

NEUMANN BUSINESS SCHOOL
ESCUELA DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



“FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA “SERVICIOS MINEROS MILAGROS SRL” 2020 -
2023

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:

MAESTRO EN
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

AUTOR:
MAXIMINA SOLEDAD GUANILO AMAYA

DOCENTE GUÍA:
ERNESTO ALESSANDRO LEO ROSSI

TACNA – PERÚ

2020

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

*Dedico este trabajo, a mis hijos Antonio,
Diana y Milagros, compañeros de mi vida,
fuente de inspiración de mi crecimiento
personal y profesional.*

Soledad.

INDICE

Resumen Ejecutivo	8
Introducción.....	10
Capítulo I - Antecedentes del Estudio.....	14
1.1. Título del Tema:	14
1.2. Planteamiento del Problema:	14
1.3. Justificación:.....	16
1.4. Objetivo General:	16
1.5. Objetivos Específicos:.....	17
1.6. Metodología:.....	17
1.6.1 Control de los objetivos:	19
1.7. Definiciones:.....	20
1.8. Alcances y limitaciones:	22
1.8.1. Alcance:	22
1.8.2. Limitaciones:	22
Capítulo II Marco Teórico.....	23
2.1. Conceptualización de los tópicos claves:	23
2.2. Análisis comparativo de los tópicos clave:.....	34
2.3. Análisis crítico:	35
Capítulo III Marco Referencial.....	37
3.1. Reseña histórica	37
3.2. Filosofía organizacional.....	37
3.3. Diseño organizacional	38
3.4. Productos y/o servicios	39
3.5. Diagnóstico organizacional	42
Capítulo IV Resultados.....	43
4.1. Diagnostico Interno y Externo:.....	43
4.1.1. Diagnostico externo:.....	43

4.1. 2. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)	49
4.1.3. Análisis de la Industria	51
4.1.4 Diagnóstico Interno	54
4.1. 5. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)	58
4.2. Rediseño de la Filosofía Organizacional:.....	61
4.2.1. Propuesta de la Visión y Misión	61
4.2.2. Valores:	62
4.2.3. Objetivos:	62
a. Objetivo General:.....	62
b. Objetivos Específicos:	62
4.3. Formulación y Selección de Estrategias:	63
4.3.1. Diagnóstico de Debilidades, Fortalezas, Oportunidades, Amenazas:.....	64
4.3.2. Matriz FODA:.....	66
4.3.3. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA).....	69
4.3.4. Matriz Interna Externa (IE):.....	71
4.3.5. Alineamiento de las Estrategias con los Objetivos:	73
4.3.6. Descripción de la estrategia seleccionada:	75
4.4. Diseño de Planes de Acción.	77
Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones.....	85
5.1. Conclusiones:	85
5.2. Recomendaciones:	87
Bibliografía:.....	89
Anexos:	91

Índice de Tablas

Tabla 01.	Esquema de Matriz FODA
Tabla 02.	Matriz de evaluación de los factores externos
Tabla 03.	Matriz de evaluación de los factores internos
Tabla 04.	Matriz FODA
Tabla 05.	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la acción
Tabla 06.	Matriz Interna Externa (IE) y Matriz PEYEA
Tabla 07.	Alineamiento de estrategias con objetivos.
Tabla 08.	Financiamiento del Plan
Tabla 09.	Cronograma de Actividades Plan de Mercadeo

Índice de Imágenes

- Imagen 01. Estructura organizacional de SERMMIL SRL
- Imagen 02. Crecimiento del PBI en América Latina
- Imagen 03. Producción del sector servicios
- Imagen 04. Posición Estratégica de Acción de la empresa SERMMIL.SRL.
- Imagen 05. Resultados de la matriz interna externa (IE)
- Imagen 06. Alineamientos de Planes de acción.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación, analiza, evalúa y propone una solución al problema de la empresa “Servicios Mineros Milagros SRL” mediante un Planeamiento Estratégico para el periodo 2020 – 2023, que permita su mejora.

Del estudio realizado, se pudo evidenciar que, el problema que afronta la empresa SERMMIL SRL al año 2019, es no contar con Visión, Objetivos y estrategias que orienten las decisiones que se toman en la empresa, lo que muchas veces, se traduce en una falta de operatividad, una mala conducción administrativa y manejo en sus ventas.

Asimismo, en el aspecto interno, se observa que la estructura organizacional es débil, existe un desapego al tema de planeamiento, cuenta con profesionales capacitados en los productos que ofrece; por otro lado, el análisis externo presenta oportunidades a nivel nacional e internacional para el desarrollo de los servicios en el sector minero, con tendencias crecientes en los próximos años.

Del análisis efectuado, la empresa para los años 2020 – 2023, debe realizar un mejoramiento en sus estrategias, que le permitan lograr el posicionamiento en el mercado, aumentar la cartera de clientes y mejorar sus ingresos.

Se tomaron en cuenta las estrategias detalladas y se ha desarrollado un plan de mercadeo, que busca obtener una mayor participación de la empresa en el

mercado a fin de mejorar sus ventas y por ende sus utilidades, dicho plan considera la implementación de estrategias de: producto, de precios, publicitarias, post venta, y estrategias de personal.

Finalmente, se recomienda implementar de manera progresiva la presente propuesta de plan estratégico, que permitirá al año 2023, principalmente, posicionar sus productos en un 30% en el mercado de la pequeña industria minera, así como elevar sus ventas en un 40% respecto del año anterior.

Introducción.

El presente trabajo de investigación, brindó a la empresa “Servicios Mineros Milagros SRL” para los años 2020- 2023, herramientas necesarias para impulsar el desarrollo de la empresa, pues no contaba con, una visión, misión, objetivos y estrategias que permita lograr una ventaja competitiva y mejor desempeño en el mercado.

Todas estas falencias y deficiencias presentadas en el entorno de la organización se deben principalmente a la falta de una planificación estratégica, por ello, la finalidad de la presente investigación es brindar herramientas que genere soluciones a la problemática que enfrenta SERMMIL SRL.

Es importante mencionar que, en el desarrollo de la presente investigación se ha tomado en cuenta la información brindada por el personal directivo y especialistas de la empresa, pues estos han trabajado en diversas compañías mineras del país y conocen de cerca la naturaleza de los diversos servicios especializados que requieren estas para su funcionamiento, de lo cual se pudo determinar que el personal cuenta con el perfil y la experiencia necesaria para brindar los diversos servicios que ofrece la empresa, son especialista en el rubro y cuentan con experiencia profesional, como complemento de ello, se tomó las herramientas que nos ofrecen diversos autores relacionados a la gerencia estratégica y lo relacionado a la administración de empresas.

Para esta investigación, tomaremos en cuenta lo señalado por Fred David (1988), quien menciona que “La Gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de debilidades y fortalezas internas de la organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de misión de la compañía, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias alternativas, análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger”, todo ello para implementar acciones sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.

Muchos autores señalan asimismo, que una empresa que piensa en el futuro y planea estratégicamente va a permitir a la organización las posibilidades de sobrevivir en el mercado, sin considerar si la empresa está dedicada a la producción de bienes o de servicios; por ello la principal meta fue proporcionar a la empresa “Servicios Mineros Milagros SRL”, una propuesta de plan estratégico que le permita ser más competitiva, asegurando su permanencia y reconocimiento en el mercado, que incluye un plan de acción de mercadeo, que busca dar solución a problemas identificados.

En el primer paso, se procedió a determinar los antecedentes del presente estudio, desde la definición del nombre del estudio, el horizonte del tiempo, identificar el problema principal, los objetivos generales y específicos de la

presente investigación, así como se identificó las definiciones y alcances necesarias para el presente trabajo de investigación.

En segundo lugar, se ha trabajado el marco teórico, que tiene como propósito guiar la investigación, considerando algunas teorías y temáticas acorde con la propuesta del plan.

De la misma manera en tercer lugar, se ha desarrollado el marco referencial, que fue desde realizar la reseña histórica de la empresa SERMMIL SRL, definir su filosofía organizacional, identificar su diseño organizacional, así como sus productos y servicios que esta produce, identificándose que esta es una empresa de servicios principalmente ofrece servicios de consultorías y asesoramiento a las empresas mineras.

En el paso cuarto, desarrollamos y evaluamos los resultados del estudio, para ello se realizó el diagnóstico interno y externo de la empresa, en base al cual se trabajó el nuevo diseño de la filosofía organizacional: determinando la Visión, el rediseño de la Misión y los Valores que regirán a la empresa. Posteriormente se realizó el diagnóstico estratégico y se determinó los objetivos estratégicos y las estrategias a desarrollar por la empresa para apoyar las áreas críticas, identificadas.

En el marco de las estrategias y objetivos, se propone el desarrollo de un plan de mercadeo, cuyo objetivo es lograr aumentar la participación de la empresa

en el mercado, por medio del desarrollo de nuevos productos, mejorando la imagen de la empresa, brindando mejores precios, para ser reconocida en el mercado, logrando un mejor posicionamiento

Finalmente, se determinan como aporte de esta investigación las conclusiones y recomendaciones para la empresa SERMMIL SRL.

Capítulo I - Antecedentes del Estudio

1.1. Título del Tema:

Formulación de un Plan Estratégico para la empresa “Servicios Mineros Milagros SRL” 2020 – 2023

1.2. Planteamiento del Problema:

“Servicios Mineros Milagros SRL - SERMMIL SRL”, es una empresa de servicios, dedicada a consultoría, supervisión, diseño de proyectos de ingeniería y desarrollo sustentable. Su actividad marca la diferencia con soluciones integrales, para los clientes, se esfuerzan por alcanzar una óptima satisfacción con innovaciones para los objetivos trazados.

De la conversación con el gerente general de la empresa y uno de sus profesionales, se ha evidenciado que la empresa actualmente presenta carencias, como:

- No se tiene claro, lo que la empresa quiere alcanzar a mediano y largo plazo, no hay aún prioridades definidas.
- Carencia de proyectos a trabajar con la empresa en el mediano plazo.
- Carencia de cartera de clientes, de acuerdo a los rubros de servicios que se ofrece en la empresa.

- Falta definir los precios referenciales por tipos de trabajo.
- En el plano organizacional, no se cuenta con organigrama, ni funciones definidas que permitan realizar adecuadamente la división del trabajo.
- Falta definir con claridad el alcance de las actividades.

En ese marco, podemos decir que la causa de su estado actual podría ser; la no existencia de una planeación estratégica de mediano y largo plazo, que orienten su accionar, las decisiones que se toman al interno, se realizan de acuerdo a las oportunidades diarias que se pueden dar, otras veces se hacen a la ligera sin pensar en las consecuencias que ello acarrearán, lo que muchas veces se traduce en una falta de operatividad de la empresa y una mala conducción administrativa.

Estas fallas administrativas que nos comentan los entrevistados, serían producto de que la empresa SERMMIL SRL, carece de una visión a futuro que oriente sus objetivos, no tiene una política de ventas clara de sus servicios, todo ello viene ocasionando problemas en el funcionamiento de la empresa, al no contar con las herramientas de planeamiento necesarias, que le permitan aprovechar las oportunidades del mercado, para un crecimiento sostenido de la empresa.

Por lo expuesto, nace la idea de proponer un plan estratégico para la empresa SERMMIL SRL que le permita definir con claridad su visión de

futuro, su Misión, sus objetivos, estrategias e indicadores, a fin de hacer de ella una empresa competitiva en el mercado.

1.3. Justificación:

En el marco de las concepciones teóricas, la Planificación Estratégica, es importante para las empresas porque: une las fortalezas comerciales con las oportunidades del mercado, brinda una dirección para cumplir con los objetivos, metas y se convierte en una hoja de ruta para la empresa.

En tal sentido, el presente estudio brinda a SERMMIL SRL ,una herramienta de planeación estratégica, que desarrolla estrategias para la solución a los problemas internos, logrando minimizar riesgos estratégicos, servirá de ayuda a los directores a reducir la incertidumbre frente al futuro de la empresa; permitirá garantizar el crecimiento de la organización, considerando que, un plan estratégico no solamente se ocupa de aspectos formales tales como definir la Visión, Misión, los valores y los objetivos; sino otro de sus propósitos es lograr el crecimiento de la organización en el mediano y largo plazo a través de las estrategias seleccionadas.

1.4. Objetivo General:

“Proponer un Plan Estratégico para la empresa “Servicios Mineros Milagros SRL - SERMMIL SRL” 2020 – 2023.

