



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y  
SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD DE LA  
EMPRESA SODEL INGENIEROS SERVICIOS  
GENERALES”

Tesis para optar el título profesional de:

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**Autor:**

Bach. Eduar Soberon Salcedo

**Asesor:**

Ing. Luis Roberto Quispe Vásquez

Cajamarca - Perú

2018

## **DEDICATORIA**

A mi hijo Thiago Fabricio por ser la inspiración y motivación para alcanzar esta y todas las metas Propuestas y seguir creciendo profesionalmente.

A mi esposa, porque a pesar de todo los obstáculos que hemos tenido que enfrentar siempre está junto a mí para apoyarme en cada decisión.

A mi familia, porque son quien me motivan a la superación personal y profesional.

## AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento sobre todas las cosas a Dios quien me ha guiado en este camino dándome cada día sabiduría, fortaleza y perseverancia.

Agradecimiento a mi esposa e hijo, quienes fueron el motivo y excusa perfecta para seguir creciendo profesionalmente, gracias por la fuerza que me dieron a lo largo de este proyecto, sobre todo por la paciencia y amabilidad.

Agradecimiento a mis padres quienes siempre me apoyaron en los estudios y han sido un ejemplo de esfuerzo a seguir.

Un agradecimiento especial a mi asesor Ingeniero Luis Roberto Quispe Vásquez quien me orientó en la correcta elaboración de la presente tesis.

## Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO .....	3
ÍNDICE DE TABLAS .....	8
ÍNDICE DE FIGURAS .....	11
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>15</b>
1.1. Realidad Problemática .....	15
1.2. Formulación del Problema .....	18
1.3. Objetivos .....	18
1.3.1. Objetivo General.....	18
1.3.2. Objetivos Específicos.....	18
1.4. Hipótesis .....	19
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA .....</b>	<b>20</b>
2.1. Tipo de Investigación .....	20
2.2. Población y muestra .....	20
2.3. Procedimiento para metodología de los resultados .....	20
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SODEL INGENIEROS SERVICIOS GENERALES</b> .....	<b>24</b>
3.1.1. Antecedentes .....	24
3.1.2. Ubicación Geográfica .....	25
3.1.3. Descripción del Negocio.....	26
3.1.4. Servicios que Ofrece la Empresa .....	26
3.1.5. Segmento de Clientes.....	27
3.1.6. Descripción Organizacional de la Empresa.....	28
<b>3.2. EVALUACIÓN DE LA ACTUAL VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>30</b>
3.2.1 Visión.....	31

<b>3.2.1.1. Visión Actual de SODEL Ingenieros Servicios Generales S.R.L.</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2.1.2. Análisis de la Visión Actual</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2.2. Misión</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2.2.1. Misión Actual de SODEL Ingenieros Servicios Generales S.R.L.</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2.2.2. Análisis de la Misión Actual de la Empresa</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2.3. Formulación de la Propuesta de Visión y Misión</b> .....	<b>35</b>
<b>3.2.3.1. Visión Propuesta para la Empresa</b> .....	<b>35</b>
<b>3.2.3.2. Elementos de la Misión Propuesta para la Empresa</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2.3.3. Misión Propuesta para la Empresa</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2.4. Valores</b> .....	<b>37</b>
<b>3.2.4.1. Valores Actuales de la Empresa</b> .....	<b>38</b>
<b>3.2.4.2. Análisis de los Valores Actuales</b> .....	<b>38</b>
<b>3.2.4.3. Elementos de los Valores Propuestos para la Empresa</b> .....	<b>39</b>
<b>3.2.4.4. Valores Propuestos</b> .....	<b>40</b>
<b>3.2.5. Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de la Empresa</b> .....	<b>41</b>
<b>3.3. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO</b> .....	<b>46</b>
<b>3.3.1. Análisis del Ambiente Externo</b> .....	<b>46</b>
<b>3.3.1.1. Estudio de Factores Externos</b> .....	<b>46</b>
<b>3.3.1.1.1. Fuerzas Económicas</b> .....	<b>47</b>
<b>3.3.1.1.1.1. Panorama Internacional de Perú</b> .....	<b>48</b>
<b>3.3.1.1.1.2. Riesgos</b> .....	<b>50</b>
<b>3.3.1.1.1.3. Panorama Local</b> .....	<b>52</b>
<b>3.3.1.1.2. Análisis Legal</b> .....	<b>65</b>
<b>3.3.1.1.3. Análisis Cultural</b> .....	<b>72</b>
<b>3.3.1.1.4. Análisis Tecnológico</b> .....	<b>75</b>
<b>3.3.1.1.5. Análisis Ecológico</b> .....	<b>80</b>
<b>3.3.1.2. Impacto de Variables en Clientes y Proveedores</b> .....	<b>83</b>
<b>3.3.1.3. Impacto de Variables en la empresa</b> .....	<b>87</b>

<b>3.3.1.4. Oportunidades y Amenazas.....</b>	<b>91</b>
<b>3.3.1.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE.....</b>	<b>92</b>
<b>3.3.2. Análisis del Ambiente Interno .....</b>	<b>97</b>
<b>3.3.2.1. Gerencia.....</b>	<b>97</b>
<b>3.3.2.2. Mercadeo .....</b>	<b>110</b>
<b>3.3.2.3. Tecnología y Sistema de Información Gerencial. ....</b>	<b>115</b>
<b>3.3.2.4. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI .....</b>	<b>117</b>
<b>3.4. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>120</b>
<b>3.4.1. Descripción del Mercado e Industria .....</b>	<b>120</b>
<b>3.4.1.1. Oferta y Demanda del Sector Minero .....</b>	<b>120</b>
<b>3.4.1.2. Oferta y Demanda del Sector Público .....</b>	<b>127</b>
<b>3.4.2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....</b>	<b>130</b>
<b>3.4.2.1. Amenaza de Productos Sustitutos.....</b>	<b>131</b>
<b>3.4.2.2. Amenazas de Nuevos Ingresos .....</b>	<b>132</b>
<b>3.4.2.3. Poder del Cliente.....</b>	<b>132</b>
<b>3.4.2.4. Poder de Proveedores.....</b>	<b>133</b>
<b>3.4.2.5. Intensidad de la Rivalidad Entre Competidores Actuales .....</b>	<b>133</b>
<b>3.4.3. Matriz de Atractividad de Cada Una de las Cinco Fuerzas .....</b>	<b>134</b>
<b>3.4.4. Análisis del Grado de Atractividad de la Industria .....</b>	<b>139</b>
<b>3.4.5. Matriz del Perfil Competitivo MPC.....</b>	<b>140</b>
<b>3.4.5.1. Calidad de Producto.....</b>	<b>140</b>
<b>3.4.5.2. Respaldo de la Marca .....</b>	<b>141</b>
<b>3.4.5.3. Personal Técnico Dentro del Staff de la Empresa .....</b>	<b>142</b>
<b>3.4.5.4. Diversas Líneas de Productos o Servicios .....</b>	<b>142</b>
<b>3.4.5.5. Precios Flexibles.....</b>	<b>143</b>
<b>3.4.5.6. Cumplimiento del Tiempo de Entrega .....</b>	<b>143</b>
<b>3.4.5.7. Alto Capital.....</b>	<b>144</b>
<b>3.4.6. Análisis del Perfil Competitivo .....</b>	<b>146</b>

<b>3.5. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>147</b>
<b>3.5.1. Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>147</b>
<b>3.5.1.1. Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>148</b>
<b>3.5.1.2. Análisis de Objetivos estratégicos .....</b>	<b>148</b>
<b>3.5.2. Diseño y Formulación de Estrategias .....</b>	<b>150</b>
<b>3.5.2.1. Etapa de Insumos .....</b>	<b>150</b>
<b>3.5.2.2. Etapa de Adecuación .....</b>	<b>151</b>
<b>3.5.2.3. Etapa de Decisión .....</b>	<b>156</b>
<b>3.5.2.4. Matriz de Planeación Estratégica MCPE .....</b>	<b>158</b>
<b>3.6. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>170</b>
<b>3.6.1. Mapa de la Estrategia.....</b>	<b>170</b>
<b>3.6.2. Objetivos Específicos Según el Mapa de la Estrategia.....</b>	<b>174</b>
<b>3.6.3. Indicadores para Cada Uno de los Objetivos Específicos .....</b>	<b>175</b>
<b>3.6.4. Metas para Cada Uno de los Objetivos Específicos .....</b>	<b>177</b>
<b>3.6.5. Iniciativa y Estrategias Para Cada Uno de los Objetivos Específicos.....</b>	<b>179</b>
<b>3.6.6. Responsable de Cada Una de las Iniciativas.....</b>	<b>181</b>
<b>3.6.7. Presupuesto de Cada Una de las Iniciativas .....</b>	<b>183</b>
<b>3.6.8. Cronograma de Cada Una de las Iniciativas .....</b>	<b>185</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES .....</b>	<b>186</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>191</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>194</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Relación de empleados de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales

Tabla 2. Matriz de ponderación de la visión actual de SODEL Ingenieros Servicios Generales

Tabla 3. Matriz de ponderación de visión propuesta de SODEL Ingenieros Servicios Generales

Tabla 4 Análisis de la misión propuesta de SODEL Ingenieros Servicios Generales

Tabla 5 Valores actuales de SODEL Ingenieros Servicios Generales

Tabla 6 Valores propuestos a SODEL Ingenieros Servicios Generales

Tabla 7 PBI de principales economías (Var. % real anual)

Tabla 8 Demanda interna y PBI (Var. % real anual)

Tabla 9 PBI por sectores (Var. % real anual)

