derechos de propiedad intelectual

Una marca es un signo o una combinación de signos que identifican y diferencian los productos o servicios de una empresa de los demás competidores en el mercado.

Indecopi otorga derechos exclusivos para explotar un signo distintivo por diez años renovables ilimitadamente. El nombre de una sociedad puede estar protegido como nombre comercial y como marca e incluso como derecho de autor. Tecno Lite, como empresa comercializadora en varios países, ya cuenta con el registro de su marca en todos los países.

En conclusión, las leyes peruanas protegen la propiedad intelectual y las marcas de las empresas.

1.7. Matriz evaluación de factores externos (EFE)

Para el desarrollo de la matriz EFE, se ha considerado una ponderación de cada una de las oportunidades y amenazas.

La ponderación total obtenida (2.32) indica que la empresa no está respondiendo de manera efectiva a las oportunidades y amenazas existentes en la industria, lo cual implica que el aprovechamiento de las estrategias no son los esperados ante las oportunidades para minimizar posibles amenazas externas.

Tabla 2. Matriz EFE

MATRIZ EFE	Peso%	Calificación	PesoPonderado
OPORTUNIDADES			
Aranceles Bajos	10%	3	0.3
Alianza del Pacífico y T.L.C.	10%	1	0.1
E-commerce	5%	1	0.05
Programa del gobierno para ofrecer viviendas sin cuota inicial (Leasing Inmobiliario)	5%	1	0.05
Crecimiento con HomeCenters	9%	4	0.36
Ley de Promoción del Uso Eficiente de la Energía	6%	1	0.06
Desarrollo de Tecnologías de Iluminación	5%	1	0.05
AMENAZAS			
Competencia posicionada (Philips, Lumicenter, Bosfel, SunLight)	10%	3	0.3
Disminución del crecimiento del sector construcción	15%	2	0.3
Economía continúa con desaceleración: 2013: 5.5% 2014: 2.5% 2015: 2.1%	10%	3	0.3
Extorsiones en sector construcción	10%	3	0.3
Corrupción en instituciones gubernamentales	5%	3	0.15
	100%		2.32

Fuente: Elaboración propia.

2. Análisis de la industria o sector

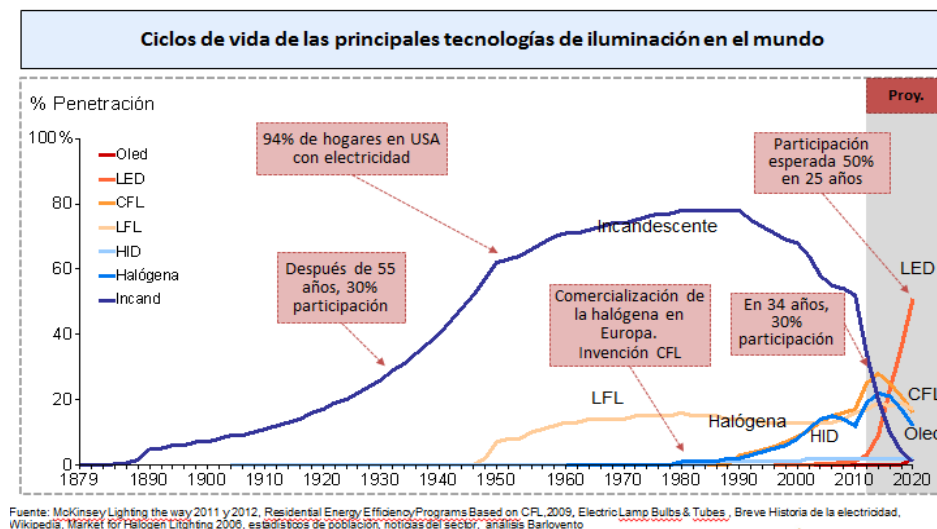
2.1. Identificación del entorno específico

El sector en el cual desarrolla sus operaciones la empresa Tecno Lite es el subsector iluminación. Este sector está directamente relacionado con el sector construcción y el sector comercio.

2.2. Características y evolución del subsector iluminación

En la historia de la iluminación, el sector ha pasado por 3 transformaciones importantes en un periodo de 130 años: incandescente, fluorescente y led.

Gráfico 2. Ciclos de vida de las principales tecnologías de iluminación en el mundo



En el gráfico 2 es posible observar que los incandescentes tuvieron el mayor porcentaje de penetración en el mercado durante los años comprendidos entre 1950 y 1990. Luego de ello, se observa una gran caída, y se espera que desaparezca para el año 2020. Por el contrario, la tecnología LED, a partir del año 2010 comenzó a despegar con mayor penetración de mercado; alcanzará su máximo en el 2020. Esto se debe al menor consumo de energía que se logra con el uso de equipos que utilizan tecnología LED y, en consecuencia, el cuidado del medio ambiente.

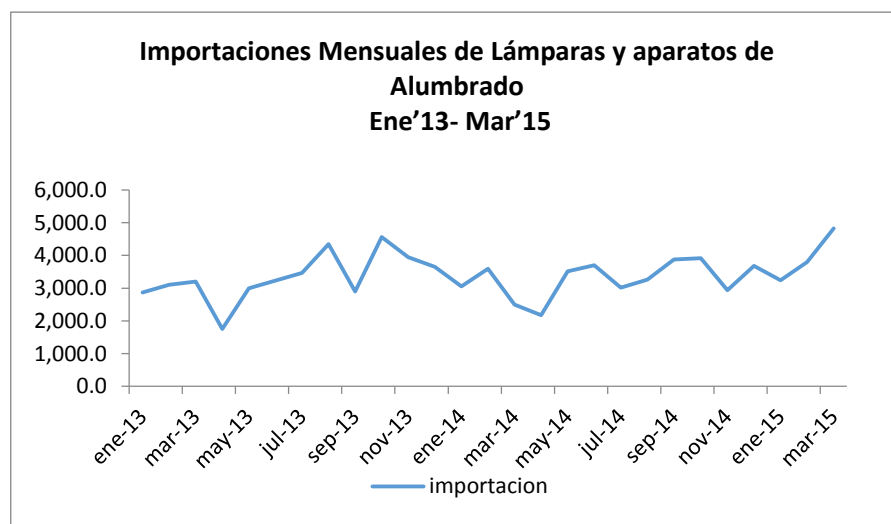
Este panorama es favorable para la empresa Tecno Lite Perú, debido a que puede incrementar su cuota de mercado por medio de sus productos.

2.3. Subsector iluminación

Los productos que componen el subsector iluminación son importados porque en el Perú no existe producción, entre estos se encuentran: focos incandescentes, fluorescentes y LED, luminarias LED, tanto para el interior como para el exterior de los hogares, así como luminarias industriales, de oficinas y alumbrado público menor.

El principal país de importación es China (77%), seguido de Estados Unidos (10%) y México (7%). Según información de Aduanas de Perú, las importaciones que se hacen mensualmente de la fracción arancelaria lámparas y aparatos de alumbrado se encuentran en promedio en US\$ 3.400.000, de acuerdo con el gráfico que se muestra a continuación.

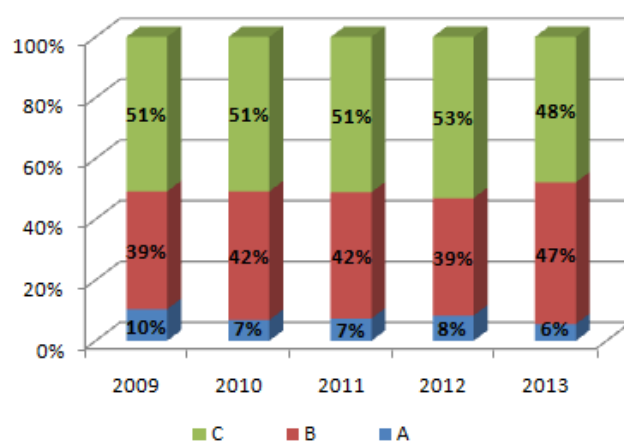
Gráfico 3. Importaciones mensuales de lámparas y aparatos de alumbrado



Fuente: CCL, Importaciones SUNAT ENE13-MAR15. Elaboración propia.

En el siguiente gráfico se aprecia que el sector iluminación en el Perú, según segmentos socioeconómicos, el segmento B y C son los que mayor volumen de importaciones reciben.

Gráfico 4. Importaciones por segmento socioeconómico



Fuente: McKinsey Lighting the way 2011 y 2012. Residential Energy Efficiency Program Base don CRL 2009. Análisis Barlovento. Elaboración propia.

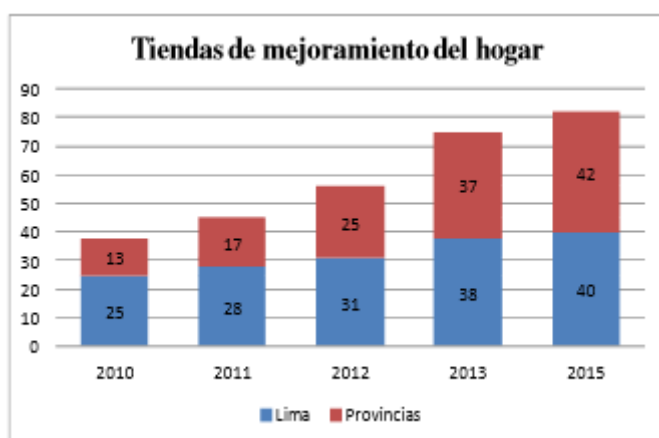
2.4. Descripción de la venta de productos de iluminación por canal

En el mercado, se observan dos grupos de competidores claramente diferenciados:

- **Canal moderno**

En Perú existen 82 locales tipo *homecenter* a julio del 2015. Según un estudio de Equilibrium, la tendencia de apertura de locales en provincias es sostenida. En el siguiente gráfico se muestra la distribución de *homecenters* en Lima (40 tiendas) y provincias (42 tiendas). Cabe resaltar que en el año 2013 se inauguraron 19 nuevas tiendas, el número más alto en términos históricos.

Gráfico 5. Tiendas de mejoramiento del hogar



Fuente: Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar (julio 2015).

El canal de tiendas de mejoramiento del hogar o *homecenter* está conformado por cuatro competidores principales: Maestro Perú –anteriormente vinculada al fondo de inversión Enfoca y ahora propiedad del grupo Falabella–; Sodimac –propiedad del chileno Grupo Falabella–; Promart –del grupo Interbank– y Cassinelli. El líder del mercado es Sodimac (Grupo Falabella), el cual tiene 25 tiendas distribuidas en Lima y provincias, le sigue Promart con 18 tiendas.

Además, existen clientes potenciales en la línea de decoración como Decor Center, Casa & Ideas y ArqStudio, entre otros.

- **El canal tradicional**

Conformado por ferreterías formales e informales, bodegas, tiendas de iluminación y constructoras. Según datos obtenidos de Ipsos Perú, a julio del 2015, existen 13.800 ferreterías y 80.000 bodegas en Lima. La mayor proporción del canal tradicional está compuesto por negocios informales.

Del 100% de ferreterías registradas en Sunat como activas, 40% están ubicadas en Lima y el 60% restante en provincias.

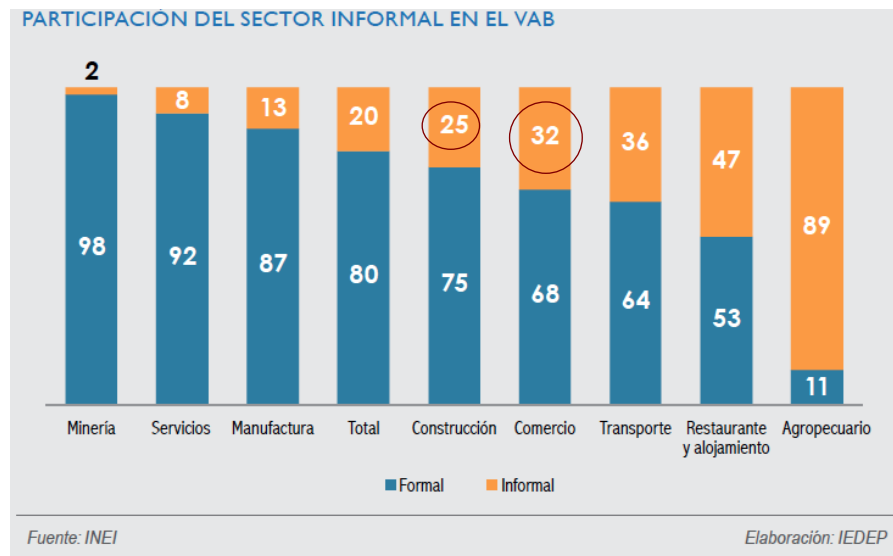
Ferreterías informales

La informalidad del Perú es explicada de muchas formas, tales como las barreras burocráticas, sobre costos laborales y tributarios, y otros mecanismos que afectan la productividad y el crecimiento de la economía. Por esta razón, las empresas tratan de evitar el control del Estado, empleando mecanismos irregulares para la compra de bienes y servicios, incluso en actividades financieras para encubrir actividades ilegales.

La informalidad afecta negativamente a las empresas formales, cuyo impacto resta efectividad en la política fiscal monetaria y reduce la base tributaria con la reducción de los impuestos.

Según datos del INEI, el sector informal aporta el 20% del PBI. Dentro de este contexto, los sectores con mayor índice de informalidad son: agropecuario (89%), restaurantes y alojamiento (47%), transportes (36%), comercio (32%) y construcción (25%). En el gráfico siguiente, se observa la participación de la informalidad por sector.

Gráfico 6. Participación del sector informal



Fuente: Revista de la CCL, 2014.

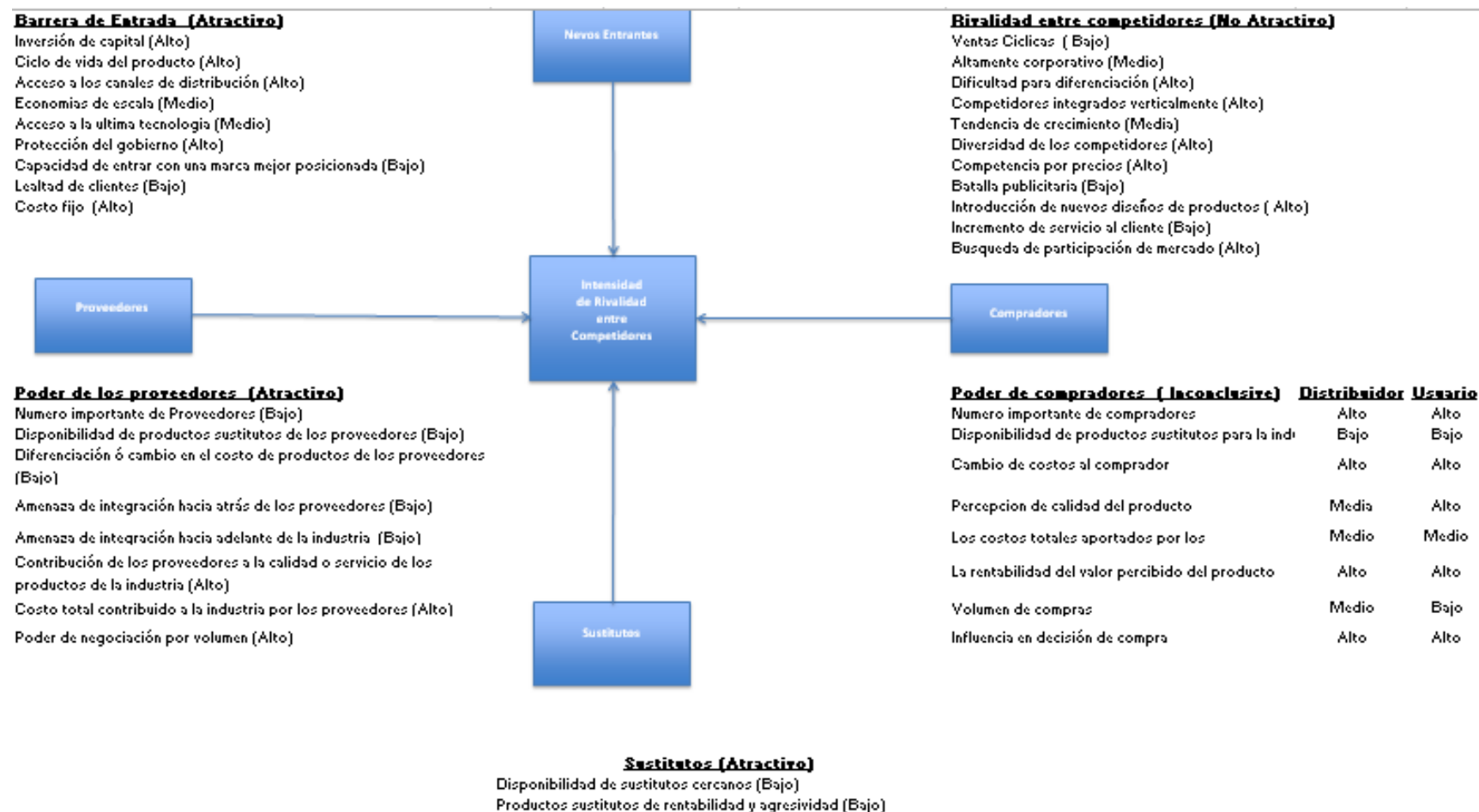
Se aprecia que el sector comercio cuenta con un índice de informalidad del 32%, y el sector construcción, con un 25%, en los cuales se encuentran las ferreterías informales, que pertenecen al canal tradicional. Para las empresas, esto implica actuar en la informalidad por no asumir mayores costos, en especial, por trámites, sobrecostos laborales y tributarios. Esto se asocia con la falta de capacidad para hacer cumplir las leyes de parte del Estado.