1.5. Objetivos Específicos:

- a. Diseñar la Visión, Misión,
- b. Identificar la situación actual de la empresa
- c. Analizar la situación externa de la empresa,
- d. Analizar la situación interna de la empresa,
- e. Definir Objetivos e Indicadores para la empresa en el periodo 2020 – 2023.
- f. Identificar alternativas estratégicas, que permita su mejora

1.6. Metodología:

La metodología empleada para el presente trabajo de investigación, será mixta: Cualitativa desde el análisis de los contenidos de los diversos documentos con los que cuenta la empresa y la literatura existente y, cuantitativa usando herramientas como cuestionario de opciones múltiples, que se aplicará a los trabajadores sobre la organización y funcionamiento de la misma y datos estadísticos sobre la temática. Esta metodología comprende diversas herramientas, que mencionamos a continuación:

- a. Método de observación, para el proceso de observación se utilizaron 5 ejes temáticos: Planeación, estructura interna, personal, ventas entorno externo, de acuerdo a ello se realizaron las entrevistas a los miembros de la empresa, se realizaron lecturas al respecto y en base a ello se

pudo proponer objetivos para la empresa, dando respuesta a la problemática presentada por la empresa SERMMIL SRL.

Como lo señala, Fred. David (1988),

“La Gerencia estratégica puede definirse como al formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger”.

- b. Método de análisis, este método proporcionó a la investigación el camino para desarrollar los objetivos de la investigación y brindo una respuesta al problema planteado. Con las encuestas aplicadas a las personas que laboran en la empresa se obtuvo información que permitió el desarrollo las matrices del diagnóstico estratégico.

Para realizar el análisis externo y detectar amenazas y oportunidades estratégicas, realizamos un análisis al entorno político, económico, social, tecnológico, productivo, ambiental, legal; así como evaluar la estructura de la competencia; identificando las tendencias y efectos en el desarrollo de la empresa.

Para el análisis interno, que permita identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, identificaremos en primer lugar el perfil de la

empresa, revisando sus documentos internos y determinar el objeto de trabajo, su organización interna, posicionamiento en el mercado, si tiene estrategias de trabajo, principales clientes, a fin de identificar cuál es su situación actual y .el problema principal que afronta, identificando sus retos o propósitos más importantes alcanzar o resolver en el futuro.

Realizaremos luego, un análisis FODA, comparando las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, buscando identificar estrategias que permitan explorar las oportunidades externas contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades.

- c. Método de síntesis: Proporcionó los resultados esperados al dar respuesta a las causas que ocasionan el problema de la empresa SERMMIL SRL, apoyando a resolver el problema presentado, así como desarrollar el correcto desarrollo de la investigación.

1.6.1 Control de los objetivos:

Según Fred R. David (2003), los objetivos son resultados específicos que una empresa puede lograr para cumplir con su misión, estos son indispensables para el éxito de la empresa, deben ser fáciles de medir y claros (p.11).

Determinadas las estrategias a seguir por la empresa SERMMIL, se identificarán con claridad los objetivos a mediano plazo, con metas a cumplir en cada año, que servirán para realizar el seguimiento y evaluación del avance de los objetivos.

1.7. Definiciones:

En el desarrollo del presente trabajo de investigación, se ha considerado utilizar modelos de planeación estratégica, entre ellos el que señala Hill, Jones, Schilling (2015) que señala desarrollar en el proceso formal de planeación estratégica, 5 pasos principales entre ellos: elegir la misión, analizar el entorno competitivo externo de la organización, analizar el entorno operativo interno, escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades e implementar las estrategias (p. 11).

Diagnostico Estratégico: Según Serna (2003), Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución (p. 36)

Según Fred R. David (2003) la declaración de la misión son expresiones perdurables de objetivos que distinguen a una organización de otras similares”, es la razón de ser de la empresa esencial para determinar objetivos y formular estrategias (p .10).

Análisis externo: El propósito esencial del análisis del ambiente externo es detectar amenazas y las oportunidades estratégicas que existen en el entorno donde opera la organización, para un análisis exterior es preciso estudiar tres entornos interrelacionados; el de la industria donde opera la compañía, el nacional y el socioeconómico o macroeconómico.

Análisis Interno, según Fred R. David, (2003), tiene como propósito identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas, en las áreas funcionales de la empresa: gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. También se analizan las consecuencias o efectos estratégicos de importantes conceptos en las áreas funcionales de la organización (p. 139).

Análisis FODA: Según Hill, Jones, Schilling (2015), el análisis FODA, es la comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, tiene como propósito básico identificar 4 estrategias (P.17), entre ellas tenemos:

Estrategia FO: se crean con base en las maneras en que la empresa o unidad de negocio podría usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Estrategia FA: consideran las fortalezas de una empresa o unidad de negocio como una forma de evitar amenazas.

Estrategia DO: intentan aprovechar las oportunidades superando las debilidades.

Estrategia DA: son básicamente defensivas y actúan principalmente para minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

1.8. Alcances y limitaciones:

1.8.1. Alcance:

El proyecto de investigación se desarrolla en la empresa “Servicios Mineros Milagros SRL”, ubicada en la ciudad de Lima.

Busca analizar su situación interna y externa, a fin de definir estrategias de mediano plazo, que se reflejaran en el Plan Estratégico para la empresa, para el periodo 2020 – 2023.

1.8.2. Limitaciones:

La evaluación a los indicadores financieros presenta limitaciones considerando que, de acuerdo a las primeras coordinaciones, SERMMIL SRL es una empresa con escasas ventas en los últimos 3 años.

No se analizarán otros mercados potenciales así como productos similares dentro de otras regiones del país.

No existe banco de datos actualizados de empresas dedicadas al rubro de consultorías en la ciudad de Lima.

Capítulo II Marco Teórico

El marco teórico, tiene como propósito guiar la investigación, considerando algunas teorías y temáticas acorde con la propuesta del plan.

Actualmente muchas empresas, proyectan lo que quieren ser, tienen ideas creativas acerca de cómo podrían hacerse las cosas, sin embargo, en el día surgen problemas y buscamos soluciones diarias, pero muchas veces se actúa de forma intuitiva o improvisada, dejando que las cosas ocurran y los conflictos nos rebasen, en lugar de poder anticiparnos a ellos, por ello, se hace necesario incorporar el modelo de dirección estratégica como un instrumento que guía el accionar de la empresa buscando que estas sean más competitivas y rentables.

2.1. Conceptualización de los tópicos claves:

2.1.1. Dirección estratégica:

Considerando que, la dirección estratégica es hoy en día una herramienta indispensable para la gerencia, que permite establecer estrategias y tomar decisiones, buscando generar beneficios económicos en las empresas.

Fred David (2003), sostiene que, para analizar la administración estratégica es importante definir ocho términos clave que son: estrategias, declaración de la Visión y misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y

debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas (p.8) términos que definimos a continuación:

Estrategas:

Son las personas responsables en mayor grado del éxito o el fracaso de una organización, entre ellos el director general, presidente, director ejecutivo, quienes deben estudiar los problemas sociales en términos de costos y beneficios para la empresa - Fred David (2003, p.8)

Declaración de Visión y la Misión:

Considerando que, cada una de las organizaciones posee características únicas, es necesario precisar según Fred David (2003), que la declaración de visión se considera el primer paso a seguir de la planeación estratégica es lo que se quiere lograr en el futuro, mientras que la misión señala el propósito de una empresa, identifica el alcance de una empresa en términos de productos y mercados, (p. 9,10)

Amenazas y Oportunidades:

Amenazas y oportunidades, Según Fred. D (2003), se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que

podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro, ellas están fuera del control de la empresa (p.10)

Fortalezas y debilidades:

Según Fred. D (2003), nos señala que las fuerzas y debilidades internas son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas pueden nacer en actividades de gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio, estas se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa.(p.11)

Objetivos a largo plazo:

Los objetivos a largo plazo (más de un año) son esenciales para el éxito la organización, establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia, Fred. D (2003, p. 11)

Estrategias:

Según Fred. D (2003), Las estrategias, no son más que los medios por los

cuales se logran los objetivos a largo plazo, estas requieren de decisiones de gerencia (p.11)

Objetivos anuales:

Para Fred. D (2003), los objetivos anuales son las metas que debe alcanzar las organizaciones a corto plazo para el logro de los objetivos a largo plazo, estos deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad. (p.12)

Políticas:

Las políticas, como señala Fred. D (2003), son medios que se usará para alcanzar los objetivos anuales, pueden incluir los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades buscando alcanzar los objetivos enunciados, nos sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.(p.13), estas son importantes pues priorizan lo que la empresa desea ejecutar.

2.1.2. Modelos del Proceso de Planeación estratégica:

Existen en la actualidad varios modelos para trabajar la planificación estratégica, según, Hill y otros (2015. p 11) manifiesta que el modelo del proceso de la planeación estratégica incluye 5 pasos:

- a. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
- b. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.
- c. Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades.
- d. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades externas.
- e. Implementar las estrategias

Por otro lado Según, D Alessio Ipinza (año 2008, p.11, 27) propone un modelo secuencial integral del proceso estratégico, que resalta el carácter multidisciplinario de la administración estratégica.

Señala que el planeamiento estratégico debe iniciarse con el establecimiento de la Visión y Misión de la organización, seguido de los valores y el código de ética que normarán el accionar de la organización, la evaluación de los factores externos e internos, análisis del sector industrial, la determinación de objetivos a largo plazo terminando con la identificación y selección de estrategias que permitirán al implementarse mejorar la competitividad.

Señala así mismo, que este proceso hace usos de diferentes matrices como: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE), Matriz del perfil competitivo (MPC), Matriz de evaluación de factores internos (MEFI),

Matrices de intereses organizacionales (MIO), Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA), Matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA), Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), Matriz interna y externa (MIE), Matriz de la gran estrategia (MGE), Matriz de decisión (MD), Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) entre otras.

2.1.3. Diagnostico Estratégico:

El diagnostico estratégico permite identificar la situación actual de la compañía e identificar las competencias capacidades y recursos con los que cuenta la empresa.

Para elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa SERMMIL SRL, desarrollaremos 5 matrices, descritas por D Alessio Ipinza (año 2008, p.184), que describimos a continuación:

a. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Esta Matriz permite, resumir y evaluar la información política, económica, financiera social, cultural, tecnológica y luego cuantificar los resultados en oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, frente a ello las organizaciones deben de responder de manea ofensiva o defensiva.

b. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Esta matriz permite de un lado evaluar y resumir las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Para su aplicación se requiere de un juicio intuitivo en el desarrollo para entender los factores determinantes de la empresa D Alessio Ipinza (año 2008, p.184)

c. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La matriz (FODA), es una herramienta de análisis situacional, la que exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en cuatro cuadrantes: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA).

Según Charles Hill y otros (2015. P 17) señala asimismo, que la matriz FODA, es la comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, siendo su propósito básico identificar las estrategias, que permitirán explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, así como desarrollar y proteger las fortalezas de la compañía erradicando sus debilidades. Para el desarrollo de esta matriz, se utiliza el siguiente esquema, que se presenta en la tabla 01.

Tabla 01. Esquema de Matriz FODA

Visión – Misión - Valores		
	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	Estrategias DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
Amenazas	Estrategias FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas	Estrategias DA Mejore las debilidades y evite las amenazas

Fuente: El proceso Estratégico – Un enfoque de gerencia- Fernando D Alessio

d. Matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA)

La MPEYEA de Dickel (1984), es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización, tiene 2 ejes que combinan factores relativos de la industria y 2 ejes que combinan factores relativos a la organización, el resultado del uso de esta matriz nos indica la postura estratégica de la organización.

e. Matriz de posición Matriz Interna Externa (IE):

La Matriz IE, es una herramienta que sirve para evaluar a una empresa, tomado en cuenta sus Factores internos sean estos Fortalezas y Debilidades y sus factores externos sean estos Oportunidades y Amenazas, determinando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de la matriz.

2.1.3. Cultura Organizacional:

Según D'Alessio. F (2008, p. 24), la cultura organizacional es un grupo de elementos importantes y comunes entre los miembros de una organización entre ellos tenemos: Creencias, valores, actitudes, hábitos, tradiciones supuestos y filosofías propias, se puede medir con el cuestionario de Likert, que nos brinda un perfil de las características organizacionales de la empresa, si con este cuestionario se obtiene una cultura menor de 2.5, iniciar un proceso estratégico, no tendría resultados positivos.

2.1.4. Diseño Organizacional:

De acuerdo a lo manifestado por la Universidad Interamericana para el Desarrollo, el diseño organizacional refleja la estructura de la organización, es decir representa la forma de los elementos que la componen, es muy importante para la organización, pues nos señala la forma en que esta moldea sus componentes para que realicen sus actividades principales y alcancen sus objetivos.

2.1.5. Planes de Acción¹:

¹ Autores : Julián Porto y María Merno, Publicado 2009- Actualizado 2009
Definición de Plan de acción: (<http://definicion.de./plan-de-accion/>)

Un plan de acción es aquel que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con objetivos y metas, se constituye en una guía para el desarrollo del trabajo, identifica a los responsables que se encargara de su cumplimiento y al mecanismo o método de seguimiento y control a fin que .los responsables puedan desarrollar las acciones en el camino correcto. Podemos entonces decir que todo plan de acción debe estar conformado por: las estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas, los recursos necesarios las fecha de inicio y fin de las actividades y los responsables.