Tabla 10 Beneficios sociales de los proyectos de infraestructura

Tabla 11 Análisis político gubernamental

Tabla 12 Análisis económico

Tabla 13 Análisis legal

Tabla 14 Análisis cultural

Tabla 15 Análisis tecnológico

Tabla 16 Análisis ecológico

Tabla 17 Análisis político gubernamental en relación a la empresa

Tabla 18 Análisis económico con relación a la empresa

Tabla 19 Análisis legal con relación a la empresa



Tabla 20 Análisis cultural con relación a la empresa

Tabla 21 Análisis tecnológico con relación a la empresa

Tabla 22 Análisis ecológico con relación a la empresa

Tabla 23 Matriz de Diagnóstico EFE de SODEL Ingenieros Servicios Generales

Tabla 24 Matriz de Diagnostico Interno EFI

Tabla 25 Cartera de Proyectos de Construcción de Mina (31.10.2018)

Tabla 26 Matriz de Atractividad de Productos Sustitutos

Tabla 27 Matriz de Atractividad de Nuevos Ingresos

Tabla 28 Matriz de Atractividad de Clientes

Tabla 29 Matriz de Atractividad de Proveedores

Tabla 30 Matriz de Atractividad de Competidores Directos

Tabla 31 Grado de Atractividad de la Industria

Tabla 32 Matriz del Perfil Competitivo MPC

Tabla 33 Matriz FODA Fortalezas – Debilidades

Tabla 34 Matriz FODA Oportunidades – Amenazas

Tabla 35 Matriz FODA Estrategias FO – DO

Tabla 36 Matriz FODA Estrategias FA – DA

Tabla 37 Estrategias asociadas a cada objetivo de la empresa

Tabla 38 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para el Objetivo 1 Fortalezas -  
Debilidades

Tabla 39 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para el objetivo 1 Oportunidades –  
Amenazas

Tabla 40 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para el Objetivo 2 Fortalezas – Debilidades

Tabla 41 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para el objetivo 2 Oportunidades – Amenazas

Tabla 42 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para el Objetivo 3 Fortalezas – Debilidades

Tabla 43 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para el objetivo 3 Oportunidades – Amenazas

Tabla 44 Objetivos específicos de acuerdo al mapa de la estrategia de SODEL Ingenieros Servicios Generales

Tabla 45 Indicadores para cada objetivo específico de SODEL Ingenieros Servicios Generales

Tabla 46 Metas para cada uno de los objetivos específicos de SODEL Ingenieros Servicios Generales

Tabla 47 Iniciativas para cada uno de los objetivos específicos de SODEL Ingenieros Servicios Generales

Tabla 48 Responsables por cada iniciativa de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales

Tabla 49 Presupuesto de cada una de las iniciativas para SODEL Ingenieros Servicios Generales

Tabla 50 Cronograma de cada una de las iniciativas para SODEL Ingenieros Servicios General

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Mapa de ubicación de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales
- Figura 2. Organigrama de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales
- Figura 3. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de SODEL Ingenieros Servicios Generales
- Figura 4. PBI Mundo y socios comerciales (Var. % real anual). Fuente FMI, BCR, proyecciones MEF.
- Figura 5. PBI de economías avanzadas, economías emergentes y en desarrollo (Var. % real anual)
- Figura 6. Mapa de riesgos internacionales
- Figura 7. PBI 1S2018. Fuente tomado de Latín América Forecast – Ago 2018, BCRP Julio 2018
- Figura 8. Expectativas de crecimiento del PBI 2018-2019
- Figura 9. Gasto público 2018 (Var. % real anual)
- Figura 10. Cartera de proyectos mineros
- Figura 11. Actividad de exploración y explotación (Número de pozos)
- Figura 12. Precio del petróleo (US\$ por barril)
- Figura 13 Puestos de empleo formal y demanda interna (Var. % real anual)
- Figura 14. Mapa de conflictos sociales
- Figura 15. Resultados de la primera pregunta de la encuesta a los trabajadores
- Figura 16. Resultados de la segunda pregunta de la encuesta a los trabajadores
- Figura 17. Resultados de la tercera pregunta de la encuesta a los trabajadores

Figura 18. Resultados de la tercera pregunta de la encuesta a los trabajadores

Figura 19. Resultados de la cuarta pregunta de la encuesta a los trabajadores

Figura 20. Resultados de la quinta pregunta de la encuesta a los trabajadores

Figura 21 Resultados de la sexta pregunta de la encuesta a los trabajadores

Figura 22. Resultado de la séptima pregunta de la encuesta a los trabajadores

Figura 23. Resultado de la octava pregunta de la encuesta a los trabajadores

Figura 24. Resultado de la novena pregunta de la encuesta a los trabajadores

Figura 25. Resultado de la décima pregunta de la encuesta a los trabajadores. Fuente

Figura 26. Resultado de la primera pregunta aplicada a los clientes

Figura 27. Resultado de la segunda pregunta aplicada a los clientes

Figura 28. Resultado de la tercera pregunta aplicada a los clientes

Figura 29. Evolución de la Inversiones Mineras (millones de US\$).

Figura 30. Evolución de la Inversiones Mineras (millones de US\$).

Figura 31. Posición de Perú en el ranking de reservas metálicas.

Figura 32. Estimación del Gasto según la clasificación Funcional (Millones de Soles)

Figura 33. Modelo de Porter

Figura 34. Matriz de estrategia de SODEL Ingenieros Servicios Generales

## RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo mejorar la competitividad en el mercado de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales a través del planeamiento estratégico. El tipo de investigación que se empleó fue la descriptiva utilizando herramientas como encuestas y focus group. Para analizar la situación interna de la empresa se generaron entrevistas a la gerencia general, se revisaron los aspectos internos analizando los procesos y actividades que generan valor, identificando los factores críticos de éxito a fin de aplicar la matriz EFI, así también se revisaron los aspectos externos, identificando los factores político, económico, legal, cultural, tecnológico, ecológico aplicando la matriz EFE y el nivel de magnitud en la que estos influyen en la empresa. Con la elaboración de la matriz MPC se identificaron las ventajas competitivas. Luego de la elaboración de la matriz FODA, se generaron diversas estrategias, para seleccionar las estrategias que más se adecue a la necesidad de la empresa se aplicó la MCPE, entre las estrategias están: Penetración de Mercado, desarrollo de productos y servicios y desarrollo de mercado. En adición a ello, se realizó un mapa estratégico en donde se muestra la relación de la estrategia con los objetivos específicos de la empresa a fin de poder demostrar como las estrategias seleccionadas puede ayudar a cumplir más de un objetivo que la empresa se ha planteado.

**Palabras clave:** Planificación, Estratégica, Competitividad

### **ABSTRACT**

The objective of this thesis is to improve the competitiveness of SODEL Ingenieros Servicios Generales in the market through strategic planning. The type of research that was used was the descriptive one, using tools such as surveys and focus groups. To analyze the internal situation of the company, interviews were generated to the general management, the internal aspects were reviewed analyzing the processes and activities that generate value, identifying the critical success factors in order to apply the EFI matrix, as well as the aspects were reviewed. external, identifying the political, economic, legal, cultural, technological, ecological factors applying the EFE matrix and the level of magnitude in which these influence the company. With the elaboration of the MPC matrix, the competitive advantages were identified. After the elaboration of the SWOT matrix, several strategies were generated, in order to select the strategies that best suit the needs of the company, the MCPE was applied, among the strategies are: Market Penetration, product and service development and development of market. In addition to this, a strategic map was made showing the relationship of the strategy with the specific objectives of the company in order to demonstrate how the selected strategies can help meet more than one objective that the Company has set.

**Keywords:** Planning, Strategic, Competitiveness

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad Problemática

El mundo empresarial está unido a los grandes cambios y no escapa a la globalización económica, el progreso de la tecnología, la apertura de nuevos mercados, entre otros agentes. Nace entonces la necesidad que las empresas definan sus lineamientos de planificación estratégica. Actualmente, las empresas viven en una constante incertidumbre debido a la competencia y rivalidad entre estas mismas; es por esto que las organizaciones de hoy deben estar bien cimentadas desde sus inicios.

En los últimos años ha existido la necesidad de que las empresas sean eficientes y que tengan clara su visión de desarrollo, y para ser más exhaustivos podemos decir que es necesario que las empresas de hoy determinen las metas intermedias que la harán llegar hacia donde ellas se lo han planteado (D´ALESIO IPINZA, 2015). La literatura del management nos habla y recomienda, que pongamos en práctica estrategias que controlen sus resultados, que nos adelantemos a nuestros competidores, que exploremos nuestros recursos y capacidades, pero no nos hablan (o lo hacen poco) de cómo hacerlo (Silver Edward, 2004).

La planificación (Stoner, 1996) define que es un proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos. Para (Jimenez, 1982) la planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

Por lo tanto, la planificación implica un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro).

Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de casualidad personal u organizacional.

Los elementos necesarios de todo plan son: futurismo, acción y casualidad personal u organizacional. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.

Si hablamos de Planificación Estratégica o Planeamiento estratégico según (Kotler, 1990) es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus servicios.

Cuando las organizaciones hacen planificación, están fijándose objetivos a corto, mediano y largo plazo, y además están definiendo las formas y actividades necesarias para llegar a estos objetivos, es decir, definen la estrategia (Sallenave J.P., 1985).

Si la estrategia cambia entonces la organización de la empresa debe cambiar, pues la planificación dice qué queremos, la organización (función de organizar) dice cómo debemos trabajar para llegar a lo que queremos (implementación de la estrategia al interior de la empresa) (MINZTBERG, 2004).

En el Perú, como en muchos otros países del mundo, son pocas las empresas que logran sobrepasar los tres primeros años de vida (INEI, 2018). Por lo general, el empresario que conduce una empresa tiene una gran habilidad para reaccionar frente a cambios del entorno que pudiera afectar su negocio. Sin embargo, para que una



empresa crezca y se desarrolle en el mediano y largo plazo, la planificación estratégica es fundamental. (WEINBERGER VILLARAN, 2009). Sin embargo, cuando las empresas crecen rápidamente y no toman las precauciones debidas, puede crearse el desorden, la desorganización, la falta de control, problemas de financiamiento y, sobre todo, pérdida de eficiencia. Cuando esto sucede, por lo general, se sacrifica la eficiencia empresarial a cambio de cumplir con la promesa de valor hecha al cliente y entonces, la rentabilidad de la empresa inicia su disminución (WEINBERGER VILLARAN, 2009).