En conclusión, se observa que el canal moderno tiene una tendencia de crecimiento positivo, lo cual es favorable para el negocio de iluminación de la empresa Tecno Lite Perú, y dentro del canal tradicional existe un área de oportunidad en el mercado de ferreterías y bodegas.

2.5. Grado de atractividad

A través del grado de atractividad se pretende identificar los factores críticos, tanto externos como internos, para el sector de iluminación.

Gráfico 7. Grado de atractividad



Fuente: The Strategy Concept and Process, pagina 45 y 46, Arnoldo C. Hax and Nicolas S. Majluf

Fuente: Elaboración propia.

- **Barreras de entrada**

La inversión de capital que se requiere para comercializar y mantener un *stock* disponible en el Perú, para distribuidores de una variedad de luminarias y lámparas, es alta. Por lo tanto, esta barrera es alta, ya que solo empresas con capitales mayores pueden entrar. Se concluye que es atractivo ingresar a este sector, debido a que la empresa Tecno Lite Perú cuenta con el soporte de la casa matriz.

El ciclo de vida del producto también es una barrera alta, ya que las empresas que entran en este mercado tienen que renovar continuamente sus modelos ofrecidos, puesto que las luminarias son basadas en diseños que pasan de moda, y las lámparas van evolucionando con la tecnología. El acceso a los canales de distribución también es una barrera alta, debido a que los canales de distribución manejan grandes cantidades de mercadería.

El acceso a la última tecnología es una barrera de entrada media, debido a que la tecnología en la producción de luminarias y lámparas es accesible en la medida de la inversión manejada, y con esto las empresas que quieren comercializar estos productos pueden especificar al fabricante el tipo de tecnología que requieren para sus productos.

La lealtad de los clientes es una barrera de entrada baja, porque no son fieles a una marca. Por lo tanto, las altas barreras de entrada hacen atractivo el sector para las nuevas empresas que quieran ingresar.

- **Rivalidad de competidores**

Ventas cíclicas: la rivalidad entre competidores por la venta cíclica es baja, ya que la venta de luminarias y lámparas tiene un efecto cíclico conocido: bajo en los primeros meses, subiendo en el segundo trimestre, bajando en el tercer trimestre, y alto en el último trimestre.

Dificultad para diferenciarse: existe alta rivalidad entre competidores, porque es difícil diferenciarse en productos de luminarias.

Competencia por precios e introducción de nuevos diseños: son factores que generan alta rivalidad entre los competidores. Por lo tanto, la alta rivalidad entre los competidores no hace atractivo al sector.

- **Poder de los proveedores**

Existe una gran cantidad de proveedores en el mercado chino, por lo cual los proveedores no tienen poder en este aspecto. Asimismo, no cuentan con productos diferenciados y no existe amenaza de integración hacia atrás de los proveedores. No obstante, sí contribuyen a la calidad del producto y tienen poder de negociación por volumen, lo cual hace que tengan cierto poder.

Por lo tanto, el poder de los proveedores es bajo, lo cual haría atractivo ingresar a este sector.

- **Poder de los compradores**

Existe un número importante de compradores, por lo que tendrían alto poder. Por otro lado, exigen mejores precios y mejor calidad, con especificaciones cada vez mejores, pero tienen poca disponibilidad de productos sustitutos y poco volumen de compras.

Por ello, existe un poder medio de los compradores tanto los usuarios finales como los distribuidores.

- **Sustitutos**

Existen pocos sustitutos cercanos (lámparas, luz solar), por lo cual el sector es atractivo.

En conclusión, de acuerdo con el análisis de las 5 fuerzas de Porter, el sector de iluminación es atractivo, ya que tiene altas barreras de entrada de nuevos competidores y bajo poder de negociación de los proveedores, y en cuanto a los compradores, estos tienen un poder medio, mientras que existe una alta rivalidad entre los competidores actuales.

2.6. Matriz de perfil competitivo

En análisis de perfil competitivo permite identificar a los principales competidores de la empresa Tecno Lite Perú, tanto en sus fortalezas como en sus debilidades. En ese sentido en la tabla siguiente se muestra la matriz de perfil competitivo de Tecno Lite Perú.

Tabla 3. Matriz de perfil competitivo de Tecno Lite Perú

FACTOR CLAVE	PONDERACION	TECNOLITE		PHILIPS		LUMICENTER		JOSFEL	
		Clas	Res	Clas	Res	Clas	Res	Clas	Res
Calidad del servicio	15%	4.00	0.60	4	0.60	2	0.3	3	0.45
Expertise negociación con distribuidores	10%	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.3	3.00	0.3
Competitividad Precio	15%	2.00	0.30	2.00	0.30	4.00	0.6	3.00	0.45
Posición en el mercado	10%	1.00	0.10	4.00	0.40	3.00	0.3	2.00	0.2
Personal entrenado	10%	2.00	0.20	3.00	0.30	1.00	0.1	1.00	0.1
Publicidad	10%	1.00	0.10	3.00	0.30	1.00	0.1	1.00	0.1
Productos con Tecnología	10%	4.00	0.40	4.00	0.40	2.00	0.2	1.00	0.1
Variedad de productos	10%	4.00	0.40	2.00	0.20	2.00	0.2	2.00	0.2
Disponibilidad del producto	10%	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	1.00	0.1
Total	100%		2.70		3.10		2.40		2.00

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla, los factores clave más importantes son la calidad del servicio, el *expertise* de negociación con distribuidores, el posicionamiento en el mercado y los productos con tecnología.

Ante el mayor competidor que se refleja en la tabla, el cual es Philips, el mayor reto es el posicionamiento en el mercado con el que ya cuenta él y la competencia.

Sin embargo, es importante notar que se cuenta con dos características importantes que resultan en una calificación alta para Tecno Lite Perú, las cuales son “Productos con tecnología” y “Variedad”, que pueden aprovecharse para aumentar en los ratios bajos. Asimismo, existe la oportunidad de potenciar la publicidad.

3. Conclusiones

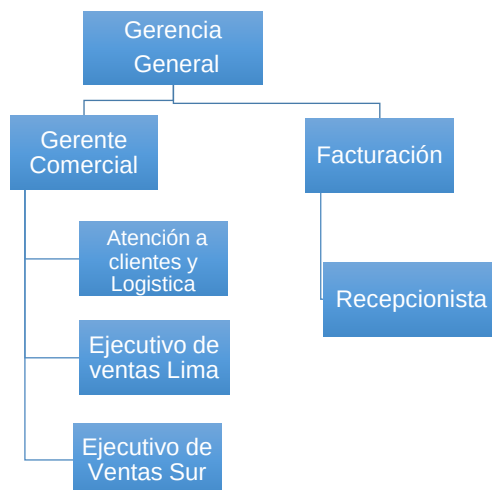
En conclusión, es posible afirmar que los factores externos actuales para el mercado de iluminación en el país son de diversos matices. Por un lado, la tendencia del sector construcción, que está ligado fuertemente al mercado de iluminación, está a la baja y existen competidores en este sector que están bien posicionados; por otro lado, las oportunidades que se presentan en el sector, debido al crecimiento que se está dando en la clase media de Perú, con clientes más informados que demandan productos con tecnología y ahorradores de energía, y por consiguiente, ahorro económico. El gobierno está impulsando programas para acceder a estos ahorros de energía para la población, así como áreas de oportunidad que hay en la matriz de competidores, son potencial para establecer planes de acción para el crecimiento de Tecno Lite en este sector.

Capítulo III. Análisis interno

1. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)

La estructura organizacional de Tecno Lite del Perú aún es pequeña y está enfocada principalmente al área comercial. Se cuenta con el *staff* de apoyo desde la matriz en México para atender y dar soporte en las áreas de Recursos Humanos y Marketing, que se adecúan a la cultura del mercado peruano.

Gráfico 8. Áreas funcionales



Fuente: Elaboración propia.

Las áreas funcionales propias de la empresa Tecno Lite Perú son el área comercial y facturación.

Actualmente, el Gerente Comercial supervisa a los empleados de atención al cliente y a los ejecutivos de ventas de Lima y Sur. Es el encargado de evaluar los mercados donde se va a ingresar, analizar las estadísticas y evaluar el desempeño de los ejecutivos de ventas. Es su responsabilidad el cumplimiento de la cuota de ventas establecida en el presupuesto anual.

La empresa Tecno Lite Perú está liderada por un gerente general, quien se encarga de brindar las pautas y estrategias a seguir para el desarrollo de sus operaciones. Además, cuenta con personal calificado, compuesto por seis personas, cuyos niveles de competencia están orientados

al área comercial y administrativa. Dentro de la política de compensaciones, existe un bono trimestral del 1% de las ventas para los vendedores.

1.1. Áreas funcionales tercerizadas

Tecno Lite Perú tiene dos áreas tercerizadas, pues le resulta más eficiente debido al tamaño que tiene la empresa actualmente. El área de Logística, la cual coordina todo lo referente al desaduanaje de la mercancía de importación, almacenaje y distribución de los productos a los clientes. Estas operaciones están a cargo del proveedor actual, DHL, operador logístico con experiencia y presencia en 550 aeropuertos, almacenes logísticos y centros de distribución. Esta área funcional tercerizada es supervisada por el encargado de logística; este puesto depende directamente del gerente general.

El área de Contabilidad se encarga del registro de las operaciones y obligaciones contables, también es tercerizada. En este caso, se contrata los servicios de un Contador Público independiente, quien maneja *in house* un auxiliar contable. Este responde a los requerimientos de información contable que solicita el Gerente General, asegurando el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa y también es auditado periódicamente por la empresa de auditoría externa contratada.

El área de finanzas es manejada por el gerente general, con la información proporcionada por el despacho contable, midiendo los indicadores financieros. Actualmente, los indicadores financieros de días de cobranza y rotación de inventarios pueden mejorar su eficiencia. Los días de cobranza están a 160 días y la rotación de inventario es de 200 días, ambos indicadores son muy altos para la empresa Tecno Lite Perú, y como empresa comercializadora debe mejorar dichos indicadores.

A continuación se presenta un resumen de los indicadores de gestión, expresados en días, de la empresa Tecno Lite Perú.

Tabla 4. Indicadores de gestión

Ratios de gestión	2015
PPC (Período promedio de cobranza)	160
PPI (Período promedio de inventario)	200
PPP (Período promedio de cuentas por pagar)	150

Fuente: Elaboración propia.

2. Proceso de operación del servicio

Actualmente, las operaciones de Tecno Lite del Perú se llevan a cabo a través de un operador logístico tercerizado, el proveedor DHL. Este proveedor se encarga del recibo de contenedores de la mercancía en sus almacenes, *pickeo* de pedidos, y entrega a distribuidores en los distintos puntos de Lima, así como la entrega en transportadoras designadas por los distribuidores para entregas fuera de Lima.

Gráfico 9. Proceso de operación del servicio



Fuente: Elaboración propia.

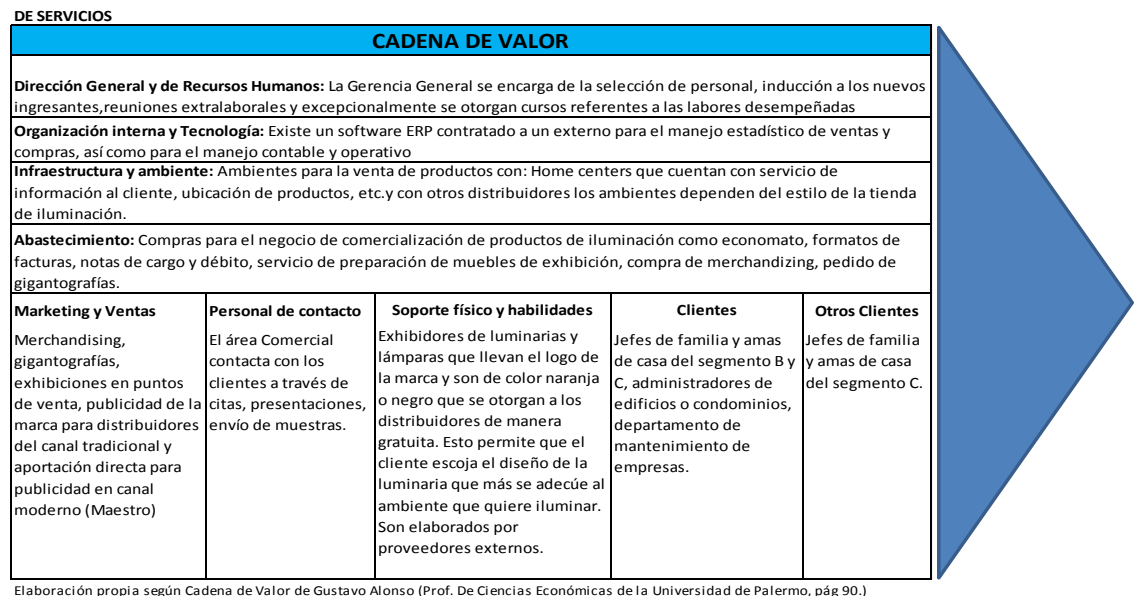
3. Evaluación de la cadena de valor

La cadena de valor para la empresa Tecno Lite Perú es la de servicios, debido a la naturaleza de su negocio. Por ello se plantea lo siguiente:

Personal de contacto: Es un eslabón primario controlable importante, pues se encarga de contactar clientes y realizar los contratos en los que se establecen las condiciones. Esto favorece en la reducción de precios a los distribuidores y mayoristas, ya que a mayor volumen de ventas, se podría evaluar el ajuste del precio hacia abajo o brindar descuentos. Dentro de las negociaciones con los distribuidores se resalta que la empresa les brinda, de manera gratuita, los exhibidores, lo cual diferencia a la empresa Tecno Lite Perú de la competencia.

Soporte físico y habilidades: Es otro eslabón primario controlable, que tiene como principal componente a los exhibidores de luminarias y lámparas ofrecidas. Estos exhibidores conocidos como *showrooms* presentan la marca Tecno Lite con llamativos diseños y un ambiente adecuado para mostrar los productos.

Gráfico 10. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia según Cadena de Valor de Gustavo Alonso (profesor de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo, p. 90).

Dentro de la cadena de valor no se han considerado las áreas de logística y contabilidad, debido a que están tercerizadas; sin embargo, son consideradas socios estratégicos. Estos juegan un rol importante para la empresa, ya que desarrollan las funciones mencionadas en el análisis de áreas funcionales.

En conclusión, en la cadena de valor de Tecno Lite se identifica que desde los eslabones de apoyo hasta los eslabones primarios, se refleja necesariamente el desempeño del personal de contacto, así como la exhibición de la marca en las diferentes actividades.

4. Análisis de recursos y capacidades, matriz VRIO

A continuación se muestra la matriz VRIO, tomando en consideración sus características de valioso, raro, inimitable y capitalizable para la organización.

