

UNIVERSIDAD ESAN



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y VALORIZACIÓN DE UNA EMPRESA
ENVASADORA Y DISTRIBUIDORA DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO EN
AREQUIPA**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de

Magíster en Administración

por:

ESCOBAR ÁLVAREZ, Hugo Armando

SALAS CALDERÓN, Joel

SEGOVIA SALAZAR, Giovanna Sandra

YANQUI YANQUI, Walter Rolando

Programa Maestría en Administración a Tiempo Parcial 12

Arequipa, Setiembre del 2017

RESUMEN EJECUTIVO

Debido a que en los últimos años se han dado cambios en el sector hidrocarburos a nivel nacional y mundial se realiza la presente tesis que en base al análisis estratégico de la Empresa Endigas, empresa dedicada al rubro de envase y distribución de GLP en la macrorregión Sur, se definirá si a pesar de los actuales escenarios se puede aplicar estrategias para poder incrementar el valor de la empresa en un periodo de 10 años.

Las principales variables como el incremento de consumo de Hidrocarburos a nivel mundial, que generara déficit y con la infraestructura actual de las empresas distribuidoras no se podrá cubrir demandas futuras permite garantizar que existirá mercado potencial para el producto que son balones de GLP en presentaciones de 10 kilos y 45 Kilos, teniendo el mercado en crecimiento debido al crecimiento poblacional y al mercado que actualmente no usa GLP, procedemos a proyectar el crecimiento que nos permitirá definir el porcentaje de crecimiento que deberíamos plantear para aplicar nuevas estrategias que generen valor a la empresa ENDIGAS.

Así el objetivo General de la presente tesis es el desarrollo del análisis estratégico de ENDIGAS para determinar su valor en el periodo de 10 años sin aplicar estrategia y su valor en el periodo de 10 años con estrategia, para dar viabilidad a la aplicación de estrategias de acuerdo con el incremento de valor determinado por el método flujo de caja descontado.

Los objetivos específicos de la presente tesis son:

- Analizar el macroentorno y el microentorno del subsector GLP en el Perú y Arequipa e identificar sus oportunidades y amenazas
- Analizar la situación interna de la empresa ENDIGAS, a fin de establecer fortalezas y debilidades.
- Desarrollar las acciones estratégicas para la empresa ENDIGAS
- Desarrollar el Plan comercial y Operativo de la empresa ENDIGAS
- Establecer una razón de valor para le empresa ENDIGAS

A fin de entender bien el contexto del GLP en relación al GNV y al Shale Gas, se incluye en la presente tesis una explicación clara conceptual de diferenciación entre el GLP, GNV y SHALE GAS, sustentando los motivos por los cuales el GLP mantendrá su proyección de crecimiento en la demanda.

Para fundamentar el crecimiento de Demanda utilizamos fuentes de información de entidades como Osinerming, INEI, y con entrevistas con los principales funcionarios de ENDIGAS.

Reforzando el crecimiento de demanda también se hacen análisis de los mercados potenciales que no están siendo trabajados, de crecimientos poblacionales, de la situación de los principales distribuidores y del entorno externo en general a través de Análisis Sete, Cinco fuerzas de Porter, Matriz de evaluación de factores externos (EFE) y la matriz de Impacto comercial incertidumbre.

Sucesivamente se ha realizado el análisis interno de ENDIGAS, iniciando con la determinación de ratios financieros en base a los datos del balance y estados financieros para determinar las capacidades de endeudamiento, liquidez, ROA, ROE, calidad de deuda e inventarios entre otros indicadores que nos permitirán observar que es viable la implementación de estrategias que requerirán inversiones adicionales.

Para culminar con el análisis interno de ENDIGAS se han aplicado herramientas estratégicas como análisis de la cadena de valor, modelo canvas, matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Realizados los análisis externo e interno de ENDIGAS procedemos a aplicar la matriz interna y externa ubicando a ENDIGAS en el quinto cuadrante de la matriz resultante que orienta a desarrollarse selectivamente para mejorar.

Luego de realizados los análisis interno y externo, culminamos la evaluación aplicando herramientas estratégicas finales como la matriz foda cruzada, matriz de decisión y matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, con ello finalmente determinamos las estrategias que podrían incrementar el valor de ENDIGAS en un periodo de 10 años.

Las estrategias seleccionadas para poder implementar son:

- Incrementar la cobertura de distribución a mercados de acuerdo a crecimiento poblacional.
- Fidelizar a los clientes y consolidar el posicionamiento en los mercados actuales.
- Desarrollo de una estrategia de publicidad y marketing más agresiva.
- Formación de alianzas estratégicas con empresas de transporte y distribución para atender las necesidades del mercado.
- Optimización de procesos en el sistema de almacenamiento actual.
- Implementación de una política de manejo de activo fijo en la empresa

En la presente tesis presentamos el plan operativo y comercial para las estrategias seleccionadas determinando las principales acciones, áreas comprometidas, responsables de ejecución, indicadores, metas y finalmente presupuestos que deberán aplicarse en un método de flujo incremental que permitirá determinar si con la aplicación de estrategias se podrá incrementar el valor de ENDIGAS en un periodo de diez años.

Finalmente y aplicando los métodos de valorización de flujo de caja descontado y método EBITDA, y aplicando los mismos a un escenario sin estrategia y un escenario con estrategia en un periodo de 10 años se concluye en que el valor de la empresa sin estrategia es de 42 892 664 (cuarenta y dos millones ochocientos noventa y dos mil seiscientos sesenta y cuatro soles) y el valor de la empresa con estrategia es de 58 522 186 (cincuenta y ocho millones quinientos veintidós mil ciento ochenta y seis soles), lo que significa que ENDIGAS aplicando estrategias seleccionadas incrementa su valor en un plazo de 10 años en 15 629 522 (quince millones seiscientos veintinueve mil quinientos veintidós soles).

Resumen elaborado por los autores.