Esta realidad no es ajena a la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales S.R.L. una empresa Cajamarquina que inicia sus operaciones en el año 2017, dedicada a brindar servicios de: Montajes electromecánicos, movimiento de tierras, obras civiles, obras eléctricas e instrumentación, mantenimiento mecánico y servicios generales, es así que la empresa se encuentra en un estancamiento y no tiene competitividad debido a que la empresa carece una verdadera planificación estratégica y no tiene claramente definida las acciones a tomar, esto genera una incertidumbre de cómo lograr sus metas y que estrategias que estén adecuadas a su realidad se deben de aplicar para ser más competitiva en el mercado, razón por la cual sus índices de crecimiento no han sido óptimos e incluso corre el riesgo de ingresar en problemas económicos por no tener definido sus lineamientos de planificación estratégica.

En la presente investigación definiremos el proceso de planificación estratégica como un factor necesario que ayuden a la empresa a aumentar la eficiencia en sus operaciones para lograr ser competitivos en el mercado; para esto, se tendrá que analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, identificar

su ventaja competitiva, definir una visión y una misión, establecer los objetivos estratégicos y luego escoger la estrategia más adecuada mediante ajustes organizacionales.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿De qué manera la elaboración de un planeamiento estratégico mejorara la competitividad de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

- ❖ Mejorar la competitividad en el mercado, de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales a través del planeamiento estratégico.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- ❖ Evaluar la actual visión y misión de la empresa.
- ❖ Elaborar un análisis externo e interno del ambiente para determinar la situación actual de la empresa.
- ❖ Determinar la participación de la empresa en el mercado tomando en cuenta a la competencia.
- ❖ Identificar los objetivos a largo plazo y diseño de estrategias de la empresa
- ❖ Implementar las estrategias seleccionadas

#### **1.4. Hipótesis**

Con la elaboración del planeamiento estratégico mejorara la competitividad de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales.

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA**

### **2.1. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se empleo fue la descriptiva, que tiene como propósito describir la situación en la que se dan los eventos y como se manifiestan determinados fenómenos, se trata de identificar a través de las diferentes técnicas los elementos y características específicas del problema de investigación; esto, mediante la recopilación y herramientas de análisis de la información para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio.

### **2.2. Población y muestra**

La población y la muestra está constituida por los empleados de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales un total de 20 colaboradores a los que se le formulo una encuesta para evaluar cualitativamente aspectos internos de la empresa.

### **2.3. Procedimiento para metodología de los resultados**

El presente estudio fue desarrollado bajo diferentes fases, las cuales se describen a continuación:

- Definición de la empresa identificando los productos y servicios que brinda, las principales actividades que realiza a fin de tener una perspectiva de la situación actual de la empresa.
- Se procederá a realizar una revisión de la visión, misión y valores para determinar si existe la posibilidad de realizar un cambio sobre ellas para ello se elaborará encuestas y un focus group en la que participarán el gerente general, así como los

trabajadores para luego de ello se proponga una reestructuración a la visión, misión y valores basadas en los resultados del focus group a tal manera que se logre encaminar la dirección de la empresa.

- Realizar el análisis externo de la empresa usando como herramientas la matriz EFE para establecer en qué grado la empresa es afectada por factores tales como políticos, tecnológicos, ecológicos y legales entre otros para así poder determinar las oportunidades y amenazas.
- Se procederá a realizar el análisis de los factores internos de la empresa quien ha tenido problemas con una organización de poco personal, con un gerente de mando burocrático y problemas con el clima laboral, identificando sus fortalezas y debilidades a través de la aplicación de la matriz EFI.
- Se analizará el perfil competitivo identificando las fuerzas que mueven en el mercado a las empresas que ofrecen los mismos productos y servicios para determinar el grado de atractividad que esta posee, para ello se usará como herramienta el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, también se procederá a determinar las ventajas competitivas que identifican a las principales empresas de este mercado aplicando la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).
- Se buscará definir los objetivos estratégicos para el planeamiento a realizar alineados con la visión, misión y valores de la empresa, estos serán establecidos en un horizonte comprendido entre los años del 2019 al 2022.

- Se analizará los factores estratégicos con los que cuenta la empresa para la evaluación de estrategias en base al planteamiento de diferentes escenarios empleando la matriz FODA para finalmente seleccionar la estrategia aplicar en base a la aplicación del MCPE.
- Implementar las estrategias en base al diseño de objetivos estratégicos, determinando los indicadores, metas, responsables, presupuesto a invertir y cronograma de ejecución sobre estos.

### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
VARIABLE INDEPENDIENTE  Planeamiento Estratégico	Proceso mediante el cual una organización define su visión, misión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno, directo e indirecto.	Direccionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Misión</li> <li>- Visión</li> <li>- Valores</li> <li>- Objetivos</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico Externo</li> <li>- Diagnóstico Interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz EFE</li> <li>- Matriz EFI</li> <li>- Matriz MPC</li> </ul>
		Planteamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz FODA</li> <li>- Matriz MCPE</li> </ul>
VARIABLE DEPENDIENTE  Competitividad	El valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos.	Balanced Scorecar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiera</li> <li>- Clientes</li> <li>- Procesos Internos</li> <li>- Aprendizaje y Crecimiento</li> </ul>

## **CAPÍTULO III. RESULTADOS**

### **3.1. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE SODEL INGENIEROS**

#### **SERVICIOS GENERALES**

##### **3.1.1. Antecedentes**

SODEL Ingenieros Servicios Generales S.R.L, es una empresa constituida en el Distrito de Cajamarca, Provincia de Cajamarca – Región Cajamarca, inició sus operaciones en junio del año 2017, brinda servicios de mantenimiento mecánico de maquinaria pesada y liviana en general, mantenimiento de plantas de chancado, montajes electromecánicos, obras civiles, obras eléctricas e instrumentación, alquiler de maquinaria pesada y liviana, metalmecánica, consultoría en general y servicios generales; para clientes del sector público y privado.

La empresa inicio brindando servicios para el sector minería ejecutando mantenimiento para planta de chancado de agregados, reparación de componentes y fabricación de partes para la misma, fabricación y suministro de diferentes tipos de materiales necesarios para el desarrollo de la minería, alquiler de equipos y otros servicios especiales.

Adicionalmente a la empresa se le presentó la oportunidad de participar en proyectos en minería, ganando una oportunidad para un mayor posicionamiento, sin embargo, planteaba sus objetivos a un cumplimiento de un presupuesto de ingresos que tenía como resultado abismales diferencias, que se daba principalmente por incumplimiento de las actividades planificadas para la ejecución de la obra propuestas al cliente, por lo tanto, los impactos eran negativos en cuanto a la calidad de servicio, tiempo de entrega de obra, repercutiendo negativamente en la credibilidad de la empresa. Ante esta situación el gerente general se dio cuenta



que el personal inclusive él mismo no tenía una idea clara de la visión que debería manejar la empresa, ante el desorden de operaciones y rivalidades entre las áreas se generaba la falta de una planificación estratégica puesto que la empresa no puede afrontar de manera clara su crecimiento, es así que la empresa en el último año se encuentra en un estancamiento y no es competitiva, por ende, disminuyendo sus posibilidades de expansión de mercado y de mejora de rentabilidad.

### 3.1.2. Ubicación Geográfica

SODEL Ingenieros Servicios Generales S.R.L. tiene como domicilio fiscal en el jirón La Historia N°. 373, Distrito Cajamarca, Provincia de Cajamarca, Región Cajamarca, Republica del Perú. En estas instalaciones funciona la dirección central de la empresa.

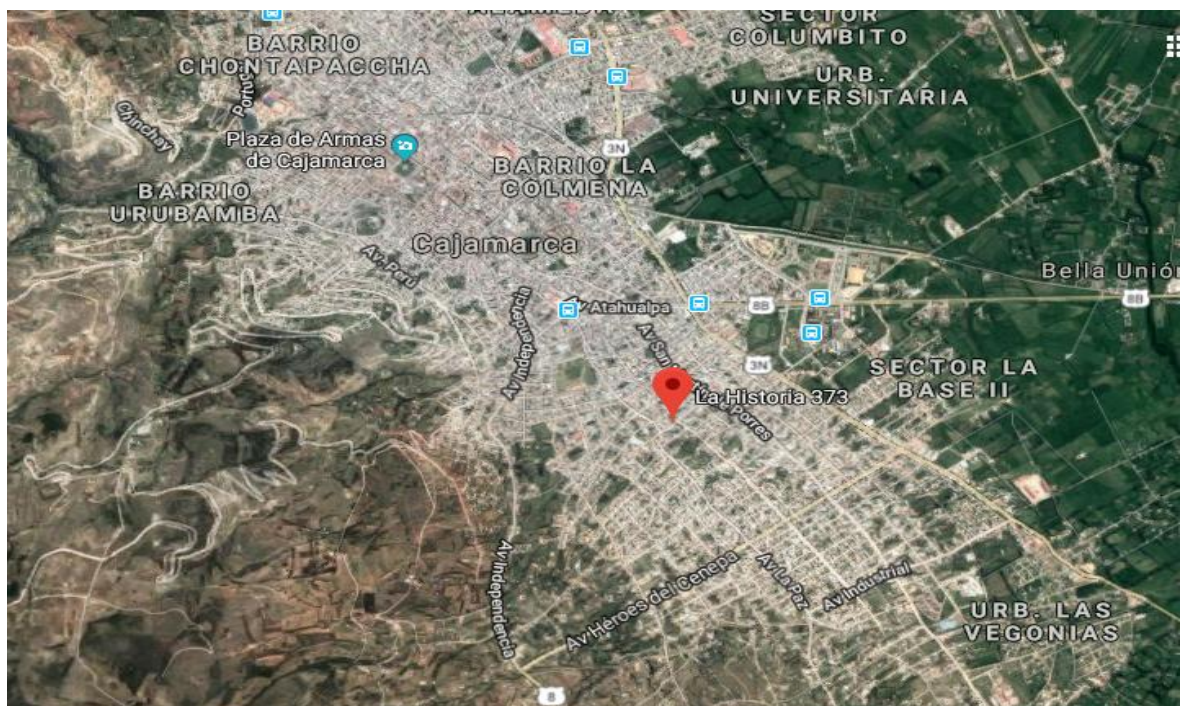


Figura 1. Mapa de ubicación de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales, tomado de <https://www.google.com/maps>