2.1.6. Tipos de empresas en Perú²:

De acuerdo a las normas legales, en el Perú existen 6 tipos de empresas:

- a. Empresa Unipersonal: utilizada en pequeños proyectos empresariales, cuya fuente de ingreso son el trabajo y el capital invertido.
- b. Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L), es un tipo de sociedad que permite que una empresa pueda iniciar actividades de forma individual, utilizando su RUC y un patrimonio propio.
- c. Sociedad Anónima (S.A) – corresponde a una persona jurídica de derecho privado con naturaleza comercial o mercantil. Su capital está representado por acciones nominativas.

² <https://peru.info/es-pe/negocios/noticias/5/23/seis-tipos-de-empresas-que-puedes-abrir-en-peru>

- d. Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.) – Como su nombre lo indica, sus acciones permanecen abiertas y pueden ser adquiridas por personas que ven pertinente invertir y así convertirse en socios accionistas. Una sociedad anónima es abierta cuando tiene más de 750 accionistas, cuando más del 35% de sus acciones pertenecen a 175 socios o más y cuando todos sus socios con derecho a voto deciden tomar dicha denominación.

- e. Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C) – Este tipo de empresa se da cuando el número de sus acciones no supera las 20 personas y sus acciones no están inscritas en el registro público del mercado de valores.

- f. Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L) – En esta sociedad el capital se divide en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden ser incorporadas en forma de título valores.

2.1.7. Consultoría.

Es un servicio profesional prestado por empresas, o por profesionales en forma individual conocidas como consultoras o consultores, con experiencia o conocimiento específico en un área, asesorando a personas, o a otras empresas, a grupos de empresas. Pueden ser servicios integrales o de un área específica³.

³ Link: <https://es.wikipedia.org/wiki/Consultoria>

Según la oficina internacional del trabajo (1993) la consultoría se puede definir como un servicio independiente, que se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rango fundamental de su papel, la independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas.

2.1.8. Empresas consultoras o de consultoría.

Son empresas de servicios profesionales con experiencia o conocimiento específico en un área, que asesoran a empresas. Grupos de empresas, u organizaciones en general.

2.2. Análisis comparativo de los tópicos clave:

Los tópicos claves, que se han definido en el ítem anterior, permitirán limitar el presente trabajo de investigación, definir con claridad el modelo a seguir, conocer sobre la metodología a trabajar para lograr los objetivos del presente trabajo.

Mientras que Hill y otros (2015), plantea que las empresas deben aplicar el modelo de la planificación estratégica que incluye 5 pasos principales como elegir la misión, analizar el entorno externo detectando oportunidades y amenazas, así como analizar el entorno operativo interno detectando fortalezas

y debilidades, para luego escoger estrategias para la compañía que deben ser congruentes con la Misión y luego implementarlas (p.11).

Por otro lado Fernando D Alessio Ipinza (año 2008, p.11, 21), propone a las empresas aplicar un modelo secuencial integral del proceso estratégico, con un carácter multidisciplinario de la administración estratégica, para ello deben iniciar con el establecimiento de la visión y misión, el enunciado de los intereses organizacionales, valores y código de ética, la evaluación de los factores externos e internos que influyen en la organización, el análisis del sector industrial y de los competidores , la determinación de los objetivos estratégicos de largo plazo y la selección de estrategias, que permitirán al implementarse mejorar la competitividad de la organización.

2.3. Análisis crítico:

Si bien como lo he señalado líneas arriba, existen diferentes modelos para trabajar un plan estratégico, en el presente trabajo de investigación, se tomará como guía el modelo secuencial integral del proceso estratégico, para elaborar el Plan Estratégico de una empresa, de D Alessio Ipinza (2008).

Por otro lado, considerando que la planeación estratégica no es igual en todas las empresas, esta dependerá de su complejidad, he considerado solamente el uso de algunas matrices de este modelo como necesarias para el análisis y la elaboración de su plan estratégico de la empresa SERMMIL SRL.

Usaremos este modelo, porque se considera es el más completo, incluye un trabajo multidisciplinario en todos sus procesos, así como considera el estudio de la cultura organizacional de la empresa y el sector donde se encuentra la empresa y los competidores, lo cual permite tener un análisis más completo al momento de definir estrategias que guiaran el accionar de la empresa, para su recuperación en el mercado.

Capítulo III Marco Referencial

3.1. Reseña histórica

3.1.1. Razón Social:

La empresa Servicios Mineros Milagros SRL - SERMMIL SRL”, fue constituida por escritura pública el primero de marzo del 2007 e inscrita en los registros públicos de Lima, en la partida electrónica N° 11997286.

3.1.2: Objeto de la empresa:

El objeto de la empresa es dedicarse exclusivamente a la prestación de servicios mineros como: consultoría, asesoría y servicios personalizados en exploración, prospección, explotación, tratamiento y comercialización de minerales, compra y venta de insumos mineros, mantenimiento en minería y campamentos mineros, inspecciones, auditorías y consultorías mineras en seguridad y medio ambiente, representaciones.

3.2. Filosofía organizacional

Política de la empresa:

Es política de SERMMIL SRL, proporcionar a sus clientes servicios de calidad, que respondan a exigencias vigentes, aportando soluciones reales a problemas concretos. Respecto a objetivos la empresa no cuenta con objetivos y principios que permitan su evolución y competitividad.

La empresa cuenta con Misión, que viene orientando sus acciones actualmente, sin embargo no tiene objetivos ni metas:

Misión:

“Ofrecer servicios de alta calidad para satisfacer la expectativa de nuestros clientes”

3.3. Diseño organizacional

SERMMIL S. R.L. es una empresa de servicios⁴, proporciona elementos no tangibles en la rama de consultorías, asesorías y capacitación que cubren necesidades específicas del cliente, es una sociedad de responsabilidad limitada, cuenta en la organización con un Gerente General y un Gerente Administrativo, los que son elegidos en la junta general.

El Gerente General, se encarga de la administración de la empresa, la representación legal de la sociedad y de la gestión de todos sus negocios, teniendo la facultad de ejecución de los actos y contratos ordinarios correspondientes al objeto social.

⁴ Una Empresa de Servicios es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio (intangibles) con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas, cumpliendo con su ejercicio económico (fines de lucro).

Para el desarrollo de las actividades, se dispone de un equipo humano, especializado en el rubro de los servicios, entre los que tenemos: Ingenieros de Minas, Ingenieros Geólogos, Ingenieros metalurgistas, Ingenieros Químicos, Ingenieros Ambientales, Ingenieros Civiles y de Saneamiento, Economistas, Sociólogos, Comunicadores, con experiencia que permiten a la empresa atender los servicios solicitados por los clientes de manera satisfactoria.

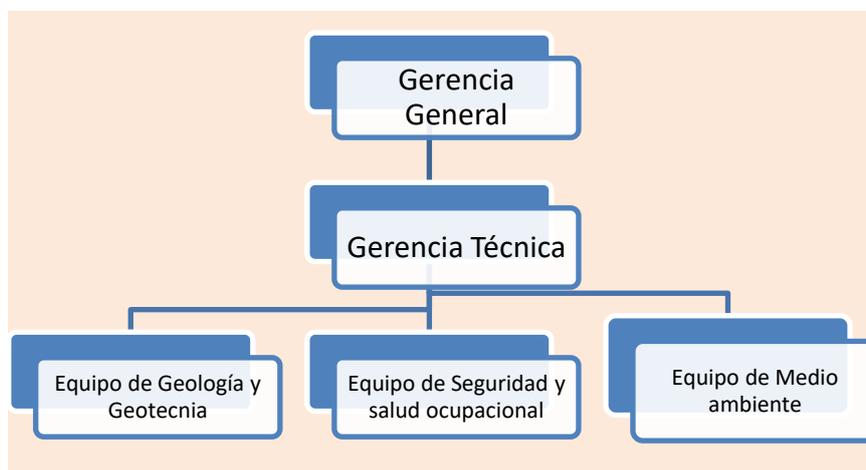


Imagen 01. Estructura organizacional de la empresa SERMMIL S.R.L

3.4. Productos y/o servicios

La empresa Servicios Mineros Milagros SRL - SERMMIL SRL, ofrece el siguiente portafolio de servicios:

a. Servicios de Consultorías relacionados a:

a.1. Geología y Geotecnia

- Evaluación de Riesgos Geológicos por procesos de deslizamientos, derrumbes, erosión y otros fenómenos de geodinámica externa, así como por actividad sísmica y volcánica.
- Estudios Geotécnicos para puentes, carreteras, canales, presas, túneles, ubicación de poblaciones e infraestructura industrial.
- Supervisión en la construcción de obras civiles como: Carreteras, Puentes, Presas, túneles, Canales de irrigación y asentamiento de poblaciones.
- Estudios de Suelos y Cimentaciones para toda obra Civil.
- Estudios para el Ordenamiento Territorial de poblaciones.

a.2. Seguridad y Salud Ocupacional

- Monitoreos en Seguridad y Salud Ocupacional: agentes físicos, químicos y psicosociales.
- Auditorías internas a los procesos minero-metalúrgicos.

a.3. Medio Ambiente

- Evaluación y Restauración de Pasivos Ambientales.
- Soluciones para mejorar el tratamiento de sus aguas residuales en campamentos
- Gestión de Residuos sólidos.

- Estudios, supervisión y ejecución de Rellenos sanitarios y Botaderos industriales.
- Monitoreos Ambientales: Agua, aire y suelos.

a.4. Servicios Generales:

- Optimización de los Servicios de Saneamiento en Campamentos Mineros, mejoramiento de redes de agua y alcantarillado desde su fuente de origen hasta su disposición final.
- Supervisión de obras civiles y montajes de plantas industriales.
- Mejoramiento y optimización de los servicios energéticos en sus redes eléctricas y subestaciones.
- Mantenimiento general de Campamentos.

b. Servicios de Asesorías:

- A Gobiernos locales y regionales para la Prevención de Desastres.
- En manejo de Gestión Ambiental
- En Gestión de recursos naturales

c. Servicio de Capacitación:

- Capacitación en temas de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Ordenamiento Territorial a nivel mezo zonificación.

3.5. Diagnóstico organizacional

Del análisis de los documentos y de la encuesta aplicada a la gerencia y a los especialistas, se denota que SERMMIL SRL, no cuenta con una estructura organizacional sólida, no cuenta con personal asignado a tiempo completo para las funciones de la empresa, las personas que se le conoce es al Gerente General y el Gerente administrativo, los ingenieros y demás profesionales de los equipos de trabajo, solo asisten a la empresa cuando se tienen algún servicio que atender, por lo que existe una deficiencia en el tema de la planificación y determinación de estrategias para la empresa, manifestaron no tener personal que conozca el tema.

Capítulo IV Resultados

4.1. Diagnostico Interno y Externo:

Para desarrollar el diagnostico interno y externo, se realizaron encuestas a los funcionarios de la empresa, así como lecturas e investigación del sector minero y del rubro consultorías, al cual se encuentra relacionada la empresa SERMMIL S.R.L.

4.1.1. Diagnostico externo:

a. Entorno Político:

El Contexto económico mundial en el año 2019, según datos del Banco Central de Reserva (BCR), nos muestran una proyección de crecimiento mundial que se mantiene en un 3.6%. Por otro lado el Producto Bruto Interno (PBI) en América Latina, presenta un crecimiento, en el caso de Perú en el año 2019 alcanzó un crecimiento de 2.7%, ocupando el tercer lugar y se proyecta para el año 2020 una mejor ubicación, pasando a ocupar el primer lugar en la región Latinoamericana con una variación anual de 3.8 %, esto es importante pues permite tener tendencias positivas de crecimiento económico y por ende en el sector minero y de servicios. Lo cual se puede observar gráficamente en la imagen 02.

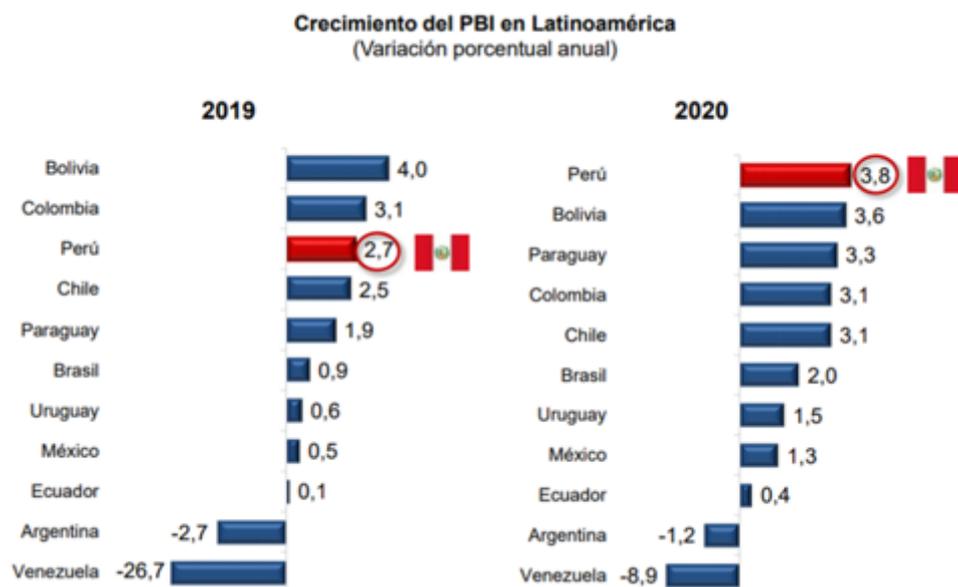


Imagen 02. Crecimiento del PBI en Latinoamérica (en porcentajes)

Fuente: consensus Forecast (Setiembre 2019) – BCR.