Tabla 5. Matriz VRIO

Factores							
Talento		V	R	I	O	Ventaja Competitiva	
Gerencia General y Gerencia comercial		✓	-	✓	✓	VC. Temporal	
Colaboradores:							
Identificación de los colaboradores con la empresa		✓	-	-	✓	VC. Pariedad	
Capacidad para absolver consultas de los clientes		✓	-	-	✓	VC. Temporal	
Empatía y proactividad en la atención al cliente		✓	-	✓	✓	VC. Temporal	
Empoderamiento		✓	-	-	✓	VC. Pariedad	
Proceso							
Publicidad Promocional		✓	-	-	✓	VC. Temporal	
Proceso de Atención al cliente		✓	-	-	✓	VC. Pariedad	
ERP		✓	-	-	✓	VC. Pariedad	
Proceso de Reclutamiento		✓	-	-	✓	VC. Pariedad	
Proceso de cobranza		✓	-	-	✓	VC. Pariedad	
Recurso							
Cultura:							
Buen servicio de atención al cliente		✓	-	✓	✓	VC. Temporal	
Marca		✓	✓	✓	✓	VC Sostenible	
Contratos de distribución		✓	-	-	✓	VC. Pariedad	
Showroom		✓	✓	-	✓	VC. Temporal	
Recurso financiero		✓	-	-	✓	VC. Pariedad	
Garantía de marca		✓	✓	-	✓	VC. Pariedad	

Fuente: MWPeng. Elaboración propia 2015.

Luego de realizar el análisis VRIO, se determinó una ventaja competitiva sostenible:

- **Marca**

Tecno Lite es una marca comercial registrada en el país, con una imagen y logo únicos. Se caracteriza por tener productos innovadores para sus clientes; cuenta, además, con diseños que cada año se van renovando, dando un aspecto de calidad de vida en las familias, ya que la iluminación se convierte en parte de la decoración de las viviendas y/o oficinas.

5. Situación del servicio en el mercado

En el marco de este plan estratégico, se realizó una encuesta de sondeo de mercado para conocer el posicionamiento actual de Tecno Lite Perú y conocer los gustos y preferencias de los clientes con respecto a una marca de luminaria.

La encuesta se llevó a cabo en diciembre del 2015, a 600 personas que se ubicaron dentro de los *homecenters* de Lima, en el sector de venta de luminarias.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- La marca Tecno Lite Perú es conocida por el 0,2% de la muestra.
- Los consumidores vinculan el nombre Tecno Lite con productos de tecnología.
- La marca Phillips es la primera que se viene a la mente de los consumidores cuando se les pregunta por productos de iluminación, seguido de las marcas de los Retail (Maestro, Promart, Sodimac).

6. Determinación de ventaja competitiva

Del análisis de la cadena de valor y el análisis VRIO, se identifica una ventaja competitiva fuerte a nivel general: la marca, la cual se fortalece con los *showrooms* de luminarias y lámparas ofrecidas en forma gratuita a los distribuidores, y con la garantía de los productos.

7. Matriz evaluación de factores internos (EFI)

Mediante la matriz EFI, se evaluaron las fortalezas y debilidades de Tecno Lite Perú, obteniendo un puntaje de 3.05, lo cual muestra que la empresa se encuentra en una posición interna fuerte, tal como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 6. Matriz EFI

MATRIZ EFI	Peso %	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Buena Aceptación del producto	10%	3	0.3
Garantía de la marca	15%	3	0.45
Catálogos sin costo	5%	2	0.1
Exhibiciones	15%	3	0.45
Capacitación de la mano de obra con el distribuidor	10%	2	0.2
Stock de productos en Lima para atender la demanda oportunamente	10%	4	0.4
Debilidades			
Baja efectividad del área comercial para captar nuevos distribuidores	10%	4	0.4
Baja rotación de stocks	10%	3	0.3
Rotación alta de cuentas por cobrar	10%	3	0.3
Dependencia del proveedor logístico para la distribución del producto	5%	3	0.15
	100%		3.05

Fuente: Elaboración propia 2015.

8. Situación actual de la empresa

Actualmente, la empresa Tencolite Perú realiza sus operaciones en las siguientes fases:

- **Fases del servicio**

- Reunión con los clientes distribuidores: Ofrecer la variedad de productos que se encuentran en un catálogo que Tecno Lite México diseña para Perú, este se renueva cada año, incluyendo productos nuevos con las características de las tendencias tecnológicas y de iluminación, así como de diseños novedosos.
- Solicitud de pedido: Se cuenta con el *stock* elegido para Perú en el almacén local, en Lurín, se importa periódicamente a través de Tecno Lite México, de acuerdo a la rotación de *stocks*.
- Importación: Coordinación con la agencia aduanas que va a recibir los productos, con la empresa que presta el servicio de almacenaje.
- Distribución de productos: Gestionar la distribución de los productos a los clientes distribuidores, de acuerdo con lo solicitado.
- Instalación de exhibidores: Para el caso de distribuidores y de grandes superficies, se ofrece, de manera gratuita, exhibidores de madera que se instalan para exhibir el portafolio de productos escogido por el distribuidor, y que servirá para que el cliente final interactúe con el producto directamente. Asimismo, se proporciona personal para impulsar la venta, que va por cuenta de Tecno Lite, si es que se acuerda con el distribuidor y *merchandising*.
- Capacitación a clientes: Orientación a las personas que designe el cliente distribuidor acerca del funcionamiento del producto, beneficios y calidad, agendando anualmente las capacitaciones de los temas más relevantes para potenciar sus herramientas de ventas.
- Garantía: Todos los productos tienen certificado de calidad y revisión, por lo cual las especificaciones incluidas de los productos están completamente certificadas por las regulaciones respectivas.

9. Conclusiones

Al analizar el ambiente interno, se observa que lo más importante de la empresa y lo que genera una ventaja competitiva, según la cadena de valor y la matriz VRIO, es la imagen de marca, que se caracteriza por tener diseños que cada año se renuevan y son mostrados en los *showrooms* que la empresa brinda a los distribuidores de forma gratuita, a diferencia de los competidores.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Propuesta de misión y visión

1.1. Misión

Al cierre del año 2015, Tecno Lite México, la casa matriz, cuenta con la siguiente misión: “Llevamos luz a las personas que buscan trascender, mediante soluciones innovadoras en iluminación y tecnología que mejoran la vida de la gente”. Esta misión es establecida por la casa matriz. Se propone modificarla para la empresa Tecno Lite Perú, de acuerdo con la realidad del mercado peruano: “Comercializar productos de iluminación, acompañando al distribuidor para lograr el mejor equilibrio entre la entrega oportuna, excelente servicio y la contribución al ahorro de energía”.

1.2. Visión

Al cierre del año 2015, Tecno Lite México, la casa matriz, cuenta con la siguiente visión: “Lograr que nuestras marcas sean reconocidas como un referente en soluciones innovadoras de iluminación y tecnología”. Esta visión es establecida por la casa matriz. Se propone modificarla para la empresa Tecno Lite Perú, de acuerdo con la realidad del mercado peruano: “Ser una empresa líder en la comercialización de productos de iluminación, logrando la máxima retribución a sus accionistas”.

2. Objetivo general

- Objetivo general: Lograr en los próximos 5 años que la marca Tecno Lite Perú sea reconocida en el mercado peruano generando rentabilidad y crecimiento.
- Objetivos de rentabilidad: Tener una rentabilidad del 9% y un crecimiento de ventas del 35% durante los próximos 5 años.
- Objetivos de crecimiento: Incrementar la cuota de mercado a 10% en los próximos 5 años.
- Objetivos de supervivencia: Lograr posicionar la marca al 0,6% en el mercado de iluminación durante los próximos 5 años.

3. Conclusiones

Tecno Lite Perú se proyecta, para los próximos 5 años, como una empresa con crecimiento en ventas anuales del 35%, logrando incrementos en utilidades del 9%, pasar por un cambio organizacional que busca lograr el posicionamiento de la marca y entregar a los consumidores finales soluciones en iluminación que mejoren su calidad de vida.

Capítulo V. Generación de estrategia

1. Matriz FODA cruzado

La matriz FODA cruzado permite determinar iniciativas estratégicas para Tecno Lite Perú.

Tabla 7. Matriz FODA cruzado

FODA CRUZADO TECNOLITE	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1.- Aranceles Bajos O2.- Alianza del Pacífico: Casa matriz en México O3.- Programa del gobierno para ofrecer viviendas sin cuota inicial (Leasing inmobiliario) O4.- Crecimiento de HomeCenters en el interior del país O5.- Cuidado del medio ambiente	A1.- Competencia posicionada (Philips, Lumicenter, Tosfel, SunLight) A2.- Disminución del crecimiento del sector construcción A3.- Desaceleración de la economía Peruana 2013: 5.5%, 2014: 2.5%, 2015: 3.6% A4.- Extorsiones en el sector construcción A5.- Corrupción en instituciones gubernamentales
Fortalezas	Estrategia FO	Estrategia FA
F1.- Producto F2.- Garantía de marca F3.- Catálogos sin costo para clientes finales F4.- Exhibidores de productos Tecno Lite F5.- Capacitación al distribuidor F6.- Stock de productos en Lima para atender la demanda oportunamente F7.- Empatía del área comercial con los clientes F8.- Diversidad de productos	F1, F2-F7-O3: Captar nuevos distribuidores en el interior del país. F1, F2-F6-O4: Establecer negociaciones con inmobiliarias.	F1, F2-A1: Publicidad y campañas promocionales.
Debilidades	Estrategia DO	Estrategia DA
D1.- Baja participación en el mercado Peruano D2.- Baja rotación de stocks D3.- Ciclo de ventas por cobrar alto D4.- Dependencia del proveedor logístico para la distribución del producto D5.- Distribuidores no fidelizados D6.- Falta de un programa de RSE interna	D2-O1.- Ingresar a los canales de ferreterías y bodegas. D6-O5.- Desarrollar un plan de RSE.	D2-A3.- Redefinir el portafolio para hacerlo más eficiente y rotativo. D5-A1.- Fidelizar a los distribuidores.

Fuente: Elaboración propia 2015.

Dentro de las estrategias identificadas se encuentran: Captar nuevos distribuidores, establecer negociaciones con inmobiliarias, desarrollar un plan de RSE, publicidad y campañas promocionales, redefinir el portafolio para hacerlo más eficiente y rotativo, y fidelizar a los distribuidores con campañas.

La matriz FODA es una herramienta estática, por lo cual se usan otras herramientas con la finalidad de determinar la estrategia para Tecno Lite Perú.

2. Matriz PEYEA

Es una herramienta importante de conciliación de estrategias. El esquema de cuatro cuadrantes indica si la estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Gráfico 11. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis de los factores determinantes, la matriz PEYEA indica que se debe seguir una estrategia agresiva, debido a que la industria tiene un gran potencial de desarrollo.

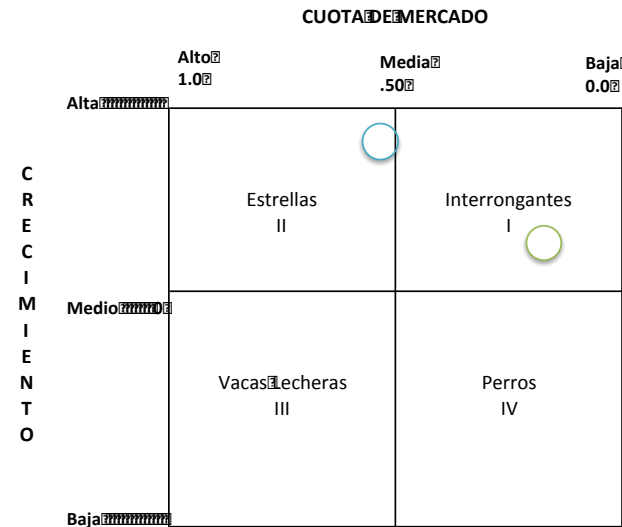
Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado son estrategias viables. Se plantea llevar a cabo la estrategia de penetración de mercado para Tecno Lite Perú, le servirá para aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas (David 2008: 227).

3. Matriz BCG

Para elaborar la matriz BCG, se utiliza al principal competidor como punto de referencia, con un enfoque en dos tipos de productos: el producto 1 se denomina como LED y el producto 2 se denomina fluorescentes e incandescentes. Se determina que el producto 1 cuenta con un crecimiento del orden de los 139% y una cuota de mercado de 0,46, datos obtenidos por elaboración propia. Ello implica que dentro de la matriz BCG se sitúa en la categoría estrellas, con un alto potencial de crecimiento, por lo que se concluye que existen grandes posibilidades de éxito en el mercado con este producto.

Con respecto al producto 2, se sitúa en la categoría de interrogante, ya que la tendencia es la obsolescencia, debido al alto consumo de energía y al cambio de la tecnología que permite mayores ahorros y menores consumos de energía.

Gráfico 12. Matriz BCG



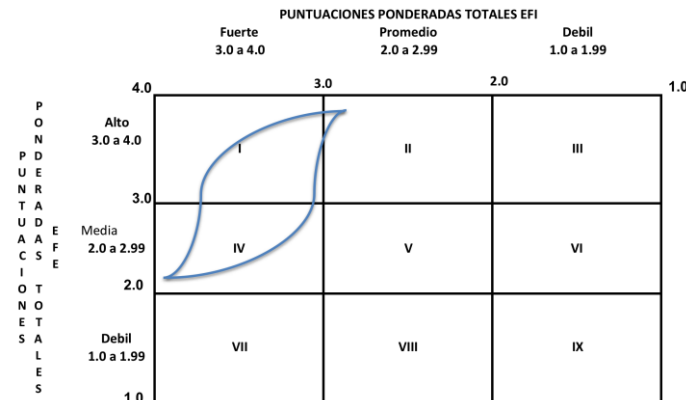
Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, la matriz BCG muestra dos productos situados en los cuadrantes interrogantes y estrellas, por lo que el enfoque es buscar mayor penetración de mercado para el producto 1.

4. Matriz interna - externa

De acuerdo con la matriz IE desarrollada para la empresa Tecno Lite Perú, sobre la base de las puntuaciones ponderadas de las matrices EFI y EFE, se ha determinado que las divisiones se encuentran en las celdas I, II y IV, tal como se puede apreciar en el gráfico de la matriz IE, lo cual implica crecer y edificar (David 2008: 235).

Gráfico 13. Matriz IE



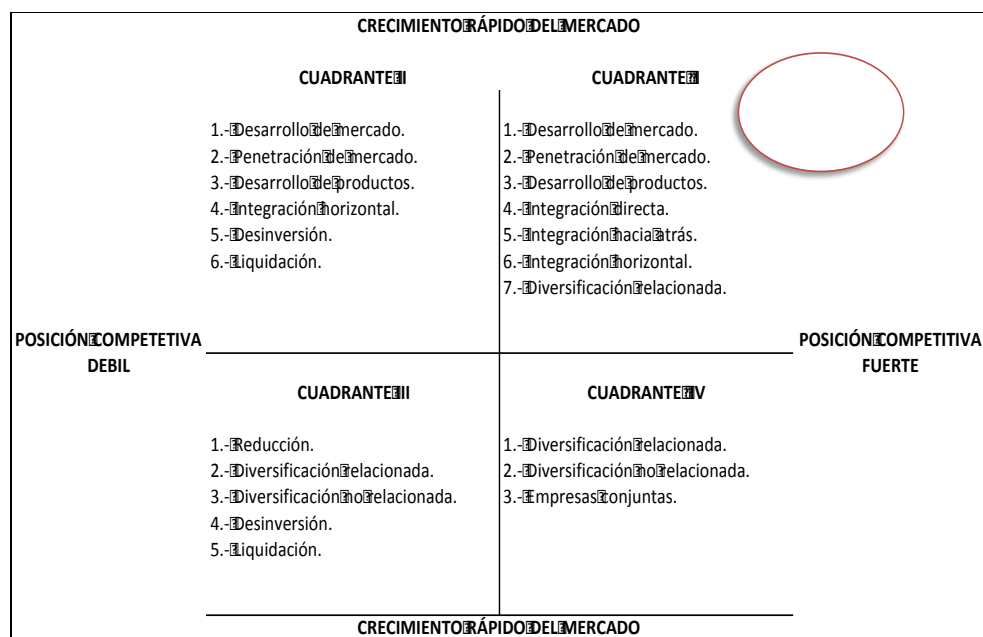
Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, la empresa se enfocará en la penetración del mercado.

5. Matriz de la gran estrategia

Tecno Lite Perú se encuentra en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia, mostrado en el cuadro siguiente, donde se puede apreciar que la empresa se encuentra en una posición favorable, ello nos permite seleccionar las estrategias de penetración y desarrollo de mercado, con la finalidad de aprovechar las oportunidades externas (David 2008: 237).