### **3.1.3. Descripción del Negocio**

En SODEL Ingenieros Servicios Generales el proceso de actividades de la empresa empieza por el gerente general quien se encarga de buscar la participación de la empresa en licitaciones para prestaciones de servicios, las participaciones se dan principalmente por relaciones personales que tiene dentro de su cartera de clientes el gerente general, el proceso de elaboración y preparación de la propuesta técnica y comercial es elaborado según la experiencia y criterio de cada uno los integrantes staff, entonces es evidente que aun la empresa no cuenta con una planificación no sistematizada y por lo tanto la probabilidad de que se gane un concurso es mínima, la adjudicación de un servicio en la mayoría de los casos es por la relaciones personales que tiene el gerente general con algunos de los funcionarios de su cartera de clientes. El desarrollo de la ejecución de obra de los proyectos adjudicados es dirigido por el mismo staff, pero como no existe una planificación sistematizado los problemas se inician desde la contratación de mano de obra calificada y mano de obra no calificada de personal, problemas económicos por no tener financiamiento, problemas logísticos, etc. Luego de entregado el producto o servicio se realiza la facturación para proceder a la cobranza.

### **3.1.4. Servicios que Ofrece la Empresa**

La empresa brinda la atención de productos y servicios en los rubros de mantenimiento mecánico de maquinaria pesada, liviana y plantas de chancado, montajes electromecánicos, obras civiles, obras eléctricas e instrumentación, alquiler de maquinaria pesada y liviana, metalmecánica, consultoría en general y servicios generales; para clientes del sector privado y sector público. Siendo el

principal el rubro de mantenimiento mecánico es el que tiene mayor posicionamiento representando la mayor parte de ventas de la empresa.

### **3.1.5. Segmento de Clientes**

En una industria la demanda realizada por los clientes representa una parte primordial para su subsistencia.

El comportamiento de un cliente industrial implica no solamente analizar a un individuo sino a un grupo de individuos que interactúan en una unidad de negocios tomando decisiones.

Los clientes de SODEL principalmente pertenecen al rubro de la minería. Sin embargo, la empresa ha incursionado en el sector público (municipalidades provinciales y distritales)

Shapiro y Bonona (1984), al determinar la complejidad y la diversificación de bases de segmentación de mercados industriales sugieren un procedimiento de segmentación denominado Enfoque de Nidos, desarrollado basándose en cinco grupos de criterios de segmentación:

- a) Características demográficas
- b) Variables operativas
- c) Enfoque de adquisición
- d) Factores situacionales
- e) Características personales

### **3.1.6. Descripción Organizacional de la Empresa**

La organización de la empresa está encabezada por la gerencia general quien toma decisiones de índole comercial y administrativos. El gerente es quien tiene la total autonomía. Sin embargo, la empresa no cuenta con un sistema de normas y procedimientos lo cual la no claridad de la realización correcta del trabajo del personal da paso a factores como la desmotivación.

Si bien es cierto Max Eber (1964) consideraba que la burocracia era una forma de organización social, política y económica necesario para el progreso social, estas prácticas normalmente ya no son tomadas en las empresas. Jones y George, 010: 55-56 indica que, si los trabajadores poseen conocimientos pertinentes, entonces los primeros deberían de tener el control del proceso del trabajo y los gerentes deberían de comportarse como instructores y facilitadores.

A continuación, se presenta la plantilla de cargos y el organigrama que actualmente viene aplicando SODEL Ingenieros Servicios Generales:

Tabla 1 Relación de empleados de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales

Ítem	Descripción Cargo	Cantidad
1	Gerente General	1
2	Gerente de Operaciones	1
3	Administrador	1
4	Ingeniero Residente	1
5	Ingeniero SSOMA	1
6	Ingeniero Control de Calidad	1
7	Ingeniero Control de Costos	1
8	Capataz	1
9	Almacenero	1
10	Técnico	2
11	Operario	5
12	Oficial	4

Fuente: Información proporcionada por la gerencia de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales.

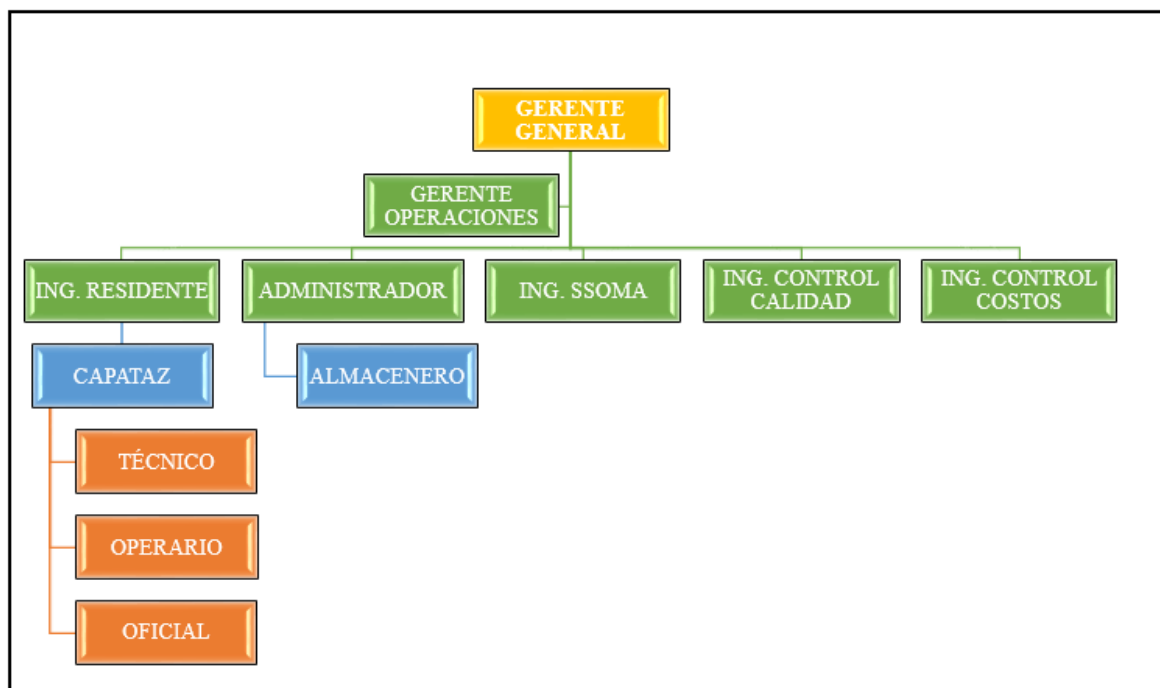


Figura 2. Organigrama de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales, fuente tomada de la misma empresa.

### **3.2. EVALUACIÓN DE LA ACTUAL VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA**

Para la generación de una estrategia en una empresa es importante que exista una declaración de misión y visión.

Según (David F., 1997) en su obra Administración Estratégica la misión y la visión puede ser el éxito del negocio siempre y cuando los directivos y empleados se involucren en ello.

SODEL Ingenieros Servicios Generales tiene una misión y visión declaradas, pero esta no ha tenido el efecto de lograr una claridad del propósito que persigue, pues resulta necesaria para poder sentar las bases en las actividades de una organización, si esta no está bien declarada se convierte en palabras vagas.

La declaración de misión y visión puede variar en cuanto a extensión, contenido y especificidad. Mediante una encuesta realizada al personal de la empresa, se pudo determinar que los colaboradores no se encuentran identificados con lo declarado en la empresa. Asimismo, mediante un focus group realizado se pudo determinar que la gerencia no tenía en claro cómo afrontar su crecimiento. Por lo tanto, se ha procedido a revisar la visión y misión actual de la empresa a fin de proponer su reestructuración en función a la identificación de componentes esenciales que permiten enfocarse en una ventaja competitiva.

Por ello se considera necesario que, para iniciar una planeación estratégica, se necesita determinar cuál es el propósito que persigue la empresa, generar una misión que oriente las acciones del personal quienes actuaran en base a los valores que persigue la empresa.

### **3.2.1 Visión**

La visión provee una referencia de como una empresa se ve en un futuro. Su enunciado debe ser conciso, inspirador y motivador de tal manera que los trabajadores se identifiquen con ella y a la vez esta pueda trazar el rumbo a la gerencia para la generación de decisiones estratégicas.

#### **3.2.1.1. Visión Actual de SODEL Ingenieros Servicios Generales S.R.L.**

“Ser la mejor empresa a nivel nacional brindando servicios de calidad para el sector público y privado”

#### **3.2.1.2. Análisis de la Visión Actual**

Analizando lo descrito en la misión actual de SODEL Servicios Generales (Thompson A. y Stinckland A., 1992), se han observado los siguientes aspectos sobre la visión:

- a) Es incompleta debido a que no se entiende cual sería la dirección de la empresa considerando que aún no tiene clara su expansión.
- b) La visión esta presentada de manera general, lo cual no permite esclarecer cual es la dirección por lo tanto no manifiesta un rumbo definido.
- c) Carece de aspectos inspiradores, no involucra al personal por lo que no genera motivación ni confianza sobre la empresa.
- d) No transmite una identidad propia.