Asimismo, de acuerdo a lo manifestado por Ing. Henry Luna Córdova, Presidente Ejecutivo del Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (INGEMMET), nos ubicarnos en el puesto 14 como país atractivo para la inversión minera a nivel mundial y en el puesto 8 como el país con mejores prácticas para el potencial minero; estas declaraciones se dieron tras la publicación del *Fraser Institute “Survey of Mining Companies 2018”*, que señala que el Perú ha escalado 05 puestos en el ranking, como país para invertir.

Podemos decir en resumen que, la situación Mundial y de América Latina mantienen un crecimiento en su PBI, Perú mejora su ubicación como país atractivo para la inversión minera a nivel mundial y es líder en el crecimiento de la Región en el 2020, estas variables del entorno político, se constituyen

en **oportunidades** para la empresa SERMMIL SRL, que deberán ser aprovechadas.

Por otro lado, se prevé una mayor inflación en los estados unidos que hará subir la tasa de interés, incrementando el costo del crédito para financiar proyectos como los mineros, lo que hace que su PBI caiga a 2.2 en el año 2019. Asimismo, en China se proyecta una contracción del crecimiento en el PBI a 6.3% en el año 2019, lo cual puede reducir la demanda de metales, al ser china uno de los principales destinos de las exportaciones mineras peruanas.

El Crecimiento en Latino América, se verá frenado, por la incertidumbre generada por los cambios de gobierno en Brasil, México y la próxima elección en Argentina, es Perú el que liderará con Chile el crecimiento en la región.

Diremos entonces que, la mayor inflación en los estados unidos, la contracción del crecimiento del PBI chino y la incertidumbre generada en América Latina por lo cambios de gobiernos, se constituyen **en amenazas** del entorno externo para la empresa SERMMIL SRL, pues podrían impactar en la demanda de minerales en estas potencias.

b. Entorno Económico:

A nivel mundial, la empresa minera ha tenido tendencias de recuperación en los dos últimos años y todo indica que esta tendencia se mantendrá en el año 2019. Por otro lado América Latina sigue siendo la región que capta los principales flujos de inversión en el tema minero, el año 2018 ha recibido el 28% de inversión minera en exploración, superando a Norteamérica (23%), Asia /Europa (17%), África (13%, Oceanía 14% y Asia Pacífico (3%).

Según el Marco Macroeconómico Multianual 2020 – 2023, para los próximos meses se prevé que la economía peruana continúe acelerando su crecimiento, impulsada por la mayor inversión privada, asociada a la mayor ejecución de proyectos de infraestructura y la continuidad de los grandes proyectos mineros como Quellaveco, Mina Justa y ampliación de Toromocho; así mismo, de acuerdo a lo señalado en el documento Perú sector minero, elaborado por BBVVA año 2019, en el presente año se darán mayores inversiones en otros nuevos proyectos mineros en cobre oro y estaño, lo que indica un nuevo ciclo de inversiones, que genera un incremento de inversión en más del 26% respecto al año 2018. Este nuevo ciclo de inversión minera incidirá positivamente sobre la producción de las distintas ramas de la industria y se verán incrementados los distintos servicios de la actividad minera, los que generan nuevas posibilidades laborales, beneficiando a las empresas.

En general el entorno económico externo, presenta tendencias de crecimiento de la actividad minera a nivel mundial, así como, Perú mejora su

ubicación como país atractivo para la inversión minera a nivel mundial, y se promueven mayor ejecución de proyectos mineros, todo ello son variables que se convierten en **oportunidades para la empresa SERMMIL SRL**, que apoyaran en la toma de decisiones.

c. Entorno Social:

Los avances tecnológicos, la globalización, las condiciones laborales, y la falta de especialidad para desarrollar algunas funciones no vinculadas con la producción, hace que las empresas demanden servicios especializados, a través de servicios de consultorías, con el fin de obtener soluciones a uno o más de sus problemas de sus negocios o necesidades empresariales, que se sustentan en la innovación, la experiencia, el conocimiento, las habilidades de los profesionales, los métodos y las herramientas complementarias a sus procesos productivos.

Mediante los servicios de consultoría que brinda la empresa SERMMIL S.R.L, ofrece a sus clientes, la posibilidad de alcanzar sus objetivos, y brindar soluciones prácticas y efectivas a sus problemas técnicos y necesidades de especialización en determinados trabajos.

Este impulso en los servicios de consultorías y asesoría en el sector minero, se constituye **en una oportunidad** para SERMMIL SRL, pues permite ampliar la oferta de sus servicios.

d. Entorno Legal:

Al ser la empresa SERMMIL S.R.L, es una sociedad de responsabilidad limitada, se ubica en el rubro de la pequeña empresa, por lo que es importante señalar que, de acuerdo a la primera encuesta nacional de empresas realizada por el INEI en el 2015, se ha identificado que, en todas las regiones en el Perú, más del 99% de las empresas son Micro y Pequeña Empresa MYPE, ellas cumplen un rol fundamental en la economía del país, aportan el 40% del PBI (Producto Bruto Interno) y, por ello, están entre las mayores impulsoras del crecimiento económico del País.

En el Perú, se viene promoviendo el empleo a través de la legislación, el estado ha establecido un marco normativo promotor de la Mype, a fin que los sobre costos laborales, costos de transacción y la carga tributaria no frenen su formalización y crecimiento.

SERMIL SRL, como pequeña empresa, se ve favorecida por el rol promotor del estado a este tipo de empresa, considerando que ellas aportan el 40% del PBI, este contexto legal **es una oportunidad** que se debe tener en cuenta en el análisis externo.

e. Entorno Tecnológico:

Actualmente las nuevas tecnologías de comunicación, como el Internet ha revolucionado prácticamente todos los aspectos de la sociedad, las redes

sociales brindan ahora la posibilidad de la inmediatez en la transferencia de datos, que permite nuevas formas de organizarse y de las relaciones interpersonales, que aventaja muchas veces a las empresas, pues estas ofrecen cada día sus servicios en las distintas redes sociales con mayor éxito y a costos bajos, llegando a más usuarios, cambiando las técnicas de publicidad y difusión.

En conclusión diremos que, el entorno tecnológico permite ofrecer los servicios a bajos costos y a llegar a un mayor público objetivo, lo que se convierte en una **Oportunidad** para la empresa.

4.1.2. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

La Matriz de evaluación de factores externos, nos va a permitir determinar la magnitud de las fuerzas de cada uno de los factores externos y así determinar cuáles son los que inciden más como oportunidades y/o amenazas, en la empresa.

En base a las oportunidades y amenazas determinadas para SERMMIL SRL, se ha elaborado la siguiente matriz de evaluación de factores externos, que presentamos a continuación en la tabla 02.

Tabla 02. Matriz de evaluación de los factores externos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Situación mundial y America Latina mantienen su crecimiento económico	0.08	1	0.08
2. Peru lider en crecimiento en la Región	0.09	2	0.18
3. Peru mejora su ubicación como pais atractivo para la inversion minera a nivel mundial	0.13	2	0.26
4. Tendencia de crecimiento de la actividad minera a nivel mundial	0.12	2	0.24
5. Impulso de los servicios de consultorías y asesoría en el sector minero	0.11	1	0.11
6. Desarrollo de nuevos proyectos mineros en Perú	0.1	1	0.1
7. Estado Peruano Promueve con normativa las MYPE	0.07	2	0.14
8. Entorno tecnológico permite ofrecer los servicios a bajos costos y a un mayor público objetivo	0.11	2	0.22
Sub total	0.81		1.33
Amenazas			
1. Inflación en los estados unidos, alza de su tasa de interés, incrementando el costo del crédito para financiar proyectos como los mineros	0.04	2	0.08
2. Se proyecta una contracción del crecimiento chino a 6.3% en el año 2019	0.08	2	0.16
3. Incertidumbre generada por los cambios de gobierno en Brasil, México y la próxima elección en Argentina	0.07	1	0.07
Sub total	0.19		0.31
Total	1		1.64

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

La matriz de la empresa SERMMIL SRL, cuenta con 11 factores determinantes de éxito 8 oportunidades y 3 amenazas.

Al determinar los pesos y valores para cada uno de los factores determinantes, nos da el resultado de la matriz MEFE, la cual tiene un promedio ponderado de

1.64 para la empresa SERMMIL SRL, según este resultado la empresa está por debajo del promedio, lo cual indica, que la empresa no está aprovechando adecuadamente las oportunidades y no responde adecuadamente para neutralizar las amenazas que el entorno presenta.

Este resultado nos lleva a pensar en estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y mejorar las respuestas ante las amenazas encontradas.

4.1.3. Análisis de la Industria

Al analizar la industria de los servicios profesionales, hay que tener presente que estos están proporcionados al consumidor final y a las empresas, entre estos servicios podemos encontrar: consultorías, asesorías, servicios sanitarios, servicios de ingeniería, legales entre otros.

Levantar información sobre el servicio de consultoría, no es tarea fácil, esto es, porque se trata de un bien intangible cuya comercialización muchas veces no se registra, en nuestro país y en muchos países del mundo.

De acuerdo a Guillermo Acevedo⁵, en Colombia el 70% de los consultores son independientes, el otro 30% lo componen firmas consultoras debidamente registradas, un gran número de consultores independientes tienen un trabajo estable y desarrollan esta actividad para obtener un ingreso extra. Una de las principales debilidades identificadas en este estudio es la

⁵ MISION PYME. El Reto de la Credibilidad. Extraído del sitio web: www.misionpyme.com

poca credibilidad que tiene la consultoría colombiana, exceptuando a algunas firmas consultoras grandes.

En el Perú, la actividad económica en agosto último se recuperó logrando una ligera tasa de crecimiento la más alta en el año 2019, según lo informado por el instituto Nacional de Estadística e Informática, el PBI interno en este mes creció en 3.39%, resultado que fue dado gracias al impulso de la recuperación del sector minería e hidrocarburos que creció en 4.15%, la tasa más alta en 17 meses, lo cual se debió principalmente al sub sector hidrocarburos el cual creció en 38.2%, debido a la mayor extracción de gas natural y del petróleo en crudo. Pues el subsector minería metálica se redujo en -0.35%, debido a la menor producción del zinc, oro hierro y plomo, como resultado de la menor ley en el mineral tratado y reservas en las minas auríferas que se encuentran en la etapa de cierre progresivo.

Considerando que la empresa SERMIL SRL, brinda servicios mayormente vinculado al sector ambiental y al subsector minería metálica y este último viene sufriendo una reducción debido a la menor producción de metales, hace suponer que la demanda de servicios de consultorías ligados al rubro minera tendrá un descenso, por lo que al empresa debe de buscar nuevos mercados.

Por otro lado, de acuerdo a la encuesta mensual de servicios prestados a empresas, trabajada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática

(INEI), se aprecia que en marzo del 2019, el sector servicios prestados a empresas aumentó en 3.89% respecto al mismo mes del año anterior, y se muestra un crecimiento acumulado de 3.42% para el primer trimestre del año, como se aprecia en la Imagen 03.

Igualmente, las actividades de consultoría de gestión empresarial presentaron una tendencia de incremento, debido principalmente al mayor asesoramiento a las organizaciones, capacitación al personal, soluciones de procesos entre otros.

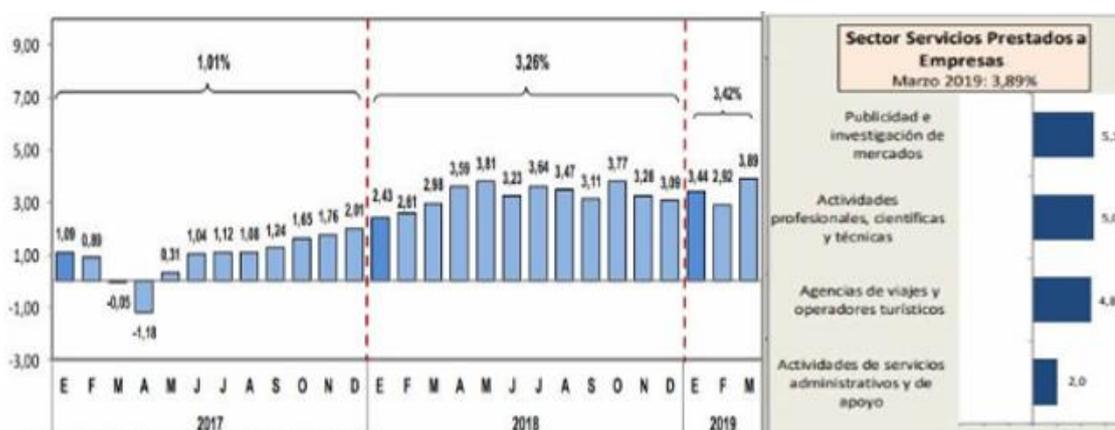


Imagen 03. Producción del sector servicios prestados a empresas – variación porcentual, respecto a similar mes del año anterior.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI - Encuesta mensual de servicios prestados a empresas.