Gráfico 14. Matriz de la gran estrategia



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David, página 240

6. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

De acuerdo con el esquema analítico de formulación de estrategias que presenta Fred R. David, en su libro Conceptos de Administración Estratégica (2008), en la tercera etapa de la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) se hallan las principales estrategias, utilizando las matrices EFE, MPC, EFI, las cuales sirven como información de entrada; las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y la matriz de la gran estrategia sirvieron para evaluar objetivamente las estrategias alternativas posibles identificadas, dando como resultado la matriz MPEC que muestra el grado de atractividad de las estrategias alternativas, cuyo objetivo fue seleccionar las principales estrategias (David 2008: 219).

En la siguiente tabla se observa la matriz MPEC con factores claves, sus ponderaciones y sus respectivas alternativas estratégicas.

Tabla 8. Matriz de planeación estratégica cuantitativa

FACTORES CLAVES			ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS													
Factores externos clave	Factores	Ponderación	Captar nuevos distribuidores en el interior del país		Fidelizar a los distribuidores		Publicidad y campañas promocionales		Ingresar a los canales de ferreterías y bodegas		Desarrollar un plan de RSE		Establecer negociaciones con inmobiliarias		Redefinir el portafolio para hacer lo más eficiente con campañas	
Factores externos clave			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Aranceles Bajos	Economicos	0.2	0	0	0	0	0	0	4	0.8	0	0	0	0	0	0
Alianza del Pacífico y T.L.C.	Políticos/legal/gubernamental	0.1	0	0	0	0	0	0	4	0.4	0	0	0	0	0	0
Programa del gobierno para ofrecer viviendas sin cuota inicial (Leasing inmobiliario)	Políticos/legal/gubernamental	0.05	3	0.15	3	0.15	0	0	3	0.15	4	0.2	3	0.15	0	0
Crecimiento de HomeCenters	Economicos	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	0	0
Cuidado del medio ambiente	Políticos/legal/gubernamental	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2	0	0	0	0
Competencia posicionada (Philips, Lumicenter, Josef, SunLight)	Competitivos	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	0	0	3	0.3	0	0
Disminución del crecimiento del sector construcción	Sociales/Culturales/demográficos/ambientales	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	0	0
Desaceleración de la economía Peruana: 2013: 5.5%, 2014: 2.5%, 2015: 3.6%	Economicos	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	0	0	4	0.4	0	0
Extorsiones en el sector construcción	Sociales/Culturales/demográficos/ambientales	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	0	0
Corrupción en instituciones gubernamentales	Políticos/legal/gubernamental	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	0	0	0	0	0	0
Factores internos clave																
Producto	De marketing	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	0	0	3	0.3	3	0.3
Garantía de marca	De producción y operaciones	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Catálogos sin costo	De marketing	0.01	2	0.02	3	0.03	4	0.04	2	0.02	3	0.03	4	0.04	2	0.02
Exhibiciones de productos TecnoLite	De marketing	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Capacitación del mano de obra distribuidor	De marketing	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4
Stock de productos en Lima para atender la demanda oportunamente	De producción y operaciones	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	0	0	3	0.3	3	0.3
Empatía del área comercial con los clientes	De marketing	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	0	0	4	0.2	3	0.15
Diversidad de productos	Marketing	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	0	0	2	0.2	3	0.3
Baja participación en el mercado Peruano	Marketing	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1	0	0	0	0	2	0.1
Baja rotación de stocks	De producción y operaciones	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	0	0	0	0	4	0.2
Ciclo de cuentas por cobrar alto	Financiero	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	0	0	0	0	3	0.3
Distribuidores no fidelizados	Administrativos	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	0	0	0	0	0	0	4	0.2
Falta de un programa de RSE interna	RSE	0.01	2	0.02	2	0.02	2	0.02	0	0	4	0.04	0	0	0	0
Dependencia del proveedor logístico para la distribución del producto	De producción y operaciones	0.03	3	0.09	3	0.09		0	3	0.09	0	0	0	0	0	0
				5.58		5.6		5.5		6.1		2.3		3.9		3.1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se observan cuatro estrategias específicas con mayor ponderación, de acuerdo con la matriz.

En conclusión, las estrategias están alineadas con la penetración y el desarrollo de mercado, que serán la base del presente plan estratégico.

7. Alineamiento de estrategias y objetivos

Tabla 9. Alineamiento de estrategias y objetivos

INICIATIVAS ESTRATEGICAS	OBJETIVOS						EVALUACION DE IMPACTO
	GENERAL	RENTABILIDAD	CRECIMIENTO	SOSTENIBILIDAD	MISION	VISION	
	Lograr en los próximos 5 años que la marca Tecnolite Perú sea reconocida en el mercado Peruano generando rentabilidad y crecimiento.	Tener una rentabilidad del 9% y un crecimiento de ventas del 5% durante los próximos 5 años.	Incrementar la cuota de mercado al 10% en los próximos 5 años.	Lograr posicionar la marca al 0.6% en el mercado de iluminación durante los próximos 5 años.	Comercializar productos de iluminación acompañando al distribuidor para lograr el mejor equilibrio entre la entrega oportuna, el excelente servicio y la contribución al ahorro de energía.	Ser una empresa líder en la comercialización de productos de iluminación, logrando la máxima retribución a sus accionistas.	
Captar nuevos distribuidores al interior del país.	X	X	X	X	X	X	6
Ingresar a los canales de ferreterías y bodegas.	X	X	X	X	X	X	6
Fidelizar a los distribuidores.	X	X	X	X	X	X	6
Publicidad y campañas promocionales.	X	X	X		X	X	5
Desarrollar un plan de RSE.					X	X	2
Establecer negociaciones con inmobiliarias				X	X	X	3
Redefinir el portafolio para hacerlo más eficiente con campañas		X					1

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los objetivos generales propuestos, se elaboró una plantilla para alinear las estrategias seleccionadas con estos. Asimismo, se establecen los objetivos de los planes funcionales alineados con los objetivos generales.

Al analizar las iniciativas estratégicas e identificar cuáles tienen mayor impacto en los objetivos de Tecno Lite del Perú, se identificaron las estrategias a seleccionar:

- 1) Captar nuevos distribuidores al interior del país
- 2) Ingresar a los canales de ferreterías y bodegas
- 3) Fidelizar a los distribuidores

Se establecen objetivos para cada plan funcional, de acuerdo con las estrategias seleccionadas, estableciéndose tres niveles, denominados corto plazo, mediano plazo y largo plazo, y alineándolos con los objetivos y con las estrategias (1-2-3).

Tabla 10. Objetivos de planes funcionales

OBJETIVOS DE PLANES FUNCIONALES			
Planes	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
PLAN DE MARKETING	Incrementar la participación de mercado a 4%.	Participación de mercado de 6%.	Participación de mercado de 10% y recordación de marca del 0.6%.
PLAN DE OPERACIONES	Reducir gastos de operación en 11%.	Reducir gastos de operación en 8%.	Reducir gastos de operación en 7%.
PLAN DE RECURSOS HUMANOS	Reclutar y seleccionar personal.	Potenciar el desarrollo de competencias de sus empleados	Consolidar la estructura organizacional.
PLAN DE RSE	Evaluar las herramientas de gestión de RSE.	Iniciar con las herramientas de RSE y difundir a todos los empleados el objetivo de RSE.	Difundir los beneficios del RSE para los Stakeholders.
PLAN DE FINANZAS	Mantener un nivel de deuda de 50% para sostener las inversiones en capital de trabajo. Alcanzar un EBITDA de 8% por el presupuesto estratégico.	Mantener un nivel de deuda de 56% para sostener las inversiones en capital de trabajo. Alcanzar un EBITDA de 12% por el presupuesto estratégico.	Mantener un nivel de deuda de 60% para sostener las inversiones en capital de trabajo. Alcanzar un EBITDA de 18% por el presupuesto estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

8. Descripción de las estrategias seleccionadas

1) Captar nuevos distribuidores al interior del país

La estrategia consistirá en lograr captar nuevos distribuidores en otras geografías al interior del país, por medio de la fuerza de ventas. Para ello, se incrementará el número de vendedores.

2) Ingresar a los canales de ferreterías y bodegas

Actualmente, existe un mercado que Tecno Lite Perú no está atendiendo: las ferreterías y bodegas tradicionales. Ingresar a estos canales permitirá ganar una mayor cuota de mercado y a su vez posicionar la marca.

3) Fidelizar a los distribuidores

Debido al reciente ingreso de Tecno Lite en el Perú, aún no se cuenta con la fidelización de los distribuidores, ya que estos manejan otras marcas. Por lo tanto, se plantearán actividades para llevar a cabo una campaña que logre esta fidelidad. Estas actividades consistirán en tener mayor exclusividad en las revistas de publicidad, así como brindar una mayor capacitación a los distribuidores.

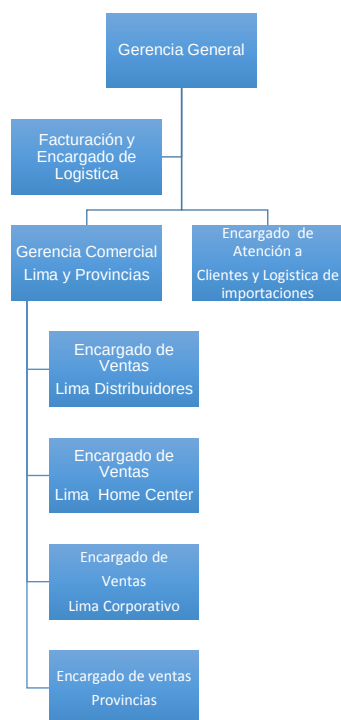
En conclusión, las estrategias seleccionadas dan soporte a la estrategia genérica y a la estrategia de penetración de mercado aplicable a la empresa Tecno Lite del Perú. La estrategia de crecimiento que busca lograr objetivos de largo plazo es la de penetración de mercado, la cual está enfocada en obtener una mayor participación en el mercado peruano.

Capítulo VI. Rediseño organizacional

La propuesta para la empresa Tecno Lite Perú consiste en realizar un rediseño organizacional, ya que a la fecha no cuenta con una estructura organizacional definida claramente. En ese sentido, se considera plantear una estructura organizacional basada en dos etapas: a mediano y a largo plazo; ambos están relacionados directamente con el incremento del porcentaje de ventas y, por consiguiente, con la recordación de marca.

Por lo tanto, la propuesta será crear nuevos puestos en las diferentes áreas funcionales de la organización. Ello ayudará a potenciar la estrategia de penetración de mercado. En tal sentido presentamos la siguiente estructura organizacional.

Gráfico 15. Estructura organizacional

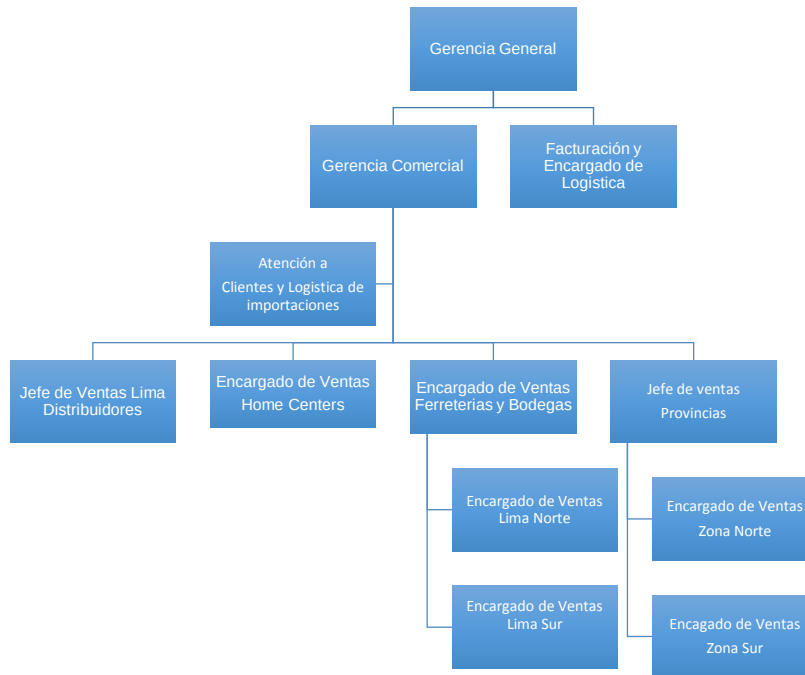


Fuente: Elaboración propia.

Con ello se va fortalecer el *staff* de ventas, así como la cultura organizacional. Por otro lado, las comunicaciones se llevarán a cabo a través de informaciones vía intranet, carteles alusivos a los valores y cómo vivirlos, medición con indicadores de desempeño, publicaciones de logros y *team buildings* anuales.

En el largo plazo, se espera consolidar la marca a nivel local y al interior del país. Para ello, en este periodo se habrá consolidado el *staff* de colaboradores, con la finalidad de seguir fortaleciendo la posición de la marca Tecno Lite Perú y, por ende, el incremento de las ventas.

Gráfico 16. Estructura organizacional propuesta



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se plantea fortalecer el desarrollo de los empleados dentro de la empresa, siendo parte del crecimiento de esta también en sus puestos y perfiles. Este crecimiento permitirá priorizar el reclutamiento interno antes del externo, brindando capacitaciones en diversas habilidades que logren potenciar las habilidades requeridas a corto y largo plazo: cursos de Excel, técnicas de ventas y diplomados enfocados en el área donde se desarrolla el empleado.

Capítulo VII. Plan funcional de marketing

El plan funcional de marketing de Tecno Lite Perú es de vital importancia, ya que está enfocado en hacer conocer la marca entre los distribuidores y los clientes finales, y posicionar los atributos de diseño y garantía de los productos. Para lograr este propósito, se plantean varias estrategias detalladas en este plan, de las cuales la más importante es establecer una campaña de fidelización de los distribuidores, captar nuevos distribuidores al interior del país.

1. Objetivos de marketing

Tabla 11. Objetivos de marketing

Objetivos	
Corto Plazo	Participación de mercado 7%
Mediano Plazo	Participación de mercado 15%
Largo Plazo	Participación de mercado 20%. Recordación de marca del 10.6%

Fuente: Elaboración propia.

2. Determinación del mercado

El mercado objetivo para el sector iluminación es el siguiente, según el segmento de mercado elegido B y C.

Tabla 12. Mercado objetivo

Mercado objetivo de Luminarias y Lámparas Perú Urbano NSE B y C		
Mercado Potencial	5.5 millones de unidades anuales	Consumo de incandescentes, fluorescentes y lámparas
Mercado Disponible	2.2 millones de unidades anuales	Consumo de luminarias y lámparas
Mercado Objetivo	500 mil unidades anuales	Consumo de luminarias y lámparas de precio medio

Fuente: INEI Apeim 2014.

Los clientes de Tecno Lite Perú son distribuidores, los cuales se ubican en Lima y provincias. A continuación, se detalla el mercado total de distribuidores.

Tabla 13. Mercado total de distribuidores

Número de Puntos de Venta de distribuidores			
Distribuidor	Lima	Provincias	Total
Sodimac	14	11	25
Maestro	16	13	29
Promart	6	12	18
Cassinelli	4	6	10
Ferreterías	13,800	20,700	34,500
Bodegas	80,000	33,900	113,900
Total	93,840	54,642	148,482

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el pedido promedio que realizan los distribuidores de luminarias y lámparas, y de acuerdo con la estimación del crecimiento del mercado, así como las puestas en marcha de las estrategias de penetración planteadas y el consumo de los hogares determinado como mercado objetivo, se ha procedido a proyectar la demanda incremental que Tecno Lite Perú obtendría con la ejecución de las estrategias propuestas en el presente plan estratégico.

Tabla 14. Proyección de ventas

Proyección de Ventas a nuevos clientes con Estrategia									
Año	Luminarias				Lámparas				Total Ventas
	Promart	Ferreterías y bodegas	Provincias Home center	Total Ventas Luminarias	Promart	Ferreterías y bodegas	Provincias Home center	Total Ventas Lámparas	
2016	220,250	110,125	220,250	550,625	166,161	83,081	166,161	415,403	966,027
2017	279,519	139,760	279,519	698,798	229,054	114,527	229,054	572,634	1,271,433
2018	332,801	166,401	332,801	832,003	298,139	149,069	298,139	745,347	1,577,350
2019	399,598	199,799	399,598	998,995	391,069	195,534	391,069	977,671	1,976,666
2020	483,833	241,917	483,833	1,209,583	512,965	256,482	512,965	1,282,411	2,491,994

Fuente: Elaboración propia.