Mediante encuestas, entrevistas a profundidad realizadas con los directivos, así como, el focus group realizado al personal a fin de obtener información en base a fuentes secundarias se obtuvo respuestas que ayudaron a ponderar los aspectos relevantes que debe incluir una visión.

La encuesta estuvo realizada en base a la escala de Likert, luego de ello las respuestas se tabularon a fin de poder llegar a una conclusión general la cual se obtendrá considerando el puntaje de respuestas y la ponderación de los pesos de cada factor de acuerdo a la importancia que representa para la empresa, como resultado de ello se presenta la siguiente tabla:

*Tabla 2. Matriz de ponderación de la visión actual de SODEL Ingenieros Servicios Generales*

<b>Factores</b>	<b>Peso Ponderado</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderado</b>	<b>Resultado</b>
La visión se presenta de manera completa	0.10	2	0.20	Algo de acuerdo
La visión de la empresa es clara	0.20	1	0.20	Totalmente en desacuerdo
La visión de la empresa es inspiradora	0.15	1	0.15	Totalmente en desacuerdo
La visión describe el futuro de la empresa	0.15	1	0.15	Totalmente en desacuerdo
La visión describe la ventaja competitiva	0.20	1	0.20	Totalmente en desacuerdo
La visión describe el marco competitivo	0.10	1	0.10	Totalmente en desacuerdo
La visión describe el objetivo fundamental	0.10	1	0.10	Totalmente en desacuerdo
	<b>1.00</b>		<b>1.10</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
1.Totalmente en acuerdo	2.Algo en desacuerdo	3.Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Totalmente de acuerdo

*Fuente: Elaboración propia*



Luego de aplicar la matriz para evaluar la visión actual de SODEL Ingenieros Servicios Generales se ha determinado que esta presenta una debilidad pues la mayoría del personal e inclusive el gerente general está totalmente en desacuerdo que la visión cumple los factores para que sea la adecuada por lo que resulta necesario reestructurarla y generar una propuesta de nueva visión.

### 3.2.2. Misión

La misión es aquella que indica como una empresa llevará a cabo el logro de su visión, señalando como dirigirán sus actividades identificando los mercados a los que se dirige, el tipo de servicios y productos a comercializar y los clientes a los cuales están dirigiéndose. Tomando en cuenta el libro “Conceptos de Administración Estratégica” del autor (David F., 1997), se consideró las siguientes características que debe contener una misión:

- a) Logra generar una variedad de criterios útiles que permiten generar una serie de objetivos y estrategias a la organización. No debe ser demasiado largo ni específica, ni tampoco demasiado general. Una misión bien elaborada debe permitir diversas opciones de estrategias.
- b) Atrae a los grupos de individuos vinculados a las operaciones de la organización y alinea sus intereses en una dirección común. Cuando es realmente efectiva, la declaración de la misión logra motivar a los colaboradores de la empresa y los mueve hacia la acción.

Cuando uno declara la misión debe de considerar cuales son las necesidades de los clientes debido a que “las buenas declaraciones de la misión expresan la utilidad que tienen los productos de una empresa para sus clientes”.

### **3.2.2.1. Misión Actual de SODEL Ingenieros Servicios Generales S.R.L.**

Esta es la misión de SODEL Ingenieros Servicios Generales desde que inició sus operaciones en junio del 2017:

“Brindar los mejores servicios cumpliendo los estándares de calidad y seguridad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes a quien consideramos el valor más importante dentro de nuestra organización”

### **3.2.2.2. Análisis de la Misión Actual de la Empresa**

La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencias. Una buena declaración de misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que deba tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia administrar (D´ALESIO IPINZA, 2015).

(Pearce II, 1982) Presenta los nueve principales componentes que deberían estar incluidos en la declaración de una misión de la organización:

1. Clientes – Consumidores.
2. Productos: bienes o servicios.
3. Mercados.
4. Tecnología.
5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

6. Filosofía de la organización.
7. Auto concepto de la organización.
8. Preocupación por la imagen pública.
9. Preocupación por los empleados.

De acuerdo a ello se tomaron en cuenta esos componentes a fin de reestructurar la misión de la empresa.

### **3.2.3. Formulación de la Propuesta de Visión y Misión**

#### **3.2.3.1. Visión Propuesta para la Empresa**

Para elaborar la propuesta de la visión se tomó en cuenta las deficiencias determinadas en las encuestas, es importante recalcar que se tuvo en cuenta la opinión de los trabajadores y gerente general, este último dio la aprobación a la nueva visión propuesta la cual es la siguiente:

“Ser una empresa altamente competitiva brindando servicios de calidad a nivel nacional con eficiencia y puntualidad a nuestros clientes”

Tabla 3. Matriz de ponderación de visión propuesta de SODEL Ingenieros Servicios Generales

Factores	Peso Ponderado	Puntaje	Ponderado	Resultado
La visión se presenta de manera completa	0.10	5	0.50	Algo de acuerdo
La visión de la empresa es clara	0.20	5	1.00	Totalmente de acuerdo
La visión de la empresa es inspiradora	0.15	5	0.75	Totalmente de acuerdo
La visión describe el futuro de la empresa	0.15	5	0.75	Totalmente de acuerdo
La visión describe la ventaja competitiva	0.20	5	1.00	Totalmente de acuerdo
La visión describe el marco competitivo	0.10	4	0.40	Totalmente de acuerdo
La visión describe el objetivo fundamental	0.10	5	0.50	Totalmente de acuerdo
	<b>1.00</b>		<b>4.90</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1.Totalmente en acuerdo	2.Algo en desacuerdo	3.Ni en acuerdo ni en desacuerdo	4.De acuerdo	5.Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.3.2. Elementos de la Misión Propuesta para la Empresa

*Tabla 4 Análisis de la misión propuesta de SODEL Ingenieros Servicios Generales*

<b>Factores</b>	<b>Descripción</b>
Clientes	Sector público y privado
Producto	Servicios
Tecnología	Ingeniería
Preocupación por los empleados	Capital humano en continuo desarrollo
Filosofía de la organización	Compromiso, dar valor al cliente, búsqueda de la excelencia

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.2.3.3. Misión Propuesta para la Empresa

La elaboración de la nueva misión de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales queda formulada de la siguiente manera:

“Satisfacer las necesidades al sector público y privado brindando servicios de ingeniería con un capital humano en continuo desarrollo, trabajando de manera comprometida al logro de la excelencia para satisfacer a nuestros clientes y accionistas”

### 3.2.4. Valores

Los valores son entendidos como un comportamiento que forma parte de la cultura de la empresa. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad (Vasquez, 1999).

Los autores Thompson y Peteraf sostienen que los valores: “Son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión”

Partiendo de estas definiciones se puede concluir que los valores que tome el capital humano de la empresa marcará la filosofía de la empresa.

#### **3.2.4.1. Valores Actuales de la Empresa**

Luego de realizar una entrevista de profundidad a la gerencia, esta nos indicó que los valores que la empresa maneja en la actualidad son los siguientes:

- Respeto a los clientes
- Compromiso con la entrega a tiempo

#### **3.2.4.2. Análisis de los Valores Actuales**

A continuación, se presenta el análisis de los valores actuales:

*Tabla 5 Valores actuales de SODEL Ingenieros Servicios Generales*

<b>Valor</b>	<b>Significado</b>	<b>Situación actual</b>
Respeto	Compromete al buen trato hacia los clientes y entre los trabajadores.	No se cumple, se trata con respeto a los clientes pero los trabajadores tienen diferencias entre ellos perdiendo el respeto en su interactuar.
Compromiso	Los integrantes de la empresa están comprometidos con la entrega a tiempo de los servicios.	Los servicios no se entregan en el tiempo planificado debido a la falta de gestión de ciertas áreas.

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.2.4.3. Elementos de los Valores Propuestos para la Empresa**

Tomando como referencia cinco valores esenciales de un modelo propuesto en el libro de Thompson y Peteraf:

- Relacionados al personal: transmitir el aprecio a los colaboradores.
- Relacionados al servicio: valorar a los clientes con aprecio genuino.
- Relacionados a la innovación: mejorar los procesos continuamente.
- Relacionados a la integridad: gestionar confiablemente con ética y transparencia.
- Relacionados a la lealtad: ganarse a los clientes externos e internos.

Los valores deben de generarse en la empresa tomando en cuenta lo siguiente:

Elementos estructurales

- Visión
- Misión

Elementos conductores

- Respeto
- Compromiso
- Excelencia

### 3.2.4.4. Valores Propuestos

Para proponer los valores se tomó en cuenta la misión estructurada a fin de que estos guarden coherencia con los objetivos de la empresa.

*Tabla 6 Valores propuestos a SODEL Ingenieros Servicios Generales*

<b>Valor</b>	<b>Enunciados de la misión</b>
Respeto	Contar con un capital humano en continuo desarrollo
Compromiso	Trabajando de manera comprometida, compromiso con los clientes
Excelencia	Búsqueda de la excelencia

*Fuente: Elaboración propia*

Los valores fueron propuestos a la gerencia los cuales luego de ser revisados fueron aceptados.



### **3.2.5. Alineamiento Estratégico de la Visión, Misión y Valores de la Empresa**

Según los autores Kaplan y Norton cuando mencionan que el alineamiento organizativo explora la manera que las diversas partes que conforman una organización, sincronizan sus actividades para crear integración y sinergia.

Por ello es importante generar una alineación entre la visión, misión y valores de la empresa a fin de que se pueda formar una cultura que sea transmitida al personal a manera de guiar las acciones hacia un propósito claro, esta cultura debe de ser implementada a través de estrategias definidas con el fin de generar compromiso de trabajar en una sola dirección.

Riaz Khadem, plantea una fórmula recomendada para la alineación que consiste de tres pasos:

- a) Involucrar a todos los colaboradores para lograr una visión común.
- b) Desarrollar estrategias que se alineen a esta visión.
- c) Alinear la organización.