De estos datos podemos, decir que si bien el subsector minero ha tenido un descenso y por otro lado el rubro de servicios actividades profesionales científicas y técnicas entre las que se encuentran las consultorías ha tenido un incremento de 5.04% respecto al año anterior, es importante que, la empresa SERMMIL SRL realice sus mejores esfuerzos por mantenerse en el

mercado, actualizando sus productos o generando nuevas estrategias lograr su posicionamiento en el mercado y por ende elevar el volumen de sus ventas.

4.1.4 Diagnóstico Interno

Realizar el diagnóstico interno de la empresa, permitirá identificar los males que le aquejan en función del manejo de los recursos con que cuenta, identificando si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas y si han sido puestas en marcha de manera eficiente como lo sostiene Fernando D'Alessio (2018 p. 169). Como parte de este análisis, revisaremos a continuación las áreas funcionales de SERMMIL S.R.L.

1. Administración y Gerencia:

La Gerencia General de la empresa, se encarga de la dirección y administración, en coordinación con la Gerencia Técnica, para la planeación de sus actividades, cuenta con un plan que comprende la Misión y un cronograma de actividades de corto plazo, no presentan un plan estratégico lo que constituye una **debilidad para la empresa**, pues no tiene una horizonte hacia donde deben dirigir sus actividades y sus metas.

Respecto a la estructura orgánica, SERMMIL SRL, al ser una empresa de servicios de asesoría y consultoría, tiene una organización simple, solo

cuenta con 2 cargos fijos funcionales que son la gerencia general y la gerencia técnica, es la gerencia general quien realiza la mayor parte de funciones y participa activamente en el desarrollo de estrategias y herramientas para ejecutar los servicios.

Los servicios a ser realizados por SERMMIL SRL, lo desarrollan ingenieros especialistas para cada uno de estos servicios contratados, que se debe entregar al cliente.

La empresa carece de un cargo de coordinación que realice el trabajo de articulación del trabajo técnico con el trabajo administrativo, así como el trabajo de planificación. Esta forma de organización débil de la empresa **es una debilidad**, que no permite su desarrollo ni crecimiento en el mercado.

2. Marketing y Ventas:

La empresa SERMMIL SRL, fue creada en marzo del 2007, y ha realizado servicios en los primeros años, sin embargo no ha logrado estar vigente en el mercado, por lo que solicitó suspensión de sus actividades a SUNAT.

En el año 2018, frente a nuevas expectativas de mejora en la situación económica del país, la empresa viene desarrollando un cambio de

estrategia que apunta a buscar mejorar los precios para ser más competitivos en el mercado, mejorar las estrategias de marketing a fin de posicionarse mejor, ofrece una variedad de sus servicios, que permite poder captar clientes en diversas ramas de la asesoría y consultoría en el sector minero, variable que se convierte en una **fortaleza** de la empresa que debe de utilizar.

A partir de este año se está buscando nuevos mercados hacia dónde dirigir sus servicios y han incluido empresas públicas entre ellas los Gobiernos Regionales y Gobiernos Locales, en los cuales se presentará a la empresa y su diversidad de servicios especializados que ofrece.

Esta ampliación de oferta de sus servicios en nuevos mercados regionales, **es una fortaleza** que brindara a la empresa nuevos clientes potenciales.

Respecto a las ventas, en los últimos meses (Enero – Febrero) la empresa ha tenido un volumen de ventas muy bajo, y los demás meses no cuenta con ventas de sus servicios, asimismo, no tiene una cartera de clientes para ofrecer los servicios que produce que permitan mejorar esta situación de ventas, la carencia de la identificación de cartera de clientes con quien trabajar, no permite mejorar sus ventas lo que se constituye **en una debilidad** para la empresa. Actualmente se encuentra rediseñando

sus estrategias en función a las nuevas necesidades de los futuros clientes.

En lo referente a los precios de los diversos servicios que se ofrecen, estos muchas veces son mayores que los que ofrecen sus competidores debido principalmente a que no cuentan con maquinarias y equipos, insumos necesarios para la prestación de los servicios, los cuales deben ser alquilados encareciendo los precios.

Los precios de servicios mayores que los de la **competencia es una debilidad**, así como no contar con equipos necesarios para la producción de algunos servicios es también una **debilidad**, pues no permitirá ser competitivos en el mercado.

3. Operaciones y Logística:

SERMMIL S.R.L es una empresa de servicios de consultoría, asesorías y capacitación que no implica en su desarrollo establecer un flujo de producción, asimismo, no se han identificado proveedores directos necesarios para sus servicios; en algunos casos se tienen identificados proveedores indirectos como es el caso de alquiler de equipos o maquinarias que faciliten la entrega de algunos servicios.

En la producción de los servicios de consultoría y asesoría que desarrolla la empresa, no es necesario la presencia de proveedores ni insumos que demanden contar con un alto capital de trabajo para cumplir con su elaboración, lo que se constituye en ***una fortaleza***. Pues con un capital mínimo para el pago de recursos humanos de 2 o 3 personas la empresa puede seguir funcionando, buscando mejorar su posición en el mercado.

4. Recursos Humanos:

Desde su creación SERMMIL SRL, cuenta con Ingenieros especializados y capacitados en las diferentes ramas de los servicios que ofrece, tienen una trayectoria en el trabajo y son reconocidos en el mercado, lo se constituye en una ***fortaleza para la empresa***.

Sin embargo, la escasa actividad productiva de la empresa en los últimos tiempos, pone en riesgo conservar al personal, pues varios de ellos pueden migrar hacia otras empresas y no estar disponibles cuando se les convoque, para la producción de algún servicio que se logre contratar, lo que se constituiría en ***una debilidad*** para la empresa.

4.1. 5. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

La Matriz de evaluación de factores internos, nos va a permitir determinar cuáles son las debilidades y fortalezas de SERMMIL S.R.L, en sus áreas

funcionales y su relación entre estas. Ello permitirá identificar con mayor objetividad la estrategia que debemos ejecutar. En la tabla 03 presentamos la (MEFI) de la empresa SERMMIL SRL.

Tabla 03. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Personal calificado	0.15	4	0.6
2. Servicios de calidad	0.11	3	0.33
3. Produccion de servicios, no requiere previamente un alto capital	0.04	3	0.12
4. Diversificación de servicios	0.03	3	0.09
5. Ampliar mercado a nivel regional y local	0.06	3	0.18
Sub total	0.39		1.32
Debilidades			
1. Falta de Planeamiento Estratégico	0.20	1	0.2
2. No cuenta con una cartera de clientes	0.06	2	0.12
3. La empresa no se encuentra posicionada en el mercado	0.07	1	0.07
4. El precio de los servicios es mayor que la competencia	0.07	1	0.07
5. Escasa actividad productiva	0.03	1	0.03
6. Estructura organizacional débil	0.10	1	0.1
7. Baja liquidez	0.02	2	0.04
8. Carencia de equipos para producir algunos servicios	0.04	2	0.08
Sub total	0.59		0.71
	0.98		2.03

Fuente: Elaboración propia – Empresa SERMMIL SRL - Año 2019

Análisis de Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Considerando que el puntaje más alto posible para una organización es 4.0; el más bajo es 1.0 y el promedio es 2.5, y los puntajes ponderados totales muy por debajo del 2.5 caracterizan a las organizaciones internamente débiles, mientras que puntajes por encima del 2.5 indican una posición interna fuerte según F. D Alessio Ipinza (2008), procedimos a realizar la asignación de pesos y valores para cada uno de los factores.

De los resultados obtenidos en la Matriz MEFI de la empresa SERMMIL SRL, podemos decir que cuenta con 13 factores determinantes de éxito, 5 fortalezas y 8 debilidades, factores que al ser ponderados se obtiene un promedio ponderado de 2.03, lo que la ubica por debajo del promedio, este resultado nos indica que sus fortalezas internas son débiles, y que la organización no posee las fortalezas necesarias para competir con éxito en el mercado, las debilidades presentes en la empresa la hacen vulnerable a estrategias de los competidores.

Este resultado de la matriz, nos estaría indicando que para lanzar la empresa nuevas estrategias al mercado, primero debe ordenar la casa, es decir ordenar internamente la empresa, poniendo interés en aquellas debilidades con valor 1, que señalaría los aspectos en los que la empresa es vulnerable.

Estos aspectos vulnerables de la empresa son:

- a. Falta de un Planeamiento Estratégico.

- b. La empresa no se encuentra posicionada en el mercado.
- c. Precios más altos que su competencia.
- d. Estructura Organizacional débil.

Señalar por otro lado que, no contar con una planeación estratégica en SERMMIL S.R.L que apoye la toma de decisiones de sus gerentes, en torno al camino que debe recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y demandas que les solicita su entorno, logrando la mayor eficiencia en la producción de sus servicios, impide el crecimiento de la empresa en el mercado.

4.2. Rediseño de la Filosofía Organizacional:

4.2.1. Propuesta de la Visión y Misión

Luego de realizado el diagnóstico interno y externo, de la empresa se propone la siguiente Visión, Misión y Valores para la empresa SERMMIL SRL,

Visión:

“Ser la mejor empresa de consultoría y asesoría en el rubro minero en Perú”

Misión:

“Ser un elemento esencial para los clientes, al brindar servicios diferenciados y de calidad, que apoyen la gestión de sus empresas”

4.2.2. Valores:

En la empresa “Servicios Mineros Milagros SRL” para el periodo 2020 – 2023, tendrá como directrices importantes valores, que normarán, encausarán el desempeño del personal y guiarán el proceso de la toma de decisiones, siendo estos los siguientes:

- Liderazgo
- Compromiso con la empresa y clientes
- Calidad
- Respeto
- Integración
- Identidad

4.2.3. Objetivos:

a. Objetivo General:

Lograr un crecimiento sostenible en el país, en todos sus servicios buscando un beneficio final que se ve reflejado en los accionistas de la empresa, los empleados y los clientes.

b. Objetivos Específicos:

De acuerdo al diagnóstico realizado para la empresa SERMMIL SRL, se definen los siguientes objetivos específicos a alcanzar en los años 2020 – 2023:

- a. Desarrollar un proceso estratégico de la empresa, diseñando el futuro deseado, logrando su implementación en el 2020 en un 20 %, en el 2021 un 40%, en el 2022 un 60% y en el 2023 un 100%.
- b. Posicionar la empresa en el mercado de la industria minera a nivel nacional, en un 10% año 2020, 15% año 2021, 20% año 2022, 30% año 2023.
- c. Incrementar el volumen de ventas, en el año 2020 en un 10%, 2021 en un 15%, 2022 en un 25% y en el año 2023 en un 40%, respecto al año anterior.

4.3. Formulación y Selección de Estrategias:

Teniendo en cuenta el objetivo general y los objetivos específicos, alineados a la Visión, Misión de SERMMIL.SRL, debemos proceder a definir estrategias a partir del análisis interno y externo de la empresa, para lo cual identificaremos las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas y determinar la Matriz FODA.

4.3.1. Diagnóstico de Debilidades, Fortalezas, Oportunidades, Amenazas:

Para determinar el diagnóstico de la empresa, se ha tenido en cuenta las matrices desarrolladas en el análisis interno y externo, que señalan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, necesarias para desarrollar la matriz FODA.

A continuación se presenta las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa SERMMIL SRL:

Fortalezas:

1. Personal calificado
2. Servicios de calidad
3. Producción de servicios, no requiere previamente un alto capital
4. Diversificación de servicios
5. Ampliar mercado a nivel regional y local

Debilidades:

1. Falta de Planeamiento Estratégico
2. No cuenta con una cartera de clientes
3. La empresa no se encuentra posicionada en el mercado
4. El precio de los servicios es mayor que la competencia

5. Escasa actividad productiva
6. Estructura organizacional débil
7. Baja liquidez
8. Carencia de maquinaria y equipos para producir algunos servicios

Oportunidades:

1. Situación mundial y América Latina mantienen su crecimiento económico
2. Perú líder en crecimiento en la Región
3. Perú mejora su ubicación como país atractivo para la inversión minera a nivel mundial
4. Tendencia de crecimiento de la actividad minera a nivel mundial
5. Impulso de los servicios de consultorías y asesoría en el sector minero
6. Desarrollo de nuevos proyectos mineros en Perú
7. Estado Peruano Promueve con normativa las MYPE
8. Entorno tecnológico permite ofrecer los servicios a bajos costos y a un mayor público objetivo.