3. Segmentación

Las estrategias de marketing están dirigidas a los distribuidores, denominados clientes distribuidores, y a los consumidores finales.

3.1. Clientes distribuidores

- Grandes superficies: Conformado por tiendas del canal moderno, donde se vende todo tipo de productos para el sector construcción y el sector hogar; está enfocado en el mantenimiento del hogar.
- Corporativo: Conformado por proyectos inmobiliarios; generalmente, necesitan luminaria de acuerdo al diseño de la arquitectura del edificio.
- Grupos ferreteros: Son tiendas que venden luminarias y lámparas en general y de todo tipo, incluyendo las luminarias tipo candiles tradicionales y modernos, donde se pueden comercializar los productos de iluminación.
- Informal: Son ferreterías independientes, tiendas que venden tornillos, focos, clavos, herramientas (martillos, pinzas, desarmadores, etcétera) y material para reparaciones pequeñas.

3.2. Consumidores

De acuerdo con el análisis de mercado realizado por la consultora Barlovento en el año 2014, en el cual se determinó un aproximado del total de importaciones de luminarias residenciales por segmento socioeconómico, siendo 47% del segmento socioeconómico B y 48% del C, con lo cual se realizó la segmentación de los consumidores finales.

Se considera que los consumidores finales pertenecen a los segmentos B y C, porque más del 90% de las importaciones del segmento residencial están dirigidos a ellos.

Además del análisis de mercado tomado como fuente y tomando en consideración los resultados de la encuesta realizada mencionada en el punto anterior, se determina que la segmentación de los compradores finales de luminarias es la siguiente:

- Jefes de familia (del segmento B y C): Los que tienen decisión de compra en sus hogares, así como la adecuación o remodelaciones en sus casas.
- Electricistas, maestros de obra, instaladores: Personas que se dedican a dar servicios por electrificación, servicios de instalación de luminarias en general.
- Administradores de edificios o condominios: Empresas o personas encargadas del mantenimiento de los edificios o condominios ya habitados, los cuales tienen poder de decisión sobre el cambio de luminarias y lámparas en las áreas generales de estos.
- Decoradores, arquitectos, *lighting designers*: Personas dedicadas a dar servicios de diseños de interiores, decoración y acabados en general con particulares.

4. Posicionamiento

Creación de diferenciación competitiva:

- **Diseño:** Los diseños de las luminarias son renovados una vez al año; se busca que los consumidores satisfagan su necesidad de estatus al tener una luminaria que es diferente de la que tienen las personas que renovaron su luminaria en los últimos años.
- **Imagen:** Se busca posicionar la imagen de Tecno Lite Perú a través de los exhibidores que se instalan en los negocios de los clientes, con mensajes dirigidos al consumidor peruano, ofreciendo la garantía y respaldo de la casa matriz.
- Se propone el mantra de la marca: “Brillando juntos”, aprovechando sus atributos de diseño e imagen. El significado del mantra expresa la existencia de la iluminación e inspira éxito para sus consumidores.

5. Mezcla de marketing

5.1. Mezcla de marketing enfocado al cliente distribuidor

- **Producto**
 - **Objetivo:** Incrementar la participación de comercialización de luminarias y lámparas con tecnología LED (ver anexo 6).
 - **Estrategia:** Nuevos modelos de productos.
 - **Ciclo de vida:** Tecno Lite Perú es una empresa que está en fase de crecimiento.
 - **Marca, logotipo y empaque:** Son propios de la empresa. Se plantea mejorar su presentación.

Gráfico 17. Logotipo



Fuente: www.tecnolite.com.pe

- **Precio**
 - **Objetivo:** Lograr la mayor participación de ventas en el mercado de Lima y provincias.
 - **Estrategia:** De acuerdo con el mapa de posicionamiento de la marca, se plantea ubicarla a un precio menor que el de Philips y Jوسف.

- Elasticidad: El mercado de iluminación se encuentra dirigido a un público masivo, el cual es sensible a variaciones del precio; por lo tanto, los productos de iluminación presentan una curva de demanda elástica.
- Plaza
 - Objetivo: Captar nuevos distribuidores en Arequipa, Cajamarca, Lambayeque, La Libertad, Cusco y Piura. Se considera estas ciudades porque que tienen mayor población y, por ende, mayor potencial para seguir captando nuevos distribuidores.
 - Captar dos distribuidores estratégicos para atender a bodegas y ferreterías en Lima.

A continuación, se presenta la proyección en unidades y montos de ventas de los nuevos clientes distribuidores captados con la estrategia propuesta de ingresar a provincias, bodegas y ferreterías, y Promart como nuevo distribuidor en Lima.

Tabla 15. Proyección de unidades vendidas a nuevos clientes con estrategia

Año	Proyección de Unidades vendidas a nuevos clientes con Estrategia											
	Clientes			Luminarias				Lámparas				Total Unidades Vendidas
	Promart	Ferreterías y bodegas	Provincias Home center	Promart	Ferreterías y bodegas	Provincias Home center	Total Unidades Luminarias	Promart	Ferreterías y bodegas	Provincias Home center	Total Unidades Lámparas	
2016	3	2	6	7,645	3,822	7,645	19,111	10,574	5,287	10,574	26,435	45,547
2017	3	2	7	9,702	4,851	9,702	24,254	14,576	7,288	14,576	36,441	60,695
2018	3	2	9	11,448	5,724	11,448	28,620	18,804	9,402	18,804	47,009	75,629
2019	3	2	10	13,623	6,812	13,623	34,058	24,445	12,222	24,445	61,112	95,170
2020	3	2	12	16,348	8,174	16,348	40,869	31,778	15,889	31,778	79,445	120,315

Fuente: Elaboración propia.

- Estrategia
 - Participar en diferentes ferias, en especial en provincias.
 - Evaluar a los distribuidores con capacidad de atender a bodegas y ferreterías de Lima, y supervisar la venta de los productos a estos canales.
 - Sistemas de distribución: La distribución se mantendrá a través de un tercero.
- Promoción
 - Objetivo: Dar a conocer la marca a los distribuidores.
 - Estrategia:
 - Se busca fidelizar a los distribuidores, invitándolos a reuniones de camaradería una vez al año. En este evento participarán todos los representantes de cada distribuidor, quienes disfrutarán de una elegante cena y a la vez formarán parte de los planes a futuro de la empresa; se les informará de las proyecciones para el siguiente año, ya que son considerados socios estratégicos.
 - Brindar consignaciones y descuentos a los actuales distribuidores.

- Personas
 - Objetivo: Reforzar la estructura del área comercial para atender nuevos distribuidores.
 - Estrategia:
 - Contratar empleados que cumplan los perfiles de calidad de servicio y empatía con sus distribuidores y proveedores.
 - Reforzar con talleres relacionados con técnicas de ventas a los empleados que se relacionan con los distribuidores.
- Procesos
 - Objetivo: Cerrar las ventas con los distribuidores en el menor tiempo posible.
 - Estrategia: Brindar recursos de promociones y descuentos para el cierre de las ventas.
- Evidencia física
 - Objetivo: Mantener un estándar de calidad de servicio.
 - Estrategia: Buena presentación y buenos modales de los vendedores para con los distribuidores.

5.2. Mezcla de marketing enfocado al consumidor final

- Producto: El producto para el consumidor final son tres tipos de luminarias y lámparas, las cuales son de tecnología LED, fluorescente o halógena. Estos están distribuidos para interiores y exteriores de hogares, empresas y centros comerciales.
 - Objetivo: Incrementar la cuota de mercado.
 - Estrategia:
 - Diseño y variedad de productos.
 - Respetar la garantía de la marca.
 - Renovación anual de modelo de productos.
 - Ciclo de vida: Tecno Lite Perú es una empresa que está en fase de crecimiento.
 - Logotipo: La empresa cuenta con un logotipo propio registrado ante las autoridades competentes, lo cual nos imposibilita hacer cambios sustanciales (ver gráfico 17).
 - Empaque: El producto viene con información dirigida al segmento y con imágenes aspiracionales. Se propone que en los empaques se pongan mensajes alusivos al cuidado del medio ambiente, tal como se muestra en el gráfico 18.

Gráfico 18. Empaque



Fuente: www.tecnolite.com.pe

- Precio
 - Objetivo: Obtener la mayor participación de mercado a través de un precio atractivo para el segmento.
 - Estrategia: De acuerdo con el mapa de posicionamiento de la marca, fijar un precio por debajo del de Philips y Jوسفل para asegurar un incremento en la demanda de los consumidores finales y establecer una política de precio mínimo al público para los distribuidores, que consiste en fijar un precio mínimo que debe respetar el distribuidor.
 - Elasticidad: El mercado de iluminación se encuentra dirigido a un público masivo, el cual es sensible a variaciones de precio; por lo tanto, los productos de iluminación presentan una curva de demanda elástica.
- Plaza
 - Objetivo: Colocar los productos en un mayor número de puntos de venta.
 - Estrategia: Se usará la estrategia de distribución selectiva, que implica ubicar los productos en puntos de venta que sea conveniente para el tipo de producto en cuestión: tiendas de iluminación, *homecenters*, centros ferreteros y bodegas.
 - Cobertura: Las ventas se realizarán a nivel nacional.
- Promoción
 - Objetivo: Dar a conocer la marca a los consumidores finales.
 - Estrategia:
 - Incrementar el número de impulsadoras de los productos en los puntos de venta desde 2 a 8, en *homecenters* y principales distribuidores ferreteros.
 - Brindar capacitaciones a las impulsadoras trimestralmente.
 - Tener publicidad *Above The Line* (ATL) para el segundo año de este plan estratégico, realizar *spots* publicitarios en radio, llegando al público de forma masiva. También se

plantea realizar publicidad en Internet, a través de las Google Adwords y las redes sociales Facebook y Twitter.

- Tener publicidad *Below The Line* (BTL), a través de autos con exhibidores que van a recorrer las calles cercanas a los puntos de venta, con el objetivo de dar a conocer la marca. Asimismo, realizar charlas y relaciones públicas dirigidas a *lighting designers*, arquitectos e ingenieros, para el conocimiento de la marca.
- Modificar la página web, cambiando la calculadora de ahorro de energía a la moneda nacional (soles), ya que actualmente está en pesos mexicanos. Asimismo, adecuar el lenguaje de la página web y las redes sociales con modismos propios del Perú.
- Para el quinto año, se propone instalar pantallas de recreación en los puntos de venta de clientes Grandes Superficies, en las cuales el cliente pueda interactuar y simular las decoraciones de los ambientes deseados con la luminaria que más le guste.

6. Presupuesto de marketing

Tabla 16. Presupuesto de marketing

Presupuesto de Marketing						
Descripción	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Reuniones de camaradería una vez al año para clientes	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Autos con exhibidores que van a recorrer las calles (Publicidad BTL)			2,000	2,000		
Capacitar a impulsadoras del producto	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Contratar el servicio de impulsadoras adicionales	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750
Publicidad en obsequios	2,000	4,233	2,967	2,531	4,676	7,295
Spots publicitarios en radio y televisión (publicidad ATL)	28,500	28,500	28,500	28,500	20,400	20,400
Publicidad en Google AdWords y mantenimiento de página web	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Viajes nacionales del área comercial	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
2 Encargados de ventas adicionales (Lima Homecenter y Lima bodega y ferreterías)		4,000	4,000	2,375	2,375	2,375
4 Encargados de ventas adicionales (Lima bodegas Sur y norte, provincias norte y provincias Sur)				2,875	2,875	2,875
Bonos del área comercial		7,855	6,184	2,322	8,564	35,697
Costo total	281,750	54,838	78,592	39,853	30,140	42,892

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo VIII. Plan funcional de operaciones

Debido a que la empresa es una comercializadora y sus operaciones son manejadas por un proveedor logístico tercerizado (DHL), se propone reducir los gastos operacionales por medio de la gestión del inventario: revisando el portafolio de productos, priorizando la rotación de mínimos y máximos de acuerdo a la venta.

El monitoreo de la rotación de los productos se llevará a cabo a través de una adecuada gestión, disminuyendo los altos niveles de inventarios, teniendo siempre disponibles los productos solicitados por los clientes, logrando mejorar con esto la tasa de entrega de pedidos a los clientes. Asimismo, el monitoreo permite reducir mermas y, paulatinamente, el número de posiciones ocupadas. De esta manera, se logra la eficiencia en el espacio rentado.

La negociación del pago de fletes de importación está a cargo de Tecno Lite Perú, de tal manera que se propone renegociar los fletes con el respaldo del número de contenedores que maneja la corporación (en México y otros países) y con este poder de negociación, lograr reducciones de precios. Estas acciones, en conjunto, conducirán a la reducción de costos operacionales.

1. Objetivos de operaciones

Se propone reducir los costos de operaciones. El impacto se reflejará en tener mejores precios para los nuevos canales ferreteros y bodegas; asimismo, permitirá mantener un *stock* disponible para los nuevos distribuidores y, por consiguiente, la fidelización de los distribuidores.

1.1. Objetivos de corto plazo

- Reducir gastos de operación en 11%
- Evaluación del actual operador logístico

Dentro del plan operacional de Tecno Lite Perú, se trabajará con el centro de distribución y almacenaje logístico Outsourcing DHL en los cinco años siguientes, debido al análisis de costos y efectividad que se realizó, en el cual se puede observar que tiene mayor eficiencia operando a través de un tercero, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 17. Evaluación del operador logístico

Detalles	USD INVERSION Unica/Vez	USD GASTO Mensual	USD GASTO DHL
Almacén (Av. Argentina)	\$39,000.00	\$12,000.00	
Escaleras	\$1,000.00		
Transpaleta manual	\$2,600.00		
Montacargas	\$21,990.00		
Coche para mercadería		\$160.00	
Volksw. transporte 2.0L TDI- panel	\$25,990.00	\$370.00	
Auto kia chasis Cabina 4x2	\$15,990.00	\$200.00	
Racks 3 niveles	\$32,680.00		
Personal almacén (jefe, surtido, devoluciones y seguridad)	\$3,200.00	\$3,275.00	
Adaptaciones	\$9,000.00		
Cableado informática	\$3,000.00		
Alarmas/Lic. Funcionamiento	\$3,500.00	\$200.00	
Equipo de seguridad p/empleados	\$2,700.00	\$50.00	
	\$160,650.00	\$16,255.00	\$19000.00

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se plantea tener un proveedor alterno como contingencia ante una posible desvinculación del actual proveedor logístico DHL, por cualquier causa o motivo. Para ello, se revisaron presupuestos de otros proveedores logísticos y se recomienda tener como plan B al proveedor Dinet (Almagesa), ya que cuenta con estándares similares de servicio y precio a los del actual proveedor.

- Estrategia: Realizar una modificación del proceso de operaciones, para lograr mayor eficiencia.

Asignar una función para el puesto de facturación y encargado de logística, para el control y supervisión de los indicadores de las operaciones del operador logístico: rotación de inventarios, *lead time* (tiempo de entrega), *fill rate* (tasa de entrega), posiciones (ubicaciones ocupadas), validación de mermas, recepción de conteos cíclicos y encuestas a distribuidores periódicas del servicio recibido, ya que en la visita que se realizó a los almacenes se observó una oportunidad de mejora.

Con la finalidad de reducir costos de operaciones y lograr un mayor control de las posiciones ocupadas, que es el principal indicador de cobro del proveedor, el encargado de logística e importaciones verificará físicamente la distribución y acomodación de la mercancía en los almacenes del proveedor logístico, con el fin de hacer cumplir al proveedor la optimización de espacios y continuar con el seguimiento del cubicaje del inventario con las posiciones ocupadas, para reducir el número de 1.027 a 640 posiciones aproximadamente, tal como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 18. Reducción de posiciones

ANÁLISIS MENSUAL	ACTUAL		CON PLAN ESTRATÉGICO	
	COSTO	Posiciones	COSTO	Posiciones
Manipuleo de Recepción	1%		2%	
Almacenaje	62%	1027 posiciones	57%	640 posiciones
Preparación de Despachos	8%		10%	
Distribución	28%		31%	
Hrs. Extra	0.3%		0.3%	
TOTAL USD	29,000.00		2,914.40	

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Objetivos de mediano plazo

- Reducir gastos de operación en 8%
- Estrategia: Continuar con la supervisión y control de las actividades del proveedor logístico. Esto permitirá seguir reduciendo el número de posiciones y una mejor rotación de inventarios.

1.3. Objetivos de largo plazo

- Reducir gastos de operación en 7%.
- Estrategia: Realizar negociaciones de costos de fletes con agentes de carga.