La alineación debe de comunicarse y monitorearse adecuadamente para permitir el manejo exitoso de la dirección estratégica y así poder cumplir con los objetivos de la empresa, dentro del periodo que establece el plan.

Ruiz, Guzmán y De La Rosa, en su libro Dirección Empresarial Asistida, recomiendan los siguientes pasos para implementar una estrategia:

- Consulta: la empresa debe incorporar a los colaboradores que aporten ideas creativas para las estrategias y su implementación, lográndose también que los trabajadores sientan su contribución a los objetivos de la empresa.

- Acción: Es la puesta en marcha de la estrategia previamente consultada.
- Revisión: la empresa tiene que supervisar la puesta en marcha; este proceso asegurará si realmente la estrategia está cumpliendo las expectativas. La visión, misión y valores de una empresa son la “base” para el diseño de la estrategia y los objetivos trazados. El alineamiento en el diseño de las proposiciones juega un papel fundamental, sin embargo, es importante realizar un seguimiento y corrección de estas de ser el caso.

Para desarrollar estrategias que comuniquen la visión con efectividad, sugerimos implementar las siguientes pautas diseñadas por los autores españoles Ruiz, Guzmán y De La Rosa:

- a) Responsabilidad alineada: Es necesario una estrategia de implementación efectiva en donde cada trabajador responda en base a cuotas específicas y cuantificables en la implementación de a estrategia.
- b) Información enfocada: Las personas necesitan información regular y frecuente sobre la forma en cómo están desempeñándose en su área de responsabilidad.
- c) Capacidades alineadas: Es la capacidad de que cada individuo domine todas las habilidades específicas para tener éxito en sus áreas de responsabilidad.
- d) Comportamientos alineados: Las acciones diarias se deben alinear e integrar con los resultados y valores de la organización.
- e) Equipos alineados: La gente necesita metodología y capacitación, apoyo para el análisis de los datos, determinación de causas y búsqueda de nuevas oportunidades.
- f) Tutoría alineada: Surge d la necesidad de las personas de responder apropiadamente a la información acerca el resultado. Las personas necesitan

apoyo personal, orientación y ánimo para convertir la información sobre su desempeño en energía positiva.

- g) Compensaciones alineadas: La alineación requiere que se premien los comportamientos correctos, lo esencial es producir conceptos que premien la contribución real y alineada con la visión y a la estrategia.

Los objetivos por áreas e individuales deben estar alineados progresivamente a fin de generar eficiencia en el uso de los recursos y el sostenimiento de los procesos para la implementación de las estrategias planteadas; es importante lograr la alineación de la empresa y de sus operaciones. La tarea de alinear las declaraciones de visión, misión y valores estratégicamente, se debe manejar con esquemas técnicos enfocados en indicadores de desempeño y sistemas de compensación congruentes. Es importante formular las estrategias teniendo en cuenta cuatro factores, que consideramos determinantes en una organización:

- Factor Comunicativo: la misión, visión y valores han sido ideados pensando en la comunicación tanto interna como externa.
- Factor Estratégico: estas formulaciones han sido definidas principalmente para aunar propósitos comunes alineados en un mismo norte, y de esta manera plantear los objetivos estratégicos.
- Factor Organizacional: Su estructura organizacional debe modificarse y adaptarse en base a los lineamientos de estas formulaciones.
- Factor de Procesos: Su operación estará orientada a procesos eficientes enfocados en el cliente y en quienes lo atienden, que fomenta el trabajo en equipo, la productividad y la mejora continua.

La visión es el escenario del estado futuro deseable de la organización, responde a las preguntas ¿Qué hace? ¿Hacia dónde va?

Los valores responden a la pregunta ¿Cómo? Cómo vamos a hacerlo, marca la rectitud de nuestros comportamientos en buenas prácticas que refuerzan las conductas que benefician a la cultura de la empresa y a las comunidades dentro y fuera de ella.

Una empresa no solo debe de prometer utilidad y retorno a los inversores, sino que también debe de ser sustentable y sostenible.

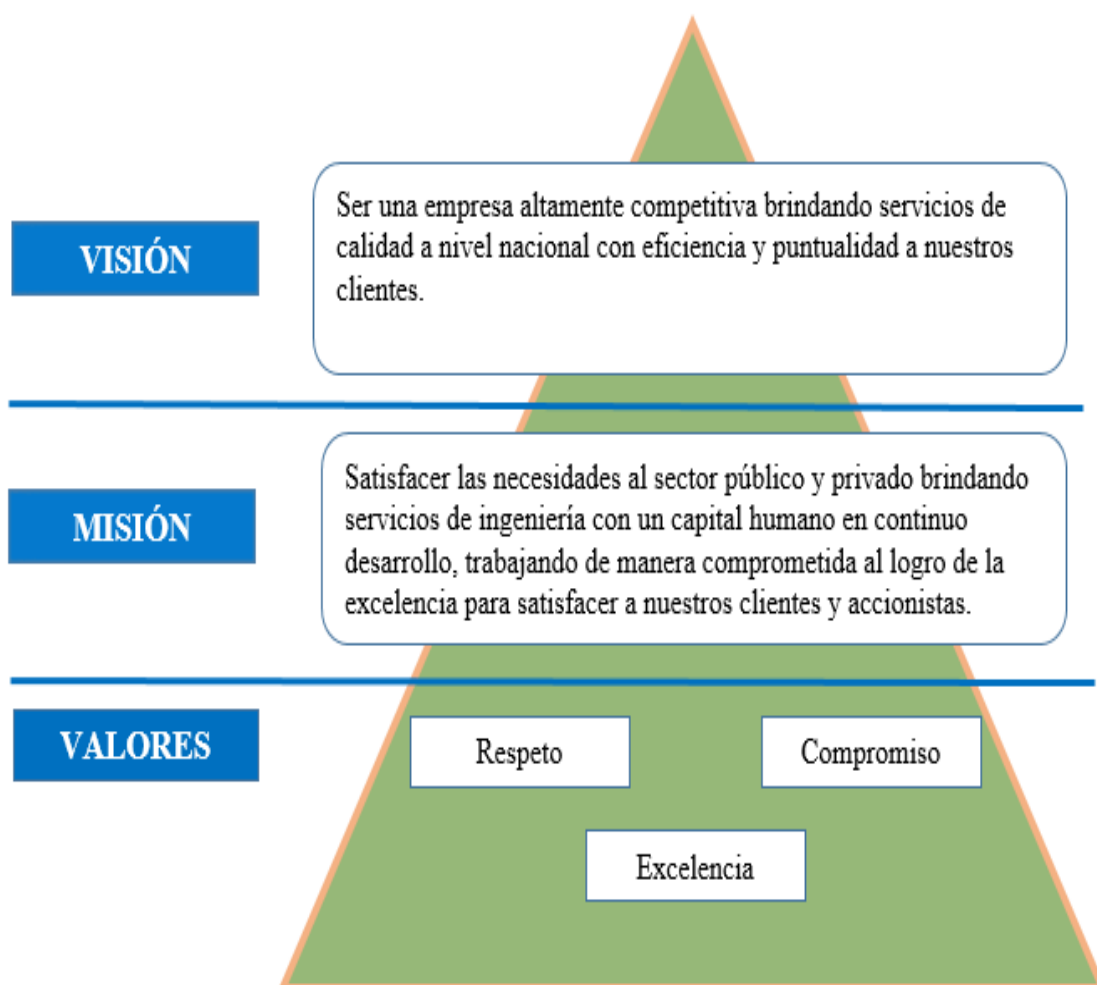


Figura 3. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de SODEL Ingenieros Servicios Generales.

Fuente: Elaboración propia

Luego de generar las declaraciones de visión, misión y valores se programó una reunión con gerencia general y gerencia de operaciones a fin de planificar la aplicación de los planteamientos propuestos, puesto que los cambios requeridos son significativos en relación al sistema de gerencia actual. Por otro lado, se analizó las respuestas de los Focus Group (Ver Anexo 1), en donde se evidenció el bajo clima laboral, la falta de motivación generándose actividades repetitivas que les impiden ser más productivos. Las propuestas formuladas se basan en los análisis efectuados en base a las respuestas a las preguntas planteadas.

### **3.3. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO**

#### **3.3.1. Análisis del Ambiente Externo**

Con la finalidad de determinar las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales se realizó un análisis externo, para de esta forma elaborar estrategias que le permitan a la empresa aprovechar las oportunidades al máximo y reducir en la medida de lo posible el impacto de las amenazas.

Este análisis se realizó de la siguiente manera, se evaluaron los factores externos que influyen en SODEL Ingenieros Servicios Generales, para determinar las oportunidades y amenazas, se estableció el peso de cada una de las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa, mediante una consulta con los empleados de la empresa. Por último, se elaboró la matriz de evaluación de factores externos, para conocer el posicionamiento de la empresa de acuerdo a su ambiente externo.

##### **3.3.1.1. Estudio de Factores Externos**

Para realizar la evaluación de los factores externos se emplearon las categorías de fuerzas externas claves propuestas por el autor (David F., 1997), en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”, dichas categorías son:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas

A continuación, se presenta el estudio de cada una de las fuerzas.

### **3.3.1.1.1. Fuerzas Económicas**

Según el Marco Macroeconómico Multianual emitido por el (MEF, 22 de Agosto del 2018), la economía peruana se encuentra al inicio de una fase de aceleración, resultado de la implementación de una política macroeconómica contracíclica y de un entorno externo favorable. Así, el PBI en el 2018 creció 4,3%, la tasa más alta en nueve semestres. Bajo este escenario de aceleración, la proyección de crecimiento del PBI para 2018 se revisa al alza de 3,6% en el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021 (IAPM) publicado en abril a 4,0% en el Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022 (MMM 2019-2022). Para el año 2019, la previsión de crecimiento es 4,2%. En general, la dinámica económica más favorable está asociada con el fortalecimiento de la demanda interna, por el impulso fiscal temporal y la sostenida recuperación de la inversión privada.