Amenazas:

1. Inflación en los estados unidos, alza de su tasa de interés, incrementando el costo del crédito para financiar proyectos como los mineros
2. Se proyecta una contracción del crecimiento chino a 6.3% en el año 2019

3. Incertidumbre generada por los cambios de gobierno en Brasil, México y la próxima elección en Argentina.

4.3.2. Matriz FODA:

La matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), es un instrumento metodológico que establecen estrategias fortalezas versus oportunidades (FO) o estrategias de crecimiento, estrategias de debilidades y oportunidades (DO) o estrategias de supervivencia, estrategias fortaleza y amenaza (FA) la cual sirve para eliminar amenazas mediante el aprovechamiento de la fortalezas y la estrategia debilidades y amenazas (DA) para enfrentar las dificultades.

Realizado el análisis interno y externo de la empresa, se identificaron las fortalezas y debilidades al interno de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno externo de la empresa, las cuales al ser cruzadas, han determinado estrategias que podrían aplicarse por la empresa para mejorar su desarrollo, las que se detallan en la tabla 04.

Tabla 04. Matriz FODA – Empresa SERMMIL SRL

MATRIZ FODA		
SERMMIL S.R.L	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Personal calificado	1. Falta de Planeamiento Estratégico
	2. Servicios de calidad	2. No cuenta con una cartera de clientes
	3. Producción de servicios, no requiere previamente un alto capital	3. La empresa no se encuentra posicionada en el mercado
	4. Diversificación de servicios	4. El precio de los servicios es mayor que la competencia
	5. Ampliar mercado a nivel regional y local	5. Escasa actividad productiva
		6. Estructura organizacional débil
		7. Baja liquidez
		8. Carencia de equipos para producir algunos servicios
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Situación mundial y América Latina mantienen su crecimiento económico	Diseñar un plan de mercadeo, dirigido a posicionar a la empresa en el mercado F1, F2, F4, O2, O3 y O6	Elaborar una cartera de clientes que permitan aprovechar la existencia de un mercado potencial de servicios de consultoría en el interior del País. D1, D2, O6, O4
2. Perú líder en crecimiento en la Región	Diversificar el portafolio de servicios, con el fin de aprovechar el crecimiento del mercado de servicios en el Perú F1, F4, O4, O6, O7, O8	Diseñar una estrategia de marketing posicionando la empresa en el mercado para aprovechar la tendencia a la alza del sector minero D3, O1, O2
3. Perú mejora su ubicación como país atractivo para la inversión minera a nivel mundial	Desarrollo de nuevos mercados regionales y locales F4; F5, O4, O5, O6	Diseñar el Plan Estratégico para aprovechar el crecimiento del Subsector Minero de manera eficiente D1, O2, O3, O4, O7
4. Tendencia de crecimiento de la actividad minera a nivel mundial	Penetración en los mercados actuales F4, F5, O4, O5, O6	Desarrollar un plan para reestructurar la estructura organizacional de la empresa D6, O3, O5
5. Impulso de los servicios de consultorías y asesoría en el sector minero	Diseñar un plan estratégico, con el personal capacitado de la empresa que permita aprovechar el impulso de los servicios de consultoría y la tendencia de crecimiento mundial. F1, O4, O5	Diseñar una estructura de costos de los servicios, a fin de mejorar sus precios D4, D8, O2, O4, O5
6. Desarrollo de nuevos proyectos mineros en Perú		
7. Estado Peruano Promueve con normativa las MYPE		
8. Entorno tecnológico permite ofrecer los servicios a bajos costos y a un mayor público objetivo		
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Inflación en los Estados Unidos, alza de su tasa de interés, incrementando el costo del crédito para financiar proyectos como los mineros	Incrementar el personal en la empresa, para ofrecer servicios diversificados F1, F2, A1, A2	Diseñar un plan de mercadeo para establecer una política de ventas D2, D3, A3
2. Se proyecta una contracción del crecimiento chino a 6.3% en el año 2019	Implementar convenios con Gobiernos Locales y Regionales, para ofrecer servicios al sector público nivel del país F3, F1, A3	Comprar equipos para el desarrollo de los servicios, D8, A3, A2
3. Incertidumbre generada por los cambios de gobierno en Brasil, México y la próxima elección en Argentina	Desarrollo de nuevos precios para los productos F3, A2, A3	

Fuente: elaboración propia 2019.

Del análisis cruzado de la matriz FODA, se han identificado las siguientes iniciativas estratégicas, que podría desarrollar la empresa:

1. Diseñar un plan de mercadeo, dirigido a posicionar la empresa en el mercado.
2. Diversificar el portafolio de servicios, a fin de aprovechar el crecimiento del mercado de servicios en el Perú.
3. Desarrollar nuevos mercados regionales y locales.
4. Penetración en los mercados actuales.
5. Diseñar un plan estratégico, con el personal capacitado de la empresa.
6. Elaborar una cartera de clientes que permitan aprovechar la existencia de un mercado potencial de servicios de consultoría en el interior del País.
7. Diseñar una estrategia de marketing posicionando la empresa en el mercado para aprovechar la tendencia a la alza del sector minero.
8. Diseñar el Plan Estratégico para aprovechar el crecimiento del Subsector Minero de manera eficiente.
9. Desarrollar un plan para reestructurar la estructura organizacional de la empresa.
10. Diseñar una estructura de costos de los servicios, a fin de mejorar sus precios.
11. Incrementar el personal en la empresa, para ofrecer servicios diversificados.
12. Implementar convenios con Gobiernos Locales y Regionales, para ofrecer servicios al sector público nivel del país.
13. Desarrollo de nuevos precios para los productos.
14. Diseñar un Plan de mercadeo para establecer una política de ventas.
15. Comprar equipos para el desarrollo de los servicios.

4.3.3. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) de Dickel (1984), se usará para determinar la postura estratégica de la empresa SERMMIL. SRL, y de sus unidades, presenta para su desarrollo 2 ejes que combinan factores relacionados a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y factores relacionados a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva), permitiendo determinar la posición adecuada para la empresa, que se presenta en la tabla 05.

Tabla 05. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la acción

POSICION ESTRATEGICA INTERNA	Valor	POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	Valor
* Fortaleza financiera (FF)		* Estabilidad del entorno (EE)	
1. Capital de trabajo	5	1. Variabilidad de la demanda	-3
2. Liquidez	4	2. Rango de precios de productos de la competencia	-3
3. Riesgo involucrado en el negocio	3	3. Barreras de entrada en el mercado	-3
Promedio	4.0	Promedio	-3.0
* Ventaja competitiva (VC)		* Fortaleza de la industria (FI)	
1. Participación en el mercado	-4	1. Potencial de crecimiento	3
2. Calidad del producto	-5	2. Potencial de utilidades	3
productos	-3	mercado	2
4. Lealtad del consumidor	-3		
5. Conocimiento tecnologico	-5		
Promedio	-4	Promedio	2.7

Donde:

	Valores	Ejes	Valores
FF	+ 1 (peor) a +6 (mejor)		
EE	- 1 (mejor) a - 6 (peor)	X	$2.7 - 4 = - 1.3$
FI	+ 1 (peor) a +6 (mejor)	Y	$4.0 - 3.0 = 1$
VC	- 1 (mejor) a - 6 (peor)		

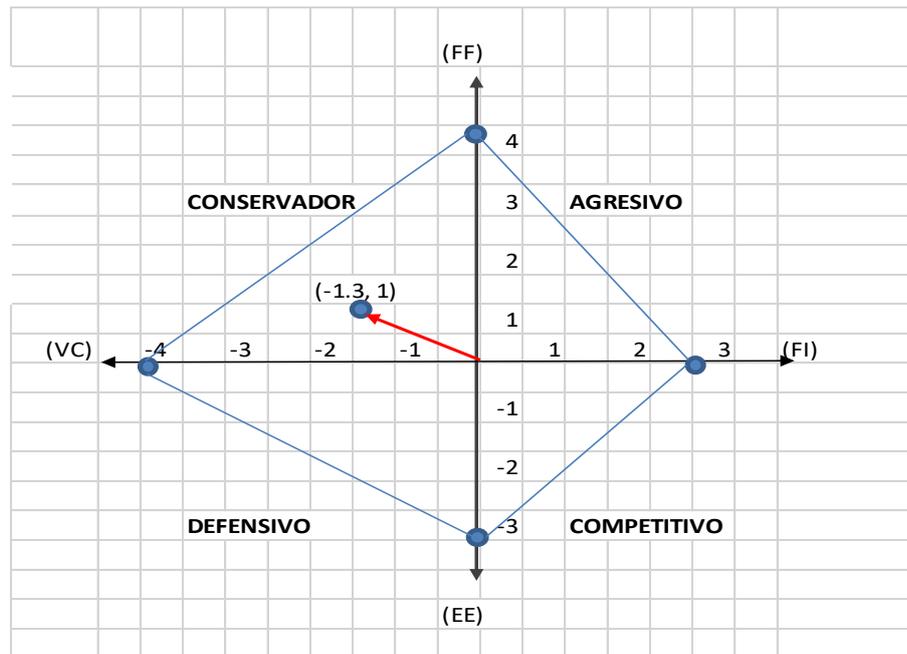


Imagen 04. Posición Estratégica de Acción de la empresa SERMMIL.SRL

Análisis Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

El resultado del uso de la Matriz PEYEA, indicará la postura estratégica más apropiada para la organización, la cual se puede observar en la imagen N°04.

Del cálculo del valor de las coordenadas, se determina que la Empresa SERMMIL SRL, está en la capacidad de adoptar una **postura conservadora**, postura generalmente típica de un mercado estable de crecimiento lento.

En base a ello, las estrategias que SERMMIL SRL debe seguir en primer lugar considerado que se encuentra ubicada en una postura conservadora es:

- Realizar un cuidadoso análisis de las oportunidades producto/mercado y del desarrollo conservador de ellos, como lo señala F. D'Alessio Ipinza, (2008).

- En un segundo lugar la empresa SERMMIL SRL, puede desarrollar estrategias como:
 - a. Penetración en el mercado.
 - b. Desarrollo de nuevos mercados
 - c. Desarrollo de nuevos productos.
 - d. Diversificación

4.3.4. Matriz Interna Externa (IE):

La Matriz IE, es una herramienta que sirve para evaluar a una empresa, tomado en cuenta sus Factores internos sean estos Fortalezas y Debilidades y sus factores externos sean estos Oportunidades y Amenazas, determinando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de la matriz.

Cuando la empresa se sitúa en la región 1 que comprende las celdas I,II o IV , se sugiere crecer y edificar o construir, es decir se debe invertir para crecer , en la región 2 que comprende las celdas III,V o VII se sugiere retener y mantener, es decir invertir selectivamente y gerencia las utilidades, y en la región 3 que comprende las celdas VI, VIII o IX se sugiere cosechar o desinvertir recursos.

En la Imagen 05, presentamos la matriz interna externa de la empresa SERMMILSRL, quien en su matriz EFE tiene un puntaje ponderado de 1.64, y en la matriz EFI tiene un promedio ponderado de 2.03 por lo que de acuerdo a este resultado estaría ubicada en el cuadrante VIII, en la zona 3, para la cual se sugiere cosechar o desinvertir, aplicar estrategias defensivas como las siguientes:

- a) Desarrollo de nuevos productos, con baja inversión
- b) Búsqueda de nuevos mercados con mínimos gastos en marketing
- c) Defender la posición en el mercado y mejorar los resultados

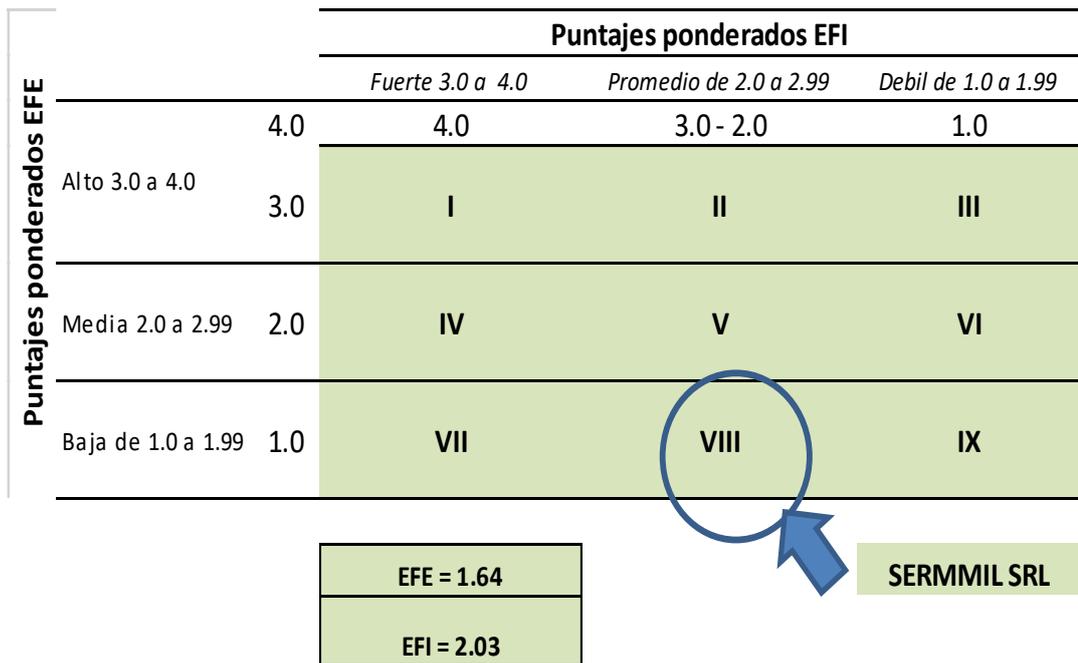


Imagen 05. Resultados de la Matriz Interna Externa (IE) de la empresa SERMMIL SRL.