Se realizarán negociaciones de costos de fletes con agentes de carga y navieras ofreciéndoles cargas por períodos fijos a cambio de precios fijados por períodos y temporadas.

Según las estrategias planteadas, el proceso de operaciones se llevará a cabo de la siguiente forma, que contribuirá a cumplir con el plan estratégico planteado.

Gráfico 19. Proceso de operaciones planteado

CON PLAN ESTRATEGICO:



Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IX. Plan funcional de recursos humanos

La propuesta para mejorar el desempeño de la empresa será plantear un área de recursos humanos tercerizada, para llevar a cabo los procesos de selección y reclutamiento. Entretanto, será responsabilidad del gerente comercial la capacitación, motivación y esquema de remuneraciones al personal del área comercial, lo que será clave para el éxito de los objetivos de Tecno Lite Perú, enfocados en el crecimiento y la rentabilidad, alineados con la propuesta del cambio de estructura organizacional del capítulo VI.

1. Objetivos de recursos humanos

1.1. Objetivos de corto plazo

- Reclutar y seleccionar personal para potenciar la estructura organizacional.

1.2. Objetivos de mediano plazo

Potenciar el desarrollo de las competencias de los empleados, en especial las blandas, tales como, comunicación efectiva, liderazgo y calidad de servicio, por tratarse de una empresa comercial.

1.3. Objetivos de largo plazo

- Consolidar la estructura organizacional.

2. Estrategias propuestas

2.1. Reclutamiento

Se propone tercerizar las funciones de reclutamiento, a través de una empresa especializada en procesos de reclutamiento, de acuerdo con los perfiles de puestos requeridos para llevar a cabo los objetivos y estrategias generales.

Se debe contar con perfiles de puestos actualizados. La empresa contratada deberá llevar a cabo cuestionarios directos a los empleados para recopilar información de las actividades y tareas que llevan a cabo. Luego, se observará directamente en campo, confirmando las respuestas de los cuestionarios y completando con lo observado.

Teniendo los nuevos perfiles de puestos requeridos, es necesario alinear los existentes con los nuevos y establecer lo que se necesita para potenciar y realizar las contrataciones de la estructura propuesta.

2.2. Entrenamiento y desarrollo

Realizar capacitaciones de técnica de ventas para los empleados del área comercial y de calidad de servicio, tres veces al año.

Establecer tres capacitaciones al año acerca de la actualización de los productos y sus beneficios a las impulsadoras de los *homecenters* y centros ferreteros.

2.3. Comunicación gerencial y relaciones con los empleados

Realizar una premiación anual al mejor empleado de la empresa en lo que respecta a ventas, otorgándole un viaje nacional para él y dos acompañantes.

2.4. Compensación y beneficios

Otorgar un bono de 1,5% de las ventas a los vendedores que superen su meta de ventas en 20%; si superan la meta de ventas en 10%, recibirán un 1,2% de las ventas, y a los que logren sus metas se les otorgará un bono del 1% de las ventas. Asimismo, se propone organizar actividades de integración en la empresa.

Tabla 19. Actividades de integración

Actividades	Detalles
Paseo anual a club campestre en Chosica	Anual
Festejos celebres	Día del trabajador Día del Padre Día de la Madre Día de la amistad Navidad y año nuevo

Fuente: Elaboración propia.

3. Perfiles de puestos propuestos

Los perfiles de puestos propuestos para los puestos del área comercial se encuentran en el anexo 13.

Capítulo X. Plan funcional de responsabilidad social empresarial

Los conceptos de responsabilidad social empresarial (RSE) son importantes para la empresa Tecno Lite Perú, así como las normas existentes, emitidas por el Ministerio de Energía y Minas, que contribuyen con el uso eficiente de energía y el cuidado del medio ambiente.

Se propone iniciar el análisis de los pasos necesarios a seguir en la empresa para encaminarla hacia un reforzamiento de la RSE. Esta actividad debe ser liderada por el Gerente General para planear la gestión de los recursos necesarios para ir incluyendo las tareas requeridas en la empresa para avanzar en las actividades de RSE.

1. Objetivos de RSE

1.1. Objetivos de corto plazo

- Evaluar las herramientas de gestión de RSE.
 - Estrategia:
 - Realizar un levantamiento de información sobre la aplicación de RSE.
 - Recabar información de las prácticas de los *stakeholders* sobre RSE, para definir su nivel de impacto en las prácticas internas.

1.2. Objetivos de mediano plazo

- Iniciar la implementación de herramientas de RSE y difundir a todos los empleados el objetivo de la RSE.
 - Estrategia:
 - Establecer políticas de capacitación al personal sobre RSE
 - Identificar e integrar a los *stakeholders*, con la finalidad de obtener un resultado sostenible que satisfaga las necesidades de los consumidores, contribuyendo con el cuidado del medio ambiente y el ahorro energético.
 - Iniciar con pequeñas donaciones a instituciones tales como Fe y Alegría, Liga contra el cáncer.

1.3. Objetivos de largo plazo

- Difundir los beneficios del RSE para los *stakeholders*.
- Estrategia:
 - Realizar charlas de ahorro de energía en centros educativos.
 - Rediseñar el empaque de los productos con mensajes de RSE.

2. Decisiones y recomendaciones en RSE para Tecno Lite Perú

La propuesta consiste en obtener un desarrollo sostenible apoyado por tres pilares: crecimiento económico, conservación del medio de ambiente y responsabilidad social.

Tabla 20. Pilares de RSE

Pilares de RSE	Propuesta para Tecno Lite Perú
Crecimiento económico	Ahorro en el ingreso de las familias Colaborar con el crecimiento del Sub Sector Iluminación.
Conservación ambiental	Uso de tecnología Led Ahorro de energía.
Social	Calidad de vida de las familias Brindar información del ahorro de energía.

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, la propuesta está enfocada en lograr un resultado sostenible, sobre la base de los tres pilares (económico, ambiental y social). Esto permitirá lograr una diferenciación respecto de la competencia. Se considera oportuno mencionar que esta es la base para lograr el éxito diferenciador a largo plazo.

Capítulo XI. Plan funcional de finanzas

El presente plan estratégico de la empresa Tecno Lite Perú tiene como finalidad incrementar el valor del negocio. Para dicho fin, se tomará como técnicas de evaluación al VAN y TIR.

1. Análisis de los estados financieros

La empresa Tecno Lite Perú cuenta con dos años de operaciones: 2013 y 2014. Dado que la empresa recién se está posicionando en el mercado, las ventas tuvieron un incremento de 35% para el año 2014, así como también una mejora en su ratio de liquidez, ya que la razón de liquidez pasó de 0,89 en el 2013 a 1,54 en el 2014. Asimismo, se produjo una mejora en el margen bruto de 36% a 38%, y del margen neto de 0% a 4% para los años 2013 y 2014 respectivamente.

Tabla 21. Ratios de rentabilidad

Ratios de Rentabilidad	2013	2014
Margen Bruto	36%	38%
Margen operativo	3%	11%
Margen neto	-0.04%	3.95%
ROA	-0.02%	2.30%
ROE	0.23%	6.08%

Fuente: Elaboración propia.

Luego de realizar la comparación de la empresa Tecno Lite Perú con la industria y el principal competidor líder, se ha determinado lo siguiente:

- El periodo promedio de cobranza y el periodo promedio de inventarios son muy elevados, con respecto al subsector.
- Con respecto al margen bruto, la empresa Tecno Lite Perú se encuentra por debajo del resultado del subsector, teniendo en cuenta que se encuentra en la etapa de introducción.
- Con respecto al ROA, se encuentra por encima de los indicadores del subsector, debido a que la inversión en activos es baja.

Tabla 22. Ratios de gestión

Ratios de Gestión	Tecnolite Perú	LIDER	INDUSTRIA
Periodo promedio de cobranza	160	79	78
Periodo promedio de inventario	200	108	105
Prueba ácida	1.07	0.86	0.86
Margen Bruto	38%	41%	40%
ROA	2.30%	1.58%	0.96%

Fuente: Elaboración propia.

2. Objetivos del plan funcional de finanzas

2.1. Objetivo de corto plazo

- Mantener un nivel de deuda de 50% para sostener las inversiones en capital de trabajo.
- Alcanzar un EBITDA de 8% por el presupuesto estratégico.

2.2. Objetivo de mediano plazo

- Mantener un nivel de deuda de 56% para sostener las inversiones en capital de trabajo.
- Alcanzar un EBITDA de 12%.

2.3. Objetivos de largo plazo

- Mantener un nivel de deuda de 60% para sostener las inversiones en capital de trabajo.
- Alcanzar un EBITDA de 18%.

3. Supuestos

- Incrementar las ventas de luminarias en 58%, 28%, 29% y 30%, y las de lámparas en 72%, 39%, 40% y 40% para los años 2, 3, 4 y 5, como consecuencia de la estrategia de penetración, principalmente en *homecenters* de provincias, bodegas y ferreterías de Lima.
- Disminuir el precio de luminarias en 2% y lámparas en 4% para el año 1 y luego se incrementa ambos precios por efecto de la tasa de inflación para los próximos años. La disminución de los precios tiene como un objetivo una mayor participación de mercado.
- La tasa de impuesto a la renta es 30%.
- Se considera un tipo de cambio de 3,2 soles/US\$ y una tasa de inflación de 2%.

El presupuesto de la estrategia está conformado por los presupuestos de marketing, operaciones y RSE. En cuanto la inversión en activo, se busca rediseñar la página web de la empresa. El presupuesto de marketing es mayor, debido a que se busca posicionar la marca.

Tabla 23. Presupuesto de las estrategias propuestas 2016-2020

En dólares americanos						
Presupuesto según plan funcional	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Presupuesto de marketing	\$ 354,838	\$ 378,592	\$ 439,853	\$ 303,140	\$ 342,892	\$ 1,173,282
Presupuesto de operaciones	\$ 10,750	\$ 9,750	\$ 12,500	\$ 11,700	\$ 11,700	\$ 56,400
Presupuesto de responsabilidad social	\$ 0	\$ 6,200	\$ 6,200	\$ 6,200	\$ 7,400	\$ 12,400
Total Presupuesto	\$ 365,588	\$ 394,542	\$ 458,553	\$ 321,040	\$ 361,992	\$ 1,242,082
Inversión en activos	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Exhibidores (exhibidores pantallas de recreación)		\$ 0	\$ 0		\$ 5,000	\$ 0
Modificar la página web, teniendo una calculadora de ahorro de energía en moneda naciones (Soles)		\$ 2,000				
Inversión total en activos	\$ 0	\$ 2,000	\$ 0	\$ 0	\$ 5,000	\$ 1,242,082

Fuente: Elaboración propia.

Para determinar el WACC, se utilizó un beta desapalancado promedio de las industrias construcción y comercio, el cual asciende a 4.12 (beta ajustado para negocios no diversificados). Además, la tasa que exige el accionista por invertir en el proyecto tiene un COK de 23.2% y una estructura de capital inicial con una deuda de 14% y capital de 86%, obteniéndose un WACC del 20%.

Tecno Lite Perú es la filial de la casa matriz Tecno Lite México; por lo tanto, los estados financieros se expresaran en dólares.

4. Comparación de estados financieros con y sin plan estratégico

Para saber si es rentable este plan estratégico, se ha realizado una comparación de los estados de resultados con y sin plan estratégico, determinando que el plan estratégico contribuye con la generación de mayor rentabilidad para la empresa Tecno Lite Perú.

4.1. Estados financieros sin plan estratégico

Sin plan estratégico se obtiene una rentabilidad para el año 2020 de 6,6%.

Tabla 24. Estados financieros sin plan estratégico

Cifras en dólares (USD)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas Netas	2,314,135	2,085,670	2,806,666	3,814,734	5,232,226	7,222,020
Costo de Ventas	1,440,058	1,297,888	1,746,555	2,373,864	3,255,952	4,494,177
Utilidad Bruta	874,076	787,782	1,060,111	1,440,871	1,976,274	2,727,843
Gastos de Administración	38,506	34,705	36,702	33,476	37,062	20,171
Gastos de Operación	549,311	37,991	589,400	762,947	1,046,445	1,444,404
Gastos de Comercial y MKT	41,320	37,241	50,114	58,114	93,424	128,952
Total Gastos de Operación:	629,138	509,936	586,216	894,536	1,226,931	1,693,528
Utilidad de Operación:	244,939	277,846	473,895	546,334	749,343	1,034,315
Perdida (Ganancia) Cambiaria	114,418	3,122	38,770	88,612	258,698	57,079
Utilidad antes de Impuestos:	30,520.58	74,724.43	35,125.01	57,722.02	90,645.52	77,236.07
Provisiones ISR y PTU	39,156	52,417	70,538	70,317	47,194	203,171
Utilidad Neta:	91,364	122,307	164,588	250,405	343,452	474,065

Fuente: Elaboración propia.

4.2. Estados financieros con plan estratégico

Con plan estratégico se obtiene una rentabilidad para el año 2020 de 9,0%.

Tabla 25. Estados financieros con plan estratégico

Cifras en dólares (USD)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas Netas	2,314,135	2,742,816	3,836,478	5,109,240	7,866,718	10,285,074
Costo de Ventas	1,440,058	1,706,822	2,310,665	3,077,234	4,135,742	5,592,289
Utilidad Bruta	874,076	1,035,994	1,525,813	2,032,006	3,730,976	4,692,785
Gastos de Administración	38,506	45,639	53,837	55,016	14,259	154,500
Gastos de Operación	549,311	64,959	98,417	71,964	95,462	135,421
Presupuesto de la Estrategia		65,588	94,542	58,553	21,040	361,992
Amortización de Intangible de la Estrategia				400	400	400
Gastos de Comercial y MKT	41,320	8,974.21	8,502.02	1,227.75	22,608.31	65,789.13
Total Gastos de Operación:	629,138	25,160	25,298	307,160	513,770	2,036,102
Utilidad de Operación:	244,939	10,834	1,500,515	1,724,846	2,172,206	2,656,682
Perdida (Ganancia) Cambiaria	114,418	35,613	89,687	52,617	39,512	59,083
Utilidad antes de Impuestos:	30,520.58	5,220.68	10,827.33	72,228.79	77,693.65	1,197,599.09
Provisiones ISR y PTU	39,156	22,566	3,248	41,669	63,308	359,280
Utilidad Neta:	91,364	2,654	17,579	30,560	14,386	838,319

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el crecimiento de ventas es mayor con plan estratégico que sin el plan. En conclusión, el plan estratégico genera valor para la empresa Tecno Lite Perú.

5. Resultados de evaluación financiera con plan estratégico

De acuerdo con las estrategias seleccionadas en el capítulo V, se realizó la evaluación de viabilidad del proyecto, determinando que el plan estratégico planteado es viable, ya que incrementa valor para los accionista con un VANE de US\$ 274.147 y con una TIRE de 122% mayor al WACC.

6. Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad, se consideraron tres escenarios: pesimista, normal y optimista, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 26. Análisis de sensibilidad

Variable de Entrada	Escenario		
	Pesimista	Normal	Optimista
Variación de la Demanda de Lámparas y Luminarias	-10%	0%	10%
Indicadores Financieros			
VANE	105,438.60	274,147.34	442,875.01
TIRE	107%	122%	138%
VANF	124,183.22	256,221.55	388,041.45
Cambio en el VANE	-62%		51%

Fuente: Elaboración propia.

Según el análisis de sensibilidad, la demanda de luminarias es una variable sensible, debido a que en el escenario pesimista ante una disminución de esta en -10% el VANE disminuye en 62% y el proyecto sigue siendo viable, generando valor para los accionistas asimismo el VANE es igual a US\$ 105.438,60 mayor que cero y la TIR (107%) mayor que el WACC (20%); por lo tanto, se recomienda llevar a cabo el plan estratégico para la empresa Tecno Lite Perú.

7. Medida de contingencia

Como medida de contingencia ante la disminución de la demanda de luminarias más allá del 10%, se recomienda a la empresa enfocarse más en el sector de consumo que en el sector construcción, por ser más estable en periodo de crisis. Además, se propone exportar al mercado sudamericano como Paraguay, Uruguay y Bolivia.

Capítulo XI. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico (tipo BSC)

Se propone llevar a cabo una medición de la evolución del plan estratégico, para tener a la vista los indicadores que indiquen la buena ejecución de los objetivos o, en su caso, corregir si es que se desvían del objetivo. Para esto, se plantea utilizar la herramienta del *Balance Score Card* (BSC), de acuerdo con los objetivos que se pretende llevar a cabo.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

Los indicadores ayudarán en la consecución de los objetivos durante el tiempo que dure el plan estratégico, y a partir de estos se plantean las bases para los indicadores que cada departamento lleve a cabo para medición interna.