De igual forma, se anticipa que la inversión privada será un motor fundamental para sostener el crecimiento económico, y se prevé que se acelerará de 0,2% en 2017 a 5,2% en 2018 y 7,5% en 2019. Esto se deberá principalmente a la mayor inversión minera, donde destacan nuevos proyectos como Quellaveco, Mina Justa y ampliación de Toromocho; y la mayor inversión no minera, rubro en el que destacan la ejecución de proyectos de infraestructura (Línea 2 del Metro de Lima, ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y Majes Sigas II), hidrocarburos, retail, turismo, inmobiliario, entre otros. El desempeño favorable de la inversión fortalecerá la dinámica del círculo virtuoso inversión-empleo-consumo a través de una mayor generación de puestos de empleo formal y un aumento de los ingresos familiares, los cuales impulsarán el consumo privado que crecerá 3,3% en 2018 y 3,8% en 2019.

En el periodo 2020-2022, la actividad económica crecerá 4,8% en promedio. Asimismo, se proyecta apuntalar el crecimiento del PBI potencial de 3,5% en 2017 a 4,5% en 2022, en un contexto de mayor fortaleza del gasto privado e implementación de medidas de política económica orientadas a mejorar la productividad y competitividad del país a través de un uso más eficiente de los factores de producción: capital, fuerza laboral y productividad. En ese sentido, se ha pre publicado los lineamientos del nuevo plan de Política Nacional de Competitividad (PNC). Este tiene como objetivo apuntalar el crecimiento del PBI potencial mediante el fomento de la competitividad basada en las potencialidades de desarrollo económico de cada territorio, así como en la implementación de medidas transversales en favor de los sectores productivos.

### **3.3.1.1.1.1. Panorama Internacional de Perú**

#### **Crecimiento Global**

El (MEF, 22 de Agosto del 2018), en el Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022 señala que en el periodo 2018-2022, el mundo crecería a una tasa promedio anual de 3,8%. Esta proyección es similar a la presentada en el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021 (IAPM) y superior a lo registrado en años previos (2012-2017: 3,5%). Sin embargo, este escenario estará caracterizado por un crecimiento diferenciado entre economías avanzadas y emergentes y la presencia de riesgos (como un mayor proteccionismo a nivel global y una salida de capitales en economías emergentes) tal como indica los valores en la figura 5 y en la tabla 7 respectivamente. En este contexto, el crecimiento del PBI de nuestros socios comerciales estaría alrededor de 3,8% en 2018, 3,6% en 2019 y 3,4% en 2020-2022 según se puede ver los valores en la figura 4.



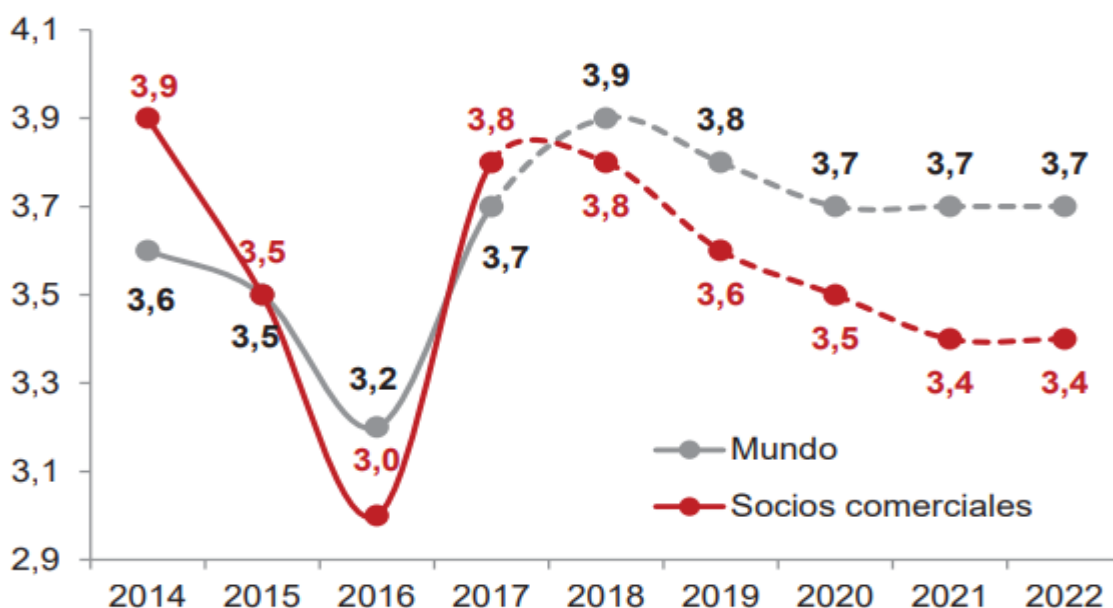


Figura 4. PBI Mundo y socios comerciales (Var. % real anual). Fuente FMI, BCR, proyecciones MEF.

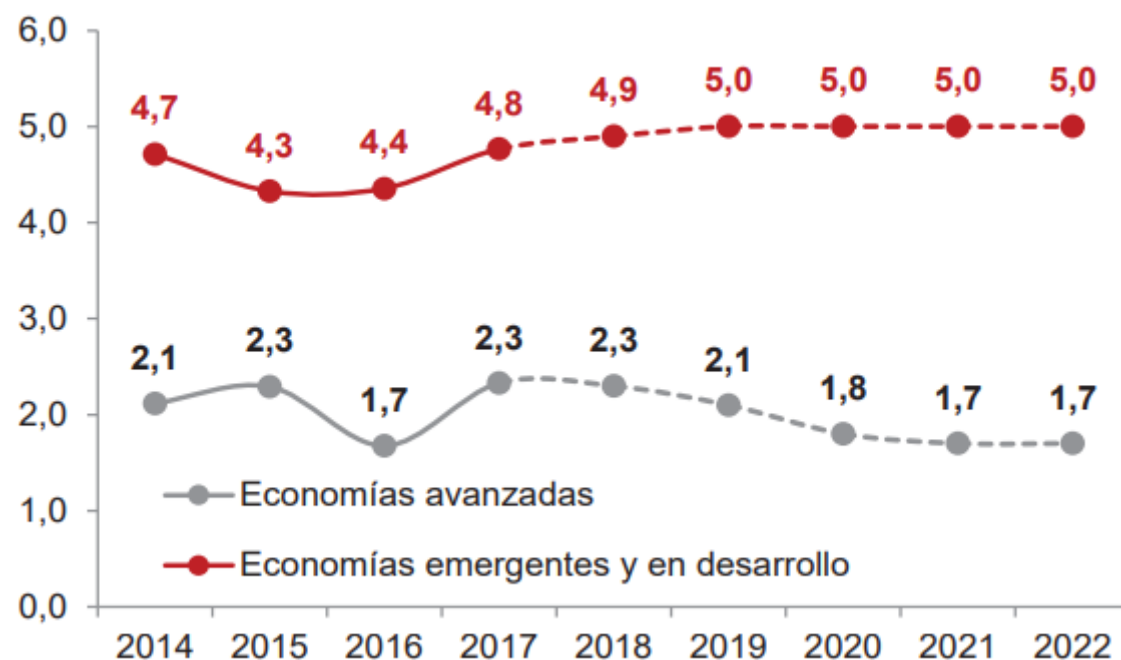


Figura 5. PBI de economías avanzadas, economías emergentes y en desarrollo (Var. % real anual). Fuente FMI, BCR, proyecciones MEF.

Tabla 7 PBI de principales economías (Var. % real anual)

	2017	IAPM 2018-2021				MMM 2018-2022				
		2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Mundo</b>	<b>3.7</b>	<b>3.9</b>	<b>3.9</b>	<b>3.8</b>	<b>3.8</b>	<b>3.90</b>	<b>3.80</b>	<b>3.7</b>	<b>3.70</b>	<b>3.7</b>
<b>Economías avanzadas</b>	<b>2.4</b>	<b>2.3</b>	<b>2.1</b>	<b>1.8</b>	<b>1.8</b>	<b>2.30</b>	<b>2.10</b>	<b>1.8</b>	<b>1.70</b>	<b>1.7</b>
Estados Unidos	2.3	2.6	2.5	2	2	2.80	2.40	2	1.80	1.8
Zona Euro	2.4	2.3	1.9	1.8	1.7	2.10	1.90	1.7	1.50	1.5
<b>Economías emergentes y en desarrollo</b>	<b>4.7</b>	<b>4.9</b>	<b>5</b>	<b>5.1</b>	<b>5.1</b>	<b>4.90</b>	<b>5.00</b>	<b>5</b>	<b>5.00</b>	<b>5</b>
China	6.9	6.6	6.3	6.2	6	6.60	6.30	6.2	6.00	6
India	6.7	7	7.4	7.6	7.8	7.20	7.40	7.6	7.60	7.6
América Latina y el Caribe	1.3	2.1	2.6	2.8	2.9	1.90	2.70	2.8	2.90	3
<b>Socios comerciales</b>	<b>3.8</b>	<b>3.7</b>	<b>3.6</b>	<b>3.4</b>	<b>3.4</b>	<b>3.80</b>	<b>3.60</b>	<b>3.5</b>	<b>3.40</b>	<b>3.4</b>

Fuente: FMI, BCR, proyecciones MEF.

### 3.3.1.1.1.2. Riesgos

Los riesgos provenientes del entorno internacional ahora tienen una mayor importancia y probabilidad de ocurrencia. Entre los principales factores identificados se encuentran:

- **Proteccionismo global.** Las medidas arancelarias de EE.UU. se han intensificado en los últimos meses, lo que ha provocado reacciones de otras economías como China, Zona Euro, México, Canadá, entre otras. Si las tensiones comerciales continúan incrementándose, las perspectivas de nuestros socios comerciales y el precio de metales industriales (como el cobre y el zinc) y agrícolas (como la soya) pueden deteriorarse significativamente.
- **Desequilibrios financieros.** La apreciación del dólar (debido al retiro de los estímulos monetarios en las economías avanzadas) ha originado una corrección del precio de activos financieros como índices bursátiles y oro, y una salida de capitales en algunas economías emergentes con desbalances macro fiscales (por ejemplo,

Argentina y Turquía). La prolongación de este escenario podría generar una menor entrada de capitales y, en un escenario más severo, deteriorar las perspectivas de la actividad económica local.