Fuente: Elaboración Propia

4.3.5. Alineamiento de las Estrategias con los Objetivos:

a. Alinear las estrategias con la Matriz PEYEA y la Matriz IE:

Luego de evaluar la empresa SERMMIL SRL, con las matrices PEYEA e IE, se observa que las estrategias que deberían darse en la empresa estarían relacionadas al desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos, buscar mantenerse en el mercado, mejorar precios y realizar gastos mínimos para el desarrollo de estas estrategias.

Por lo consiguiente, se puede decir que, las estrategias resultantes en la matriz FODA son concordantes con las estrategias resultantes en las matrices PEYEA e IE, como se muestran en la tabla 06.

Tabla 6. Matriz IE Y Matriz PEYEA

N°	ESTRATEGIAS	MATRIZ IE	PEYEA
1	Diseñar un plan de mercadeo, dirigido a posicionar la empresa en el mercado.	X	X
2	Diversificar el portafolio de servicios, a fin de aprovechar el crecimiento del mercado de servicios en el Perú.	X	X
3	Desarrollar nuevos mercados regionales y locales.	X	X
4	Penetración en los mercados actuales.	X	X
5	Diseñar un Plan Estratégico, con el personal capacitado de la empresa.	X	X
6	Elaborar una cartera de clientes que permitan aprovechar la existencia de un mercado potencial de servicios de consultoría en el interior del País.	X	
7	Diseñar una estrategia de marketing posicionando la empresa en el mercado para aprovechar la tendencia a la alza del sector minero.	X	X
8	Diseñar el Plan Estratégico para aprovechar el crecimiento del Subsector Minero de manera eficiente.	X	X
9	Desarrollar un plan para reestructurar la estructura organizacional de la empresa.	X	X
10	Diseñar una estructura de costos de los servicios, a fin de mejorar sus precios.	X	X
11	Incrementar el personal en la empresa, para ofrecer servicios diversificados.	X	
12	Implementar convenios con Gobiernos Locales y Regionales, para ofrecer servicios al sector público nivel del país.	X	X
13	Desarrollo de nuevos precios para los productos.	X	X
14	Diseñar un Plan de mercadeo para establecer una política de ventas.	X	X
15	Comprar equipos para el desarrollo de los servicios.	X	X

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis realizado, las estrategias que se considerarían luego de ser validadas por la matriz PEYEA e IE, son las que se establecen en la tabla 06.

4.3.6. Descripción de la estrategia seleccionada:

a. Alinear las estrategias con los factores internos y externos:

Las estrategias detalladas líneas arriba han sido luego evaluadas con los factores claves del FODA realizado para la empresa SERMMIL SRL, a fin de determinar cuáles van a permitir aprovechar mejor las fortalezas y oportunidades de la empresa, así mismo poder subsanar las debilidades y mitigar las amenazas (Ver el anexo 03), de acuerdo a ello se recomienda priorizar las siguientes estrategias:

1. Diseñar un plan de mercadeo, dirigido a posicionar la empresa en el mercado.
2. Diversificar el portafolio de servicios, a fin de aprovechar el crecimiento del mercado de servicios en el Perú.
3. Desarrollar nuevos mercados regionales y locales.
4. Penetración en los mercados actuales.
5. Diseñar el Plan Estratégico para aprovechar el crecimiento del Subsector Minero de manera eficiente.
6. Diseñar una estructura de costos de los servicios, a fin de mejorar sus precios.

b. Alineamiento de estrategias con objetivos:

Como podemos observar en la tabla 07, los objetivos estratégicos de la empresa SERMMIL SRL, se encuentran alineados con al menos una estrategia propuesta, determinando que la aplicación de estas aportan al logro de los objetivos que la empresa se ha propuesto alcanzar en el año 2023.

Tabla 7. Alineación Estratégica con Objetivos

	E 001	E 002	E 003	E 004	E 005	E 006
OBJETIVOS / ESTRATEGIAS	Diseñar un plan de mercadeo, dirigido a posicionar la empresa en el mercado.	Diversificar el portafolio de servicios, a fin de aprovechar el crecimiento del mercado de servicios en el Perú.	Desarrollar nuevos mercados regionales locales.	Penetración en los mercados y actuales.	Diseñar un Plan Estratégico para aprovechar el crecimiento del Subsector Minero de manera eficiente.	Diseñar una estructura de los servicios, a fin de mejorar sus precios.
1. Desarrollar un proceso estratégico de la empresa, diseñando el futuro deseado, logrando su implementación en el 2020 en un 20 %, en el 2021 un 40%, en el 2022 un 60% y en el 2023 un 100% de implementación.		1			1	
2. Posicionar a la empresa en el mercado de la industria minera a nivel nacional, en un 10% año 2020, 15% año 2021, 20% año 2022, 30% año 2023	1	1	1	1	1	1
3. Incrementar el volumen de ventas, en el año 2020 en un 10%, 2021 en un 15%, 2022 en un 25% y en el año 2023 en un 40%, respecto al año anterior.	1	1	1	1	1	1
TOTAL	2	3	2	2	3	2

Fuente: Elaboración Propia

Por lo que de acuerdo al análisis realizado, entre las estrategias seleccionadas y los objetivos, se recomienda priorizar las siguientes estrategias para la empresa SERMMIL SRL:

1. Diseñar un plan de mercadeo, dirigido a posicionar la empresa en el mercado.
2. Diversificar el portafolio de servicios, a fin de aprovechar el crecimiento del mercado de servicios en el Perú.
3. Desarrollar nuevos mercados regionales y locales.
4. Penetración en los mercados actuales.
5. Diseñar el Plan Estratégico para aprovechar el crecimiento del Subsector Minero de manera eficiente.
6. Diseñar una nueva estructura de costos de los servicios.

4.4. Diseño de Planes de Acción.

Teniendo en cuenta que, los objetivos propuestos se encuentran alineados con las estrategias que se han determinado para SERMMIL SRL, se presentan los lineamientos generales sobre los cuales se determinan los planes de acción que debe desarrollar la empresa, lineamientos que se presentan en la imagen 06.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS GENERADAS	PLANES DE ACCION			
		PLAN	ESTRATEGIAS FUNCIONALES		
1. Desarrollar un proceso estratégico de la empresa, diseñando el futuro deseado, logrando su implementación en el 2020 en un 20 %, en el 2021 un 40%, en el 2022 un 60% y en el 2023 un 100% de implementación.	E 001-Diseñar un plan de mercadeo, dirigido a posicionar la empresa en el mercado.	PLAN DE MERCADEO	Posicionamiento de la empresa	E001	
	E 002-Diversificar el portafolio de servicios, a fin de aprovechar el crecimiento del mercado de servicios en el Perú.		Mejoras en la comunicación y marketing de la empresa	E003	
	Determinar nueva estructura de costos por producto		E006		
	Determinar un servicio agregado al producto		E002		
	Diversificar el portafolio de servicios		E002		
	Actualizar la base de datos de los clientes y realizar encuestas de satisfacción		E004		
	Realizar promociones de la empresa, compartidas con otras empresas		E003		
	Realizar convenios con gobiernos regionales y locales		E003		
2. Posicionar a la empresa en el mercado de la industria minera a nivel nacional, en un 10% año 2020, 15% año 2021, 20% año 2022, 30% año 2023	E 003-Desarrollar nuevos mercados regionales y locales.		PLAN ESTRATEGICO		
	E 004-Penetración en los mercados actuales.				
3. Incrementar el volumen de ventas, en el año 2020 en un 10%, 2021 en un 15%, 2022 en un 25% y en el año 2023 en un 40%, respecto al año anterior.	E 005-Diseñar un Plan Estratégico para aprovechar el crecimiento del Subsector Minero de manera eficiente.				
	E 006- Diseñar una estructura de costos de los servicios, a fin de mejorar sus precios.				
				Fortalecer el Planemeinto Estrategico en al empresa	E005

Imagen 06. Alineamiento de los Planes de acción.

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.1. Plan de Mercadeo

Introducción:

Actualmente la empresa SERMMILSRL, no se encuentra bien posicionada en el mercado, es una debilidad que se busca solucionar con el desarrollo del presente plan de Mercadeo, que tiene como punto de partida el análisis de la situación del ambiente interno de la empresa, así como del ambiente externo.

Los esfuerzos que se realizarán están orientados a brindar valor agregado al cliente en lo que respecta el producto que ofrece la empresa y la calidad en la atención del servicio que este brinda.

Objetivos General:

Aumentar la participación de la empresa en el mercado, por medio del desarrollo de nuevos productos, mejorando la imagen de la empresa, brindando mejores precios para ser reconocida, logrando un mejor posicionamiento.

Objetivo Específico del Plan:

1. Lanzar un nuevo portafolio de productos en función de nuevos clientes potenciales.
2. Incrementar la cartera de clientes y expandirla en el mercado nacional
3. Definir una nueva estructura de costos de nuestros productos que permiten tener un mejor precio para nuestros clientes buscando ser más competitivos en el mercado.
4. Incrementar la publicidad en comunicación, para posicionar a la empresa

Estrategias:

De acuerdo a los objetivos planteados, lo que busca la empresa es obtener una mayor participación en el mercado a fin de mejorar sus ventas y por ende sus utilidades, para ello se proponen las siguientes estrategias:

1. Estrategia de Producto:

Considerando las oportunidades que se presentan en el entorno externo de la empresa SERMMIL SRL, la cual nos señala que el sector minero en América Latina presenta una tendencia creciente, y el sector servicios tiene una tendencia positiva en el Perú, los servicios de consultoría y asesoría en este sector tienen una gran demanda, desarrollaremos nuevos productos con precios más competitivos, se construirá un logo atractivo en el que se detalle sus características que sean fácilmente identificados por nuestros clientes, se brindará calidad y experiencia en el trabajo, a fin de introducir nuestro productos en los nuevos mercado e incrementar el volumen e ventas.

2. Estrategia de Precio:

Respecto a precios se determinará una nueva estructura de costos que incluya la variable tecnológica, para abaratar costos, llegando a presentar precios más atractivos para el cliente.

Por otro lado, se determinará un servicio agregado al producto, de tal forma que sea más atractivo para el cliente.

Se considera a sí mismo la posibilidad de brindar créditos a aquellos clientes de pequeñas empresas que toman diversos servicios de manera recurrente.

3. Estrategia Publicitaria:

Se propone desarrollar espacios publicitarios en web, para lo cual se debe de mantener una página web y espacios en una página de Facebook, que permita promocionar las bondades de nuestros productos y el beneficio de estos para las empresas.

La frecuencia de esta publicidad puede ser cada semana, cambiando el tipo de anuncio, a fin de posicionar la marca de la empresa. Para ello es necesario, definir y seleccionar la publicidad de forma que sea atractiva para los clientes.

Otra propuesta consiste en realizar promociones compartidas con otras empresas que complementan nuestros servicios en las diversas ferias mineras, en eventos corporativos y/o en entrevistas potenciales a clientes

4. Estrategia Postventa:

La estrategia de postventa, a realizarse luego que se presta el servicio, consistirá en elaborar una base de datos con información de los clientes, para el seguimiento correspondiente.

Así mismo, al término del servicio se realizará pequeñas encuesta de satisfacción del cliente, a fin de ir midiendo la satisfacción respecto a nuestros servicios, que permita aplicar la mejora continúa.

Por otro lado se debe crear un grupo en Wasap con los clientes para atender sus consultas respecto a nuestros servicios, a fin de identificar alguna falencia en ellos.

5. Estrategia de Personal:

El personal es una variable importante para la aplicación de esta estrategia, ellos deben estar comprometidos con la filosofía de la empresa y tener claro las metas de los objetivos que se deben conseguir.

Por lo que es necesario capacitar a los empleados reforzando su línea de carrera y la comunicación interna, mediante charlas, videos reuniones etc.

El personal que tendrá contacto con los clientes deberá interactuar con ellos de manera amable y siempre dispuesta a brindar un servicio de calidad.

Para ello la empresa brindará a los trabajadores charlas y un programa de capacitación constante que permitan que ellos conozcan el plan de la empresa y puedan difundirlo entre los clientes, para lograr su aceptación y preferencia.

6. Financiamiento:

Para el desarrollo de este plan, la empresa requerirá para los siguientes 3 años un presupuesto que detallamos en la tabla 8.