Tabla 27. Indicadores

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDICIONES	OBJETIVOS
PERSPECTIVA FINANCIERA	Mantener un nivel de deuda de 60% para sostener las inversiones en capital de trabajo	Cuentas por pagar	60%
	Alcanzar un EBITDA de 18%	Porcentaje de EBITDA	18%
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Recordación de la marca	% Recordación de marca	0.6%
	Estudio de participación de mercado	Base importaciones	% de cuota de mercado
PERSPECTIVA INTERNA	Fortalecimiento del área comercial para fidelización de distribuidores	Cumplimiento ventas	Venta presupuestada o mayor
	Fortalecimiento de estructura organizacional	Encuestas de satisfacción al distribuidor	Satisfacción del 90%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Ayudar a los grupos de interés	Medición del servicio con encuesta directa	> a 90%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- 1) Mediante las herramientas de la administración estratégica se determina que la estrategia de crecimiento que debe seguir la empresa Tecno Lite Perú es la de penetración de mercado. Se seleccionan tres estrategias para el presente Plan Estratégico: Captar nuevos distribuidores al interior del país, ingresar a los canales de ferreterías y bodegas y fidelizar a los distribuidores.
- 2) Se propone potenciar la ventaja competitiva para lograr alcanzar los objetivos del presente Plan Estratégico, usando intensamente la marca. Esto le permitirá darse a conocer a los clientes, teniendo en cuenta que la competencia es diversa y fuerte y el sub sector iluminación tiene un alto grado de atraktividad. Además, utilizar información de la tendencia de la tecnología ahorradora LED y fluorescencia para capacitar a sus clientes distribuidores.
- 3) El crecimiento de la empresa está directamente relacionado con el crecimiento de sus distribuidores; por ello el crecimiento deseado lo obtendrá haciéndolos fuertes y enfocando sus esfuerzos en estos canales de comercialización estratégicamente.
- 4) Al poner en marcha el programa de RSE la empresa Tecno Lite Perú contribuye al cumplimiento de los tres pilares:

En lo económico, las estrategias seleccionadas tienen como objetivo captar nuevos distribuidores para lograr el incremento de la cuota de mercado y por ende una rentabilidad estimada en 9% al 2020 ; en lo social, la capacitación a los distribuidores de Ferreterías y bodegas respecto al manejo de inventarios y flujos de efectivo para una mejor gestión de sus negocios, logrará un resultado social positivo y como consecuencia la fidelización de los distribuidores; en lo ambiental, promover el uso de productos de iluminación de tecnología Led contribuye a la reducción del impacto medioambiental.
- 5) Dado que el ingreso al mercado de la empresa fue débil, el uso de estrategias agresivas le permitirán llevar a cabo una buena penetración de mercado. En ese sentido, la reducción de precios de 2% para luminarias y 4% en lámparas en el primer año, lo cual responde al concepto económico de demanda elástica de los productos de iluminación, tiene como objetivo el incremento de la cantidad demandada. Esta medida potenciará los volúmenes de ventas necesarios para obtener la cuota de mercado del 10% a largo plazo.
- 6) La empresa Tecno Lite Perú cuenta con el respaldo de la casa matriz y un valioso recurso humano. Este aspecto es identificado como una de sus ventajas competitivas, al tener un

trato personalizado con los clientes distribuidores, además de brindarles apoyo continuo y capacitándolos respecto al conocimiento del producto; lo cual la competencia posicionada no lo está aprovechando.

- 7) El presente Plan Estratégico propone que la empresa realice una reestructuración organizacional para poder dar soporte a las estrategias elegidas y poder alcanzar el cumplimiento de sus objetivos.
- 8) El área comercial propuesto, inmerso del gen Tecno Lite (sentido de pertenencia a la organización), le permitirá transmitir a través de su cultura la pertenencia a la marca.
- 9) Por medio de la evaluación financiera, se determinó que las estrategias planteadas son viables para su ejecución, ya que se registra un VAN positivo de \$105,438 aún en un escenario pesimista, y existe además un mercado potencial de 500 mil unidades anuales para lograr el crecimiento en Ventas de 35% y la rentabilidad del 9% a largo plazo, dando el resultado económico para beneficio de los accionistas.

2. Recomendaciones

- 1) Poner en marcha las estrategias propuestas:
 - Captar nuevos distribuidores al interior del país, que permitirá ampliar la cartera actual.
 - Ingresar a los canales de ferreterías y bodegas, logrando incrementar el volumen de ventas de lámparas y luminarias.
 - Fidelizar a los distribuidores, con el objetivo de posicionar la marca y reforzar la relación comercial.
- 2) Impulsar la comercialización de los productos con tecnología LED y fluorescencia, lo cual favorecería al menor uso de los incandescentes, fomentando así el desarrollo sostenible en el mercado.
- 3) Iniciar a la brevedad el programa de RSE, mediante el uso de herramientas de ISO 26001 y el diagnóstico que ofrece Ethos, lo cual le permitirá a la empresa Tecno Lite Perú enfocarse en satisfacer las necesidades económicas, sociales y ambientales. Para lo cual se desarrollarán políticas de apoyo a los distribuidores y a los empleados ya que esto les permitirá, en el largo plazo, la satisfacción del cliente interno y externo, y su contribución a la sociedad con sus acciones enfocadas a todos los stakeholders, asegurando su sostenibilidad.
- 4) Recomendamos que la empresa comience a brindar soporte a los distribuidores en temas relacionales a gestión de inventarios y temas financieros. Así como, dar acompañamiento permanente a los distribuidores, aprovechando el espacio que la competencia más posicionada está desatendiendo.

- 5) Que la empresa busque mantener la sinergia con las áreas funcionales tercerizadas para lograr un excelente ambiente de trabajo.
- 6) Se recomienda establecer alianzas estratégicas con inmobiliarias en Lima para fortalecer el crecimiento de las ventas en los próximos 5 años, lo cual va de la mano con el crecimiento del sector construcción, considerado como una oportunidad en el análisis externo realizado.
- 7) Profundizar en el conocimiento de clientes distribuidores del interior del país a través de un estudio de mercado, lo cual permitiría aplicar nuevas estrategias de marketing para lograr fidelizarlos.
- 8) Llevar un control del avance de los objetivos propuestos a través de las mediciones planteadas en el Balance Score Card, lo cual debería ser actualizado de ser necesario de acuerdo al avance de los objetivos y escenario en el momento dado.

Bibliografía

Acuerdo de Libre Comercio entre Perú – Comunidad Andina (s.f.). Fecha de consulta: 20/12/2015.

<http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=95&Itemid=118>.

Alianza del Pacífico Línea de Tiempo (s.f.). Fecha de consulta: 20/12/2015. <<http://es.calameo.com/read/001623518b42c06f1f760>>.

Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar (2015, julio). *Equilibrium Clasificadora de Riesgos*. Recuperado de: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>>.

Aprueban medidas para incentivar inversiones en sector construcción (2014, 19 de junio). *Semana Económica*. Fecha de consulta: 20/12/2015. <<http://semanaeconomica.com/article/economia/138860-aprueban-medidas-para-incentivar-inversiones-en-sector-construccion/>>.

Arellano Marketing (2002). *Informe de psicografía del nuevo consumidor limeño*. Fecha de consulta: 20/12/2015. <http://cdiserver.mba-sil.edu.pe/mbapage/BoletinesElectronicos/Estudios%20de%20mercado/consumidor_cononorte.pdf>.

Banco Central de Reserva del Perú (2013). *Liquidez y Crédito Política Monetaria*. Fecha de consulta: 20/12/2015. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2013/memoria-bcrp-2013-5.pdf>>.

Cámara de Comercio de Lima (2015). *Importaciones de Productos de Iluminación a Octubre 2015*. Fecha de consulta: 20/12/2015. <<http://www.camaralima.org.pe/camtrade/>>.

Centrum (s.f.). IMD World Competitive Yearbook (WYC) (2015) publicó el Ranking de competitividad mundial (2015, 28 de mayo). Fecha de consulta: 20/12/2015. <http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?730/investigacion_publicacion/archivo_noticias.html&ide=1784>.

D'Alessio, F.A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.

David, Fred R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11ª ed. México: Pearson.

Diario Perú 21 (2015a). Bank of America Merrill Lynch realizó proyecciones sobre el PBI del Perú para el 2015. 2 de abril del 2015. *Perú 21*. Fecha de consulta: 20/12/2015. <<http://peru21.pe/economia/merrill-lynch-pbi-peru-creceria-solo-21-2015-2215723>>.

Diario Perú 21 (2015b). Banco Central de Reserva del Perú redujo proyección de crecimiento económico para el Perú 2015. 19 de diciembre del 2015. *Perú 21*. Fecha de consulta: 20/12/2015. <<http://peru21.pe/economia/bcr-redujo-proyeccion-pbi-29-2015-2234735>>.

Digital AV magazine (s.f.). Tendencias del mercado de iluminación Led y Oled para el 2014. *Caverin Solutions*. Fecha de consulta: 20/12/2015. <<http://www.digitalavmagazine.com/2014/01/28/tendencias-del-mercado-de-iluminacion-led-y-oled-para-2014/>>.

Don Bodega (s.f.). Las bodegas crecen: Entrevista con Ipsos Apoyo. Fecha de consulta: 20/12/2015. <<http://donbodega.pe/entrevista/las-bodegas-crecen-entrevista-con-ipsos-apoyo/>>.

Gestión (2014a). Mercado de ferretería y mejoramiento del hogar factura unos \$4,500 millones (2014, 25 de agosto). *Gestión*. Fecha de consulta: 20/12/2015. <<http://gestion.pe/economia/mercado-ferreteria-y-mejoramiento-hogar-factura-us-4500-millones-anuales-2106606>>.

Gestión (2014b). Licencias y permisos siguen trabando avance de Perú en el Doing Business 2015. (2014, 29 de octubre). *Gestión*. Fecha de consulta: 20/12/2015. <<http://gestion.pe/economia/licencias-y-permisos-siguen-trabando-avance-peru-doing-business-2112379>>.

Hax, Arnoldo C. y Majluf, Nicolas S. (s.f.). *The Strategy Concept and Process*.

INEI (s.f.). Estimaciones departamentales de la población 1995-2015. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-51.htm>.

Instituto Nacional de Estadística (INEI) informa el desempleo en Lima Metropolitana. (2015, 15 de octubre). *Semana Económica*. Fecha de consulta: 20/12/2015. <<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/171792-desempleo-en-lima-metropolitana-aumento-a-6-4-entre-julio-y-septiembre/>>.

Issuu (s.f.). *Guía ferretera*. Fecha de consulta: 20/12/2015. <https://issuu.com/guiaferretera5/docs/issu_guia_ferretera_62>.

McKinsey Lighting the way 2011 y 2012. Residential Energy Efficiency Program Base don CRL 2009. Análisis Barlovento.

Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor (2008). Palermo Business Review N° 2

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s.f.). Lo que debemos saber de los Acuerdos Comerciales. Fecha de consulta: 20/12/2015. <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44:lo-que-debemos-saber-de-los-tlc>.

Ministerio de Energía y Minas (s.f.). *Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM 2012-2016*. Fecha de consulta: 20/12/2015. <<http://www.petroperu.com.pe/transparencia/archivos/PESEM-2012-2016.pdf>>.

Ministerio de Economía y Finanzas (2015). Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 (2015, 28 de abril). Fecha de consulta: 20/12/2015. <http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3731&Itemid=100869&lang=es>.

Ministerio del Trabajo (s.f.). *Preguntas sobre condiciones laborales*. Fecha de consulta: 20/12/2015. <http://www.trabajo.gob.pe/mostrarTemaSNIL.php?__page=3&codTema=0&tip=20>.

Niveles Socioeconómicos 2014 (2014). *Apeim*. Fecha de consulta: 20/12/2015. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>>.

Perfil de la bodega y el bodeguero 2014 (2014, agosto). *Ipsos Apoyo*. Recuperado de: <http://www.ipsos.pe/perfil_bodega_bodeguero>.

Procedimientos de Normalización: Capítulo de Normas Técnicas Peruanas. *Instituto Nacional de Calidad (Inacal)*. Fecha de consulta: 20/12/2015. <<http://www.inacal.gob.pe/inacal/index.php/procedimientos-normalizacion>>.

Revista de Cámara de Comercio de Lima (2014, 30 de junio) Año 2 N° 632, página 8-127.

Semana Económica (2015). PBI 2015: ¿Qué factores alentarán y frenarán la economía peruana este año? (2015, 25 de enero). *Semana Económica*. Fecha de consulta: 20/12/2015. <<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/152562-pbi-2015-que-factores-alentaran-y-frenaran-la-economia-peruana-este-ano/>>.

Sunat (s.f.). *Listado de Ferreterías según ubicación y estado activo o baja de oficio 2015*.

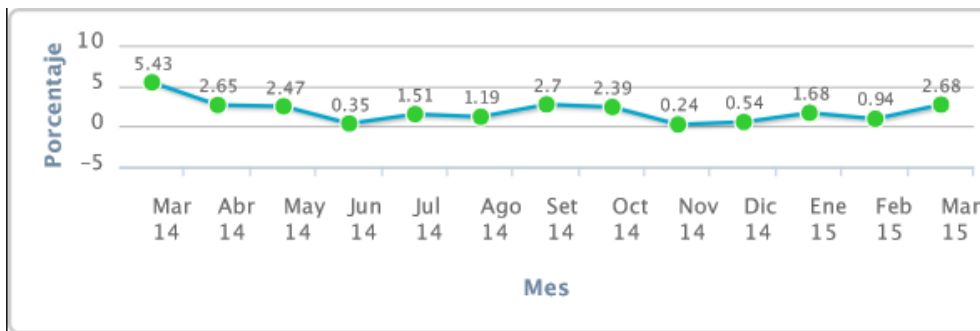
Tecno Lite México (s.f.). Recuperado de: <<http://tecnolite.com.mx/>>.

Tecno Lite Perú (s.f.). Recuperado de: <<http://tecnolite.com.pe/es/pe>>.

Urbanismo (s.f.). Urbanismo, la ciudad vertical versus la ciudad horizontal. Fecha de consulta: 20/12/2015. <<http://www.urbanismo.com/urbanismo-la-ciudad-vertical-versus-la-ciudad-horizontal/>>.

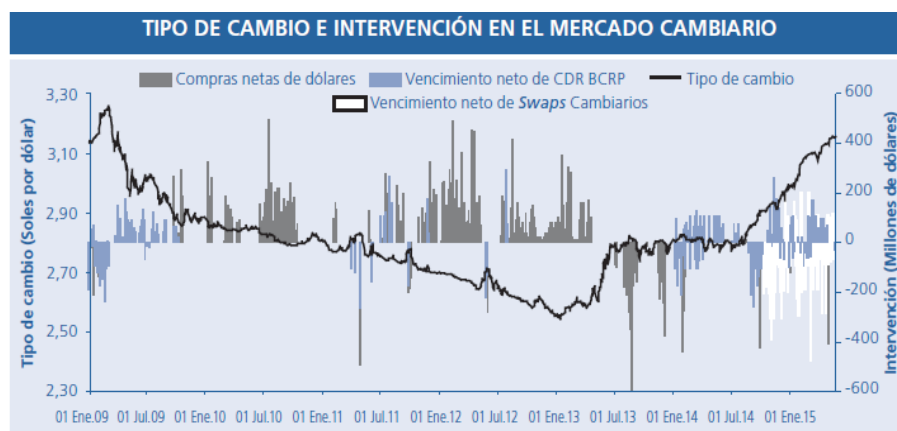
Anexos

Anexo 1. Variación mensual del PBI del Perú

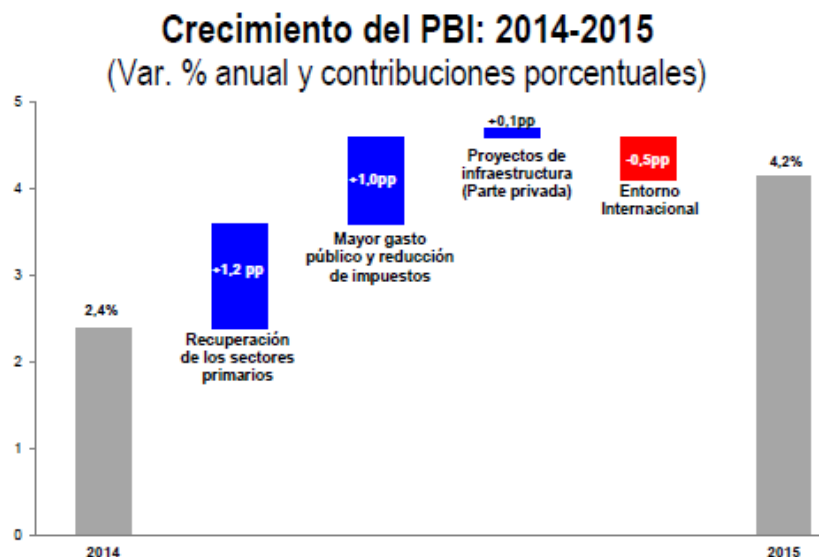


Fuente: BCRP 2015 (junio).