Tabla 08. Financiamiento del Plan de Mercadeo

Tareas	Presupuesto Año 01	Presupuesto Año 02	Presupuesto Año 03
Contratación de 3 profesionales	60,000	60,000	60,000
Diseño pagina web	1,000		
Mantenimiento página	1,000	1,000	1,000
Elaboración de publicidad	3,000	1,000	1,000
Pasajes y viáticos a regiones	8,400	2,800	2,800
Capacitacion a personal	6,000		0
Total	79,400	64,800	64,800

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones:

- El presente trabajo de investigación, brinda a la empresa SERMMIL SRL, una propuesta de Plan Estratégico 2020- 2023, a desarrollar con una perspectiva de futuro, generando sinergias entre sus trabajadores, a fin de lograr su inserción en el mercado y elevar el volumen de ventas.
- En el marco de los objetivos y estrategias, se propone el desarrollo de un plan de mercadeo, cuyo objetivo es lograr aumentar la participación de la empresa en el mercado, por medio del desarrollo de nuevos productos, mejorando la imagen de la empresa, brindando mejores precios para ser reconocida, logrando un mejor posicionamiento.
- Si bien a finales del año 2018, el volumen de ventas de la empresa, ha sido mínimo, es importante rescatar los profesionales técnicos capacitados que la integran, el conocimiento que tienen del sector, su experiencia laboral y los esfuerzos que se han propuesto desarrollar para lograr que la empresa logre el posicionamiento en el mercado, siendo una fortaleza interna de la empresa.

- Existen factores externos, que permiten visualizar la oportunidad de crecimiento de la empresa, si, se aplican las estrategias adecuadas.
- La empresa SERMMIL SRL, ha planteado alcanzar al año 2023, objetivos con las siguientes metas: Realizar al 100% la implementación de un proceso estratégico en la empresa; posicionar sus productos en un 30% en el mercado de la pequeña industria minera, sus ventas se habrán elevado en un 40% respecto del año anterior.
- Las principales estrategias a implementar por la empresa para el logro de sus objetivos son: Diversificar el portafolio de servicios, desarrollar nuevos mercados regionales y locales, penetración en los mercados actuales y diseñar una nueva estructura de costos de los servicios, estrategias que formarán parte del Plan de mercadeo a desarrollar.
- Por otro lado, podemos comentar que SERMMIL SRL, es una empresa de servicios, relativamente joven en el desarrollo de sus actividades, tiene una organización pequeña, débil, carece de un plan estratégico que oriente sus actividades en el corto y largo plazo, lo que repercute en el bajo volumen de sus ventas; por lo que es importante desarrollar las estrategias que se plantean en el presente estudio.
- La Planificación Estratégica, no solamente es aplicable para las grandes empresa, esta se constituye en una herramienta potente para todo tipo de empresas, sean estas, Micro empresas, pequeñas empresas, del rubro privado o público.

5.2. Recomendaciones:

- Se les recomienda a la empresa SERMMIL SRL, desarrollar cursos de administración de negocios y planeamiento estratégico, para todos sus trabajadores, y asumir la planeación estratégica como un instrumento para solucionar con anticipación los problemas que se puedan presentar en la empresa.
- A los Directivos de la empresa SERMMIL SRL, se les recomienda implementar el Plan Estratégico propuesto de manera gradual, haciéndolo de conocimiento a todos sus colaboradores.
- Realizar el seguimiento y evaluación de manera periódica a la implementación del plan, a fin de asegurar el logro de los objetivos, y en el marco de mejora continua identificar puntos críticos para su solución oportuna.
- Se recomienda que los Directivos y trabajadores eventuales conozcan la visión y misión de la empresa y practiquen los valores institucionales.
- Se recomienda a la empresa, ampliar los cargos y puestos, incluyendo a profesionales responsables de la planeación estratégica y de la administración de la empresa.

- Elaborar una cartera de clientes, aplicar encuestas para conocer sus necesidades, en base a lo cual diseñar nuevos productos a ser relanzados.
- Priorizar las actividades del Plan de mercadeo a fin de lograr el posicionamiento de la empresa en el mercado, haciendo inversiones medidas.

Bibliografía:

- Hill,C., Jones,G., Schilling,M.(2015). Administración Estratégica: teoría y casos un enfoque integral (11ª. ed.). México D.F.: CENGAGE Learning.
- Fred R. David.(2003). Conceptos de Administración Estratégica (9ª.ed.). México D.F. Pearson Educación.
- D’Alessio Ipinza. F (2015). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.(3ª.ed.).Perú. Pearson Educación.
- Serna Gómez.(2003). Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. (9ª.ed.).Bogotá: 3R editores.
- Fred R. David.(2013). Administración estratégica.(14ª.ed.). México D.F: Pearson Educación.
- Hernández,R; Fernández, C; Baptista,P.(2006). Metodología de la investigación. (4ª.ed.).México, D.F:McGraw.-Hill.
- Julián Porto y María Merno, Publicado 2009- Actualizado 2009´. Definición de Plan de acción: (<http://definicion.de./plan-de-accion/>).
- [https://peru.info/es-pe/negocios/noticias/5/23/seis-tipos-de-empresas-que-puedes-abrir-en-peru.](https://peru.info/es-pe/negocios/noticias/5/23/seis-tipos-de-empresas-que-puedes-abrir-en-peru)
- Marco Macroeconómico Multianual 2020 – 2023 – Ministerio de Economía y finanzas – Perú.
- Documento Perú sector minero, elaborado por BBVVA año 2019.
- Primera encuesta nacional de empresas – Instituto Nacional de Estadística e Informática – 2015 – Perú.

MISION PYME. El Reto de la Credibilidad. Extraído del sitio web:

www.misionpyme.com

Encuesta mensual de servicios prestados a empresas – 2019 - Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Perú.

Anexos:

- **Anexo 01.**

Encuesta a funcionarios de la empresa SERMMIL S.R.L

Cargo de la persona entrevistada:

Gerente General

1. Cuál es la razón social y el nombre de la empresa – Dirección

SERMMIL SRL – Ubicada en Jr. Huancabamba 142 – Santiago de Surco

2. ¿Cuenta con un Plan estratégico la empresa?

No, se trabaja en función a cronograma de trabajo que se realiza de manera mensual.

3. En base a que desarrolla sus actividades.

En base a relaciones personales y contactos de personas conocidas donde anteriormente he laborado como gerente general.

4. ¿Ha definido su Visión, Misión y Valores?

Si, Cuenta con Misión, actualmente está en proceso de mejora de acuerdo a la coyuntura económica y política del país.

5. ¿Quiénes son los responsables de la empresa, aparte de usted?

El gerente administrativo, con quien mantenemos reuniones mensuales a fin de ver el funcionamiento de la empresa.

6. Que otros profesionales laboran en la empresa

Consultores independientes en la especialidad de geotécnica, hidrogeología, evaluación de recursos naturales, economistas. Los cuales son contratados por contrato aprobado de servicios de consultoría, por lo que no se mantiene una relación laboral de dependencia.

Su labor es por un periodo definido de acuerdo a las características de los servicios.

7. Cuáles son las áreas con las que cuenta la empresa?

Las áreas de trabajo son que cuenta la empresa son: Seguridad, medio ambiente geotecnia y recursos hídrico.

8. Que funcionarios laboran en las áreas?

Los funcionarios que laboran, son de naturaleza independiente realizan las labores por contratos específicos.

Actualmente no se cuenta con personal administrativo, todo el trabajo lo hacen los dos gerentes de la empresa

9. Que productos o servicio ofrece la empresa:

d. Servicios de Consultorías:

a.1. Geología y Geotecnia

a.2. Seguridad y Salud Ocupacional

a.3. Medio Ambiente

a.4. Servicios Generales:

e. Servicios de Asesorías:

b.1. A Gobiernos locales y regionales para la Prevención de Desastres.

b.2. En manejo de Gestión Ambiental

b.3. En Gestión de recursos naturales

f. Servicio de Capacitación:

c.1. Capacitación en temas de Seguridad y Salud Ocupacional.

c.2. Ordenamiento Territorial a nivel mezo zonificación.

10. ¿A qué sector pertenece la empresa?

Al Subsector – Minero Metalúrgico.

11. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa, actividades en las que destaca sobre la Competencia?.

Se cuenta con personal calificado con experiencia en los temas que se brinda.

La puntualidad y responsabilidad en la entrega del servicio, para la satisfacción de los clientes

12. Puedes mencionar cuales son las debilidades de la empresa.

- ✓ Carencia de Marketing para un posicionamiento de la empresa, en el mercado
- ✓ Falta de equipos propios y modernos para brindar el servicio y minimizar costos, mejorando la rentabilidad.
- ✓ Carencia de personal a tiempo completo para tareas de gestión de la empresa
- ✓ Falta de un planeamiento estratégico en la empresa
- ✓ No se tiene una cartera de clientes

13. ¿Qué necesidad insatisfecha han identificado en sus clientes??

Nuestros clientes manifiestan muchas veces su desacuerdo en los precios de nuestros servicios, pues existe en el mercado empresas que ofrecen los mismos servicios o precios más bajos generando una competencia desigual.

14. ¿Quiénes son mayormente los clientes?

Empresas privadas de la pequeña y mediana minería

15. Ha identificado algún factor externo que dificultan el avance de la empresa.

La baja demanda de trabajos de consultoría por la reducción en la inversión de proyectos mineros y cierre de minas

16. Existen factores internos que dificultan el avance de la empresa

No contratar a más personal que se encargue del manejo estratégico y seguimiento de las metas.

No conocemos la metodología del planeamiento.

17. En el año anterior cual es el volumen de sus ventas?

La empresa ha estado cerrada y en el 2018 fue puesta en actividad, sin embargo al cierre del año 2018 y primer trimestre del año 2019 el volumen de ventas fue muy bajo, existiendo en la actualidad proyecciones de contrataciones en el sector privado.

18. Tiene previsto realizar cambios en las estrategias de la empresa?

Si, impulsar la empresa, trabajar más en el tema de clientes y costos.

- Anexo 02

Brochure de la empresa – SERMMIL SRL.



- ❖ Estudios de Suelos y Cimentaciones para toda obra Civil importante.
- ❖ Estudios para el Ordenamiento Territorial de poblaciones.
- ❖ Asesoramiento a gobiernos locales y regionales para la **Reducción de Desastres**.



SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

- ❖ Capacitación en temas de seguridad y Salud Ocupacional.
- ❖ **Monitoreos** en seguridad y Salud Ocupacional: agentes físicos, químicos y psicosociales.
- ❖ Auditorías Internas a los procesos minero-metalúrgicos.



MEDIO AMBIENTE

- ❖ Evaluación y Restauración de Pasivos Ambientales.
- ❖ Soluciones para mejorar el tratamiento de sus aguas residuales en campamentos.
- ❖ Gestión de Residuos sólidos.
- ❖ Estudios, supervisión y ejecución de Rellenos sanitarios y Botaderos Industriales.
- ❖ **Monitoreos** Ambientales: Agua, aire y suelo.

SERVICIOS GENERALES

- ❖ Optimización de los Servicios de Saneamiento en Campamentos Mineros, mejoramiento de redes de agua y alcantarillado desde su fuente de origen hasta su disposición final.
- ❖ Supervisión de obras civiles y montaje de plantas Industriales.
- ❖ Mejoramiento y optimización de los servicios energéticos en sus redes eléctricas y subestaciones.
- ❖ Mantenimiento general de Campamentos.



- **Anexo 03**

Alineación Estratégica con objetivos

	Estrategias	F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	A1	A2	A3	
1	Diseñar un plan de mercadeo, dirigido a posicionar la empresa en el mercado.	1	1		1											1	1			1						6
2	Diversificar el portafolio de servicios, a fin de aprovechar el crecimiento del mercado de servicios en el Perú.	1			1													1		1	1	1				6
3	Desarrollar nuevos mercados regionales y locales.				1	1												1	1	1						5
4	Penetración en los mercados actuales.				1	1												1	1	1						5
5	Diseñar un plan estratégico, con el personal capacitado de la empresa.	1																1	1							3
6	Elaborar una cartera de clientes que permitan aprovechar la existencia de un mercado potencial de servicios de consultoría en el interior del País.						1	1										1		1						4
7	Diseñar una estrategia de marketing posicionando la empresa en el mercado para aprovechar la tendencia a la alza del sector minero.									1					1	1										3
8	Diseñar el Plan Estratégico para aprovechar el crecimiento del Subsector Minero de manera eficiente.						1									1	1	1				1				5
9	Desarrollar un plan para reestructurar la estructura organizacional de la empresa.											1					1		1							3
10	Diseñar una estructura de costos de los servicios, a fin de mejorar sus precios.									1				1		1		1	1							5
11	Incrementar el personal en la empresa, para ofrecer servicios diversificados.	1	1																				1	1		4
12	Implementar convenios con Gobiernos Locales y Regionales, para ofrecer servicios al sector público nivel del país.	1		1																					1	3

	Estrategias	F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	A1	A2	A3		
13	Desarrollo de nuevos precios para los productos.			1																			1		1	3	
14	Diseñar un Plan de mercadeo para establecer una política de ventas.							1	1																	1	3
15	Comprar equipos para el desarrollo de los servicios.													1											1	1	3