Anexo 2. Tipo de cambio e intervención en el mercado cambiario



Anexo 3. Crecimiento del PBI: 2014-2015



Fuente: BCRP, Proyecciones MEF.

Anexo 4. Certificación LEED

CERRAR



Certificación LEED por una construcción con:

52% de ahorro en el consumo de energía eléctrica	42% de ahorro en el consumo de agua potable	100% de aditivos, pinturas y selladores con bajo VOC (compuestos orgánicos volátiles)
---	--	--

Anexo 5. Encuesta de posicionamiento

ENCUESTA DE POSICIONAMIENTO	
<u>Datos del encuestado</u> ¿A qué se dedica? Estudiante () Ama de Casa () Padre de Familia () Técnico (Instaladores, electricistas, constructor, etc) () Profesional () Otro: Especificar _____ 1.- ¿Cuál es la marca de productos de iluminación que compra? Pregunta abierta 2.- Cuando piensa en iluminación, ¿Cuál es la primera marca que se le viene a la mente? ¿Por qué? a) Philips Peruana SA b) Lumicenter c) Retail (Sodimac, Maestro, Promart, supermercados) d) Jostel Iluminación e) Tecnolite f) Otros (Especificar) _____ 3.- ¿Ha escuchado la marca Tecnolite? a) Si b) No	Si la respuesta es Sí, continúe con la pregunta 4 sino pase a la pregunta 5. 4.- ¿Cuáles son los atributos que puede apreciar de la marca Tecnolite? a) Precio b) Calidad c) Diseño d) Durabilidad e) Garantía 5.- ¿Con que vincula usted el nombre Tecnolite? a) Tecnología b) Pinturas c) Iluminación d) Electricidad e) Otros (Especificar) _____ 6.- De las siguientes marcas, ¿Cuál consideras la de mejor calidad y diseño? a) Philips Peruana SA b) Lumicenter c) Retail (Sodimac, Maestro, Promart, supermercados) d) Jostel Iluminación e) Tecnolite f) Otros (Especificar) _____

Anexo 6. Tipo de producto



PRODUCTOS



Anexo 7. Análisis del gasto sin tercerizar proveedor logístico

Detalles	USD INVERSION	USD GASTO MES
Almacén (Av. Argentina)	\$39,000.00	\$12,000.00
Escaleras	\$1,000.00	
Transpaleta manual	\$2,600.00	
Montacargas	\$21,990.00	
Coche para mercadería		\$160.00
Volksw. transporte 2.0L TDI- panel	\$25,990.00	\$370.00
Auto Kia chasis Cabina 4x2	\$15,990.00	\$200.00
Racks 3 niveles	\$32,680.00	
Personal almacén (jefe, surtido, devoluciones y seguridad)	\$3,200.00	\$3,275.00
Adaptaciones	\$9,000.00	
Cableado informática	\$3,000.00	
Alarmas/Lic. Funcionamiento	\$3,500.00	\$200.00
Equipo de seguridad p/empleados	\$2,700.00	\$50.00
	\$160,650.00	\$16,255.00

Anexo 8. Ratios financieros

Ratios de Gestión	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
PPC	92	80	160	135	120	100	80	75
PPI	35	73	200	140	130	110	90	90
PPP	15	62	150	130	130	120	120	120
Periodo operativo	27	53	360	275	250	210	170	165
CCE	12	91	210	145	120	90	50	45

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Estados de resultados sin plan estratégico

Cifras en dólares (USD)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Precio Promedio Luminarias	29,28	30,25	31,24	32,28	33,34	34,44
Precio Promedio Lámparas	16,42	16,96	17,52	18,10	18,70	19,31
Piezas Luminarias	52,531	57,778	60,635	7,613	100,121	130,157
Piezas Lámparas	7,262	7,765	52,059	2,362	101,306	41,829
Total Venta Luminarias	538,097	445,110	894,512	2,505,000	338,088	482,718
Total Venta Lámparas	76,038	640,560	912,154	309,734	894,138	739,302
Ventas Netas	2,314,135	2,085,670	2,806,666	814,734	232,226	222,020
Costo de Ventas	1,440,058	1,297,888	1,746,555	2,373,864	255,952	494,177
Utilidad Bruta	874,076	787,782	1,060,111	440,871	76,274	727,843
Gastos de Administración	38,506	4,705	6,702	53,476	57,062	20,171
Gastos de Operación	549,311	37,991	589,400	762,947	1,046,445	1,444,404
Gastos de Comercial y MKT	41,320	3,241	5,114	5,114	3,424	28,952
Total Gastos de Operación:	629,138	509,936	686,216	894,536	1,226,931	1,693,528
Utilidad de Operación:	244,939	277,846	373,895	546,334	749,343	1,034,315
Perdida (Ganancia) Cambiaria	114,418	103,122	38,770	88,612	258,698	57,079
Utilidad antes de Impuestos:	130,520.58	174,724.43	335,125.01	57,722.02	90,645.52	77,236.07
Provisiones ISR y PTU	39,156	52,417	70,538	70,317	147,194	203,171
Utilidad Neta:	91,364	122,307	164,588	250,405	343,452	474,065

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Estados de resultados con plan estratégico

Cifras en dólares (USD)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Precio Promedio Luminarias	29.28	28.81	28.81	29.07	29.33	29.60
Precio Promedio Lámparas	6.42	5.71	5.71	5.86	6.00	6.14
Piezas Luminarias	2,531	3,067	4,889	8,658	40,169	82,220
Piezas Lámparas	7,262	8,913	8,500	23,015	72,221	41,109
Total Venta Luminarias	538,097	817,062	445,794	158,792	111,515	393,075
Total Venta Lámparas	76,038	25,754	390,684	950,448	755,203	891,999
Ventas Netas	2,314,135	742,816	836,478	1,109,240	866,718	1,285,074
Costo de Ventas	1,440,058	706,822	310,665	1,077,234	135,742	1,592,289
Utilidad Bruta	874,076	35,994	525,813	32,006	730,976	692,785
Gastos de Administración	8,506	5,639	3,837	5,016	14,259	154,500
Gastos de Operación	549,311	64,959	98,417	71,964	55,462	353,421
Presupuesto de la Estrategia		65,588	94,542	58,553	21,040	61,992
Amortización de Intangible de la Estrategia				400	400	400
Gastos de Comercial y MKT	1,320	8,974.21	8,502.02	1,227.75	22,608.31	65,789.13
Total Gastos de Operación:	629,138	25,160	102,529	307,160	513,770	1,036,102
Utilidad de Operación:	244,939	10,834	50,515	24,846	217,206	656,682
Perdida (Ganancia) Cambiaria	14,418	35,613	89,687	52,617	39,512	59,083
Utilidad Antes de Impuestos:	30,520.58	5,220.68	10,827.33	72,228.79	77,693.65	1,197,599.09
Provisiones SR y PTU	39,156	22,566	3,248	41,669	63,308	59,280
Utilidad Neta:	91,364	52,654	17,579	30,560	14,386	1,383,319

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Flujo de caja sin estrategia

FC Sin Estrategia					
Año	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	2,085,670	2,806,666	3,814,734	5,232,226	7,222,020
Costo de Ventas	1,297,888	1,746,555	2,373,864	3,255,952	4,494,177
Utilidad Bruta	787,782	1,060,111	1,440,871	1,976,274	2,727,843
Gastos de Administración	34,705	46,702	63,476	87,062	120,171
Gastos de Operación	437,991	589,400	762,947	1,046,445	1,444,404
Gastos de Comercial y MKT	37,241	50,114	68,114	93,424	128,952
Total Gastos de Operación:	509,936	686,216	894,536	1,226,931	1,693,528
Utilidad de Operación:	277,846	373,895	546,334	749,343	1,034,315
impuesto	83,354	112,169	163,900	224,803	310,295
depreciacion	6,470.19	7,012.82	7,582.59	8,180.84	4,426.58
CAPEX	8,775	9,214	9,674	14,350	19,379
CAMBIO MKT	6,990.56	226,012.20)	(84,416.08)	(6,834.51)	(691,650.52)
Flujo de Caja Económico	609,178.47	3,513.82	926.37	88,536.93	(138,582.12)
Amortización de préstamo	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Financiero	609,178	3,514	926	88,537	(138,582)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Flujo de caja con estrategia

Flujo de Caja con Estrategia					
Año	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	742,816	836,478	1,109,240	1,866,718	2,285,074
Costo de Ventas	1,706,822	2,310,665	3,077,234	4,135,742	5,592,289
Utilidad Bruta	1,035,994	1,525,813	2,032,006	2,730,976	3,692,785
Gastos de Administración	45,639	63,837	85,016	114,259	154,500
Gastos de Operación	364,959	498,417	671,964	955,462	1,353,421
Presupuesto de la Estrategia	365,588	394,542	458,553	321,040	361,992
Gastos de Comercial y MKT	48,974	68,502	91,228	122,608	165,789
Total Gastos de Operación:	825,160	1,025,298	1,306,760	1,513,370	2,035,702
Utilidad de Operación:	210,834	500,515	725,246	1,217,606	1,657,082
impuesto	63,250	150,154	217,574	365,282	497,125
depreciación	6,470.19	7,012.82	7,582.59	8,180.84	9,426.58
Amortización			00.00	00.00	00.00
CAPEX	8,775	9,214	9,674	47,350	195,379
INVERSIONES INTAGOBLES		2,000			
CAMBIO MKT	18,700.12	(92,720.39)	(36,262.95)	13,418.64	(253,910.91)
Flujo de Caja Económico	173,979.37	163,439.24	179,717.32	1,036,973.86	135,494.29
Amortización de préstamo	(108,000.00)	(118,000.00)	(220,000.00)	(270,000.00)	(300,000.00)
Flujo de Caja Financiero	65,979	45,439	259,717	766,974	35,494

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13. Perfil de puestos

• Gerente comercial

Título del puesto :	Gerente Comercial
División :	Gerencia General
Encargado del puesto :	Gerencia General
Fecha analizada :	8 de octubre del 2015
Categoría del sueldo :	Fijo más variable
Reporta a :	Gerencia General
Código del puesto :	GCO
Fecha verificada :	8 de octubre del 2015
Resumen del puesto	
Alcanzar los objetivos de ventas, identificando oportunidades de crecimiento en países con potencial de desarrollo del negocio y manejando los planes de acción a tomar.	
Funciones y responsabilidades esenciales	
– Investigar el desarrollo del negocio en posibles países clientes. – Realizar planes de estratégicos de Marketing. – Visitar a los distribuidores. – Levantamiento de información y control de ruta. – Evaluar los indicadores de gestión. – Realizar estadísticas mensuales del comportamiento de ventas al exterior y analizarlas. – Hacer reportes a la Gerencia General	
Especificaciones y requisitos del puesto	
– Competencias: Capacidad de liderazgo, negociación e influencia, orientado a resultados – Formación Académica: Egresado con maestría en marketing. – Profesión: Administrador, Negocios Internacionales – Edad: 25 – 30 años de preferencia, indistinto. – Posiciones similares: Analista comercial, soporte comercial, jefe de ventas, analista de ventas, supervisor de go to market. – Excel: Intermedio, inglés avanzado.	

- Encargado de ventas

Título del puesto :	Encargado de ventas
División :	Gerencia Comercial
Encargado del puesto :	Encargado de Ventas
Fecha analizada :	8 de octubre del 2015
Categoría del sueldo :	Fijo más variable
Reporta a :	Gerencia Comercial
Código del puesto :	EVE
Fecha verificada :	8 de octubre del 2015
Resumen del puesto	
Alcanzar los objetivos de ventas, identificando oportunidades de crecimiento en todos los departamentos del país con potencial de desarrollo del negocio y manejando todos los procesos operativos que implican las ventas al interior del país.	
Funciones y responsabilidades esenciales	
– Investigar el desarrollo del negocio en diversos departamentos del país. – Revisar los reportes de avance de ventas de clientes de provincias y ejecutar acciones que aseguren el alcance del presupuesto. – Coordinar con los distribuidores del provincia acciones para el cumplimiento de la cuota. – Levantamiento de información y control de ruta, diario. – Realizar todo el proceso operativo que implica la venta a clientes de provincia como ordenar pedidos, coordinar la llegada del pedido con el operador aduanal, etcétera. – Velar por que todas las actividades se desarrollen cuidando los estándares de salud y seguridad. – Realizar estadísticas mensuales del comportamiento de ventas a provincia y analizarlas.	
Especificaciones y requisitos del puesto	
– Competencias: Capacidad de liderazgo, negociación e influencia, orientado a resultados – Formación académica: Egresado o de último ciclo de la universidad. – Profesión: Administrador, Negocios Internacionales – Edad: 25 – 30 años de preferencia, indistinto. – Posiciones similares: Analista comercial, soporte comercial, jefe de ventas, analista de ventas, supervisor de <i>go to market</i>. – Excel: Intermedio	

• Jefe de ventas

Título del puesto :	Jefe de ventas
División :	Gerencia Comercial
Encargado del puesto :	Encargado de ventas
Fecha analizada :	8 de octubre del 2015
Categoría del sueldo :	Fijo más variable
Reporta a :	Gerencia Comercial
Código del puesto :	JVE
Fecha verificada :	8 de octubre del 2015
Resumen del puesto	
Alcanzar los objetivos de ventas, identificando oportunidades de crecimiento en países con potencial de desarrollo del negocio y manejando todos los procesos operativos que implican las ventas.	
Funciones y responsabilidades esenciales	
– Investigar el desarrollo del negocio en posibles países clientes. – Revisar los reportes de avance de ventas de clientes del exterior y ejecutar acciones que aseguren el alcance del presupuesto. – Coordinar con los distribuidores del exterior acciones para el cumplimiento de la cuota. – Levantamiento de información y control de ruta diario. – Realizar todo el proceso operativo que implica la venta a clientes del exterior como ordenar pedidos, coordinar la llegada del pedido con el operador aduanal, etcétera. – Velar por que todas las actividades se desarrollen cuidando los estándares de salud y seguridad. – Realizar estadísticas mensuales del comportamiento de ventas al exterior y analizarlas.	
Especificaciones y requisitos del puesto	
– Competencias: Capacidad de liderazgo, negociación e influencia, orientado a resultados. – Formación académica: Egresado o de último ciclo de la universidad. – Profesión: Administrador, Negocios Internacionales – Edad: 25 – 30 años de preferencia, indistinto. – Posiciones similares: analista comercial, soporte comercial, jefe de ventas, analista de ventas, supervisor de <i>go to market</i>. – Excel: Intermedio	

• Facturación

Título del Puesto :	Facturación
División :	Gerencia General
Encargado del puesto :	Gerencia General
Fecha analizada :	8 de octubre del 2015
Categoría del sueldo :	Fijo
Reporta a :	Gerencia General
Código del puesto :	FACT
Fecha verificada :	8 de octubre del 2015
Resumen del puesto	
Realizar la facturación diaria, supervisar y controlar la eficiencia del proveedor externo logístico de almacenaje y distribución.	
Funciones y responsabilidades esenciales	
– Elaboración de facturas diarias. – Reportes y seguimiento de indicadores de desempeño del distribuidor logístico. – Levantamiento de información periódica física en almacén tercerizado.	
Especificaciones y requisitos del puesto	
– Competencias: Capacidad de análisis, orientado a resultados. – Formación académica: Egresado, bachiller. – Profesión: Técnico industrial. – Edad: 25 – 45 años de preferencia, indistinto. – Posiciones similares: Analista, soporte operacional, supervisor. – Excel: Avanzado	

Anexo 14. Exhibidores de Tecno Lite Perú