- **Populismo global.** Existe mayor incertidumbre en relación a las decisiones de política de los gobiernos de economías importantes como EE.UU., Italia, España, México, Brasil y Rusia. En un contexto de reformas pendientes en estas economías, este escenario afecta la confianza de consumidores e inversionistas, lo que a su vez podría deteriorar el crecimiento de nuestros socios comerciales.
- **Sistema financiero de China.** El alto nivel de endeudamiento corporativo y de gobiernos locales puede desencadenar un escenario de estrés financiero, y, en consecuencia, la desaceleración brusca del crecimiento en China. Este escenario a su vez afectaría las perspectivas de nuestros socios comerciales y de los términos de intercambio.

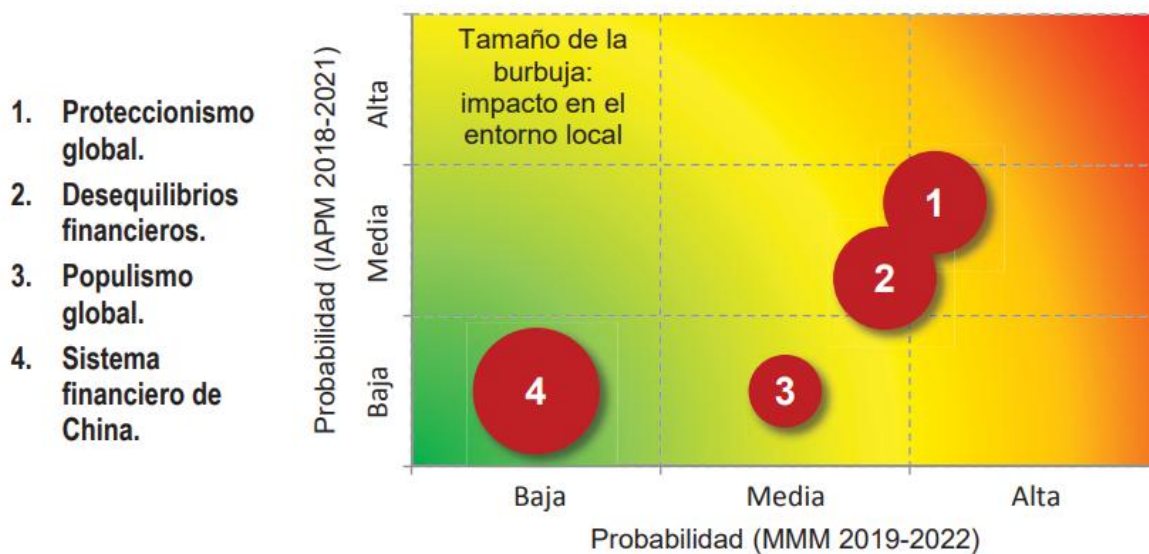


Figura 6. Mapa de riesgos internacionales, fuente tomada del MEF.

### **3.3.1.1.1.3. Panorama Local**

#### **2018-2019: Consolidación del crecimiento**

Según lo indicado en Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022 (MEF, 22 de Agosto del 2018), y en 2019 este crecimiento se aceleraría a 4,2%, la tasa más alta en seis años. Esta dinámica favorable se asocia principalmente al fortalecimiento de la demanda interna, por el impulso fiscal temporal y la sostenida recuperación de la inversión privada, los cuales han gatillado la reactivación del círculo virtuoso inversión-empleo-consumo. Esto se da en un contexto de condiciones financieras favorables en el mercado interno y mayor demanda externa. La actividad económica continuará con su senda de aceleración al pasar de 2,3% en el 4T2017 a 3,1% en 1T2018 y 5,4% en el 2T2018, lo que representa un impulso importante para la segunda mitad del 2018.

La inversión pública será un motor fundamental para impulsar la actividad económica en 2018. Para ello, se han aprobado disposiciones que reorientan recursos para proyectos descentralizados de rápida ejecución y agilizan la implementación del Plan Integral de la Reconstrucción con Cambios. Sin embargo, en 2019 el impulso fiscal le dará paso a la inversión privada, en cumplimiento del proceso de consolidación fiscal. Así, la inversión privada continuará acelerándose al pasar de un crecimiento casi nulo de 0,2% en 2017 a 5,2% en 2018 y 7,5% en 2019. Esta aceleración se dará debido a una mayor inversión minera por la construcción de nuevos proyectos como Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de Toromocho; y a la aceleración de la inversión no minera en los sectores infraestructura, hidrocarburos, retail, inmobiliario y turismo. La dinámica favorable de la inversión impulsará la reactivación del círculo virtuoso inversión-empleo-consumo.

Por otro lado, las condiciones financieras del mercado local continuarán siendo favorables.

Por ejemplo, la tasa de interés de política monetaria se mantiene en 2,75% desde marzo de 2018, la tasa más baja desde agosto de 2010, lo que ha impulsado los créditos al sector privado en junio (9,0 %, la segunda tasa más alta desde febrero 2016). Por último, las mejores perspectivas de crecimiento de nuestros socios comerciales favorecieron la demanda de productos no tradicionales de mayor valor agregado en los sectores agropecuario, textil y químico.

Tabla 8 Demanda interna y PBI (Var. % real anual)

	Estructura % del PBI 2017	2017	2018	2019	Prom 2020-2022
<b>I. Demanda interna</b>	<b>97.9</b>	<b>1.4</b>	<b>4.2</b>	<b>4.5</b>	<b>4.8</b>
<b>1. Gasto privado</b>	<b>82.4</b>	<b>2.0</b>	<b>3.7</b>	<b>4.6</b>	<b>4.9</b>
a. Consumo privado	65.1	2.5	3.3	3.8	4.1
b. Inversión privada	17.3	0.2	5.2	7.5	7.4
<b>2. Gasto público</b>	<b>16.3</b>	<b>-0.5</b>	<b>6.7</b>	<b>4.2</b>	<b>4.3</b>
a. Consumo público	11.8	0.2	4.0	4.1	3.7
b. Inversión pública	4.5	-2.3	14.0	4.5	5.7
<b>II. Demanda externa neta</b>					
<b>1. Exportaciones</b>	<b>24.3</b>	<b>7.8</b>	<b>3.6</b>	<b>3.6</b>	<b>4.8</b>
<b>2. Importaciones</b>	<b>22.1</b>	<b>4.1</b>	<b>4.3</b>	<b>4.7</b>	<b>4.8</b>
<b>III. PBI</b>	<b>100.0</b>	<b>2.5</b>	<b>4.0</b>	<b>4.2</b>	<b>4.8</b>

1/ De bienes y servicios no financiados. 2/ No considera derechos de importación y otros impuestos.

Fuente: tomado del BCRP, INEI, proyecciones MEF.

*Tabla 9 PBI por sectores (Var. % real anual)*

	<b>Peso Año Base 2017</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Prom 2020-2022</b>
<b>Agropecuario</b>	<b>6.0</b>	<b>2.6</b>	<b>5.5</b>	<b>4.3</b>	<b>4.0</b>
Agrícola	3.8	2.3	5.9	4.4	4.0
Pecuario	2.2	3.1	4.9	4.0	4.0
<b>Pesca</b>	<b>0.7</b>	<b>4.7</b>	<b>29.3</b>	<b>-3.1</b>	<b>1.9</b>
<b>Minería e hidrocarburos</b>	<b>14.4</b>	<b>3.4</b>	<b>0.9</b>	<b>3.1</b>	<b>3.1</b>
Minería metálica	12.1	4.2	1.2	3.0	3.7
Hidrocarburos	2.2	-2.4	-1.2	3.4	1.4
<b>Manufactura</b>	<b>16.5</b>	<b>-0.2</b>	<b>4.2</b>	<b>3.6</b>	<b>4.4</b>
Primaria	4.1	1.9	8.2	3.0	4.1
No primaria	12.4	-0.9	3.2	3.8	4.5
<b>Electricidad y agua</b>	<b>1.7</b>	<b>1.1</b>	<b>3.3</b>	<b>3.8</b>	<b>4.8</b>
<b>Construcción</b>	<b>5.1</b>	<b>2.1</b>	<b>8.5</b>	<b>7.0</b>	<b>4.7</b>
<b>Comercio</b>	<b>10.2</b>	<b>1.0</b>	<b>3.2</b>	<b>4.0</b>	<b>4.5</b>
<b>Servicios</b>	<b>37.1</b>	<b>3.2</b>	<b>4.0</b>	<b>4.8</b>	<b>5.4</b>
<b>PBI</b>	<b>100.0</b>	<b>2.5</b>	<b>4.0</b>	<b>4.2</b>	<b>4.8</b>
<b>PBI primario</b>	<b>25.2</b>	<b>3.1</b>	<b>3.4</b>	<b>3.2</b>	<b>3.4</b>
<b>PBI no primario</b>	<b>66.5</b>	<b>2.3</b>	<b>4.1</b>	<b>4.7</b>	<b>5.2</b>

*Fuente: BCRP, INEI, proyecciones MEF.*

El rápido proceso de aceleración de la actividad económica en la primera mitad de 2018 ha llevado a que las expectativas de crecimiento se revisen al alza tanto para 2018 como para 2019. Así, la economía peruana continuará liderando el crecimiento regional. En el 1S2018, la economía peruana creció 4,3%, una de las más altas en América Latina. En este escenario, según la encuesta de expectativas macroeconómicas del BCRP, los analistas económicos elevaron la tasa de crecimiento del PBI de 3,5% en abril a 4% en julio para 2018 y de 3,8% a 4,0% para 2019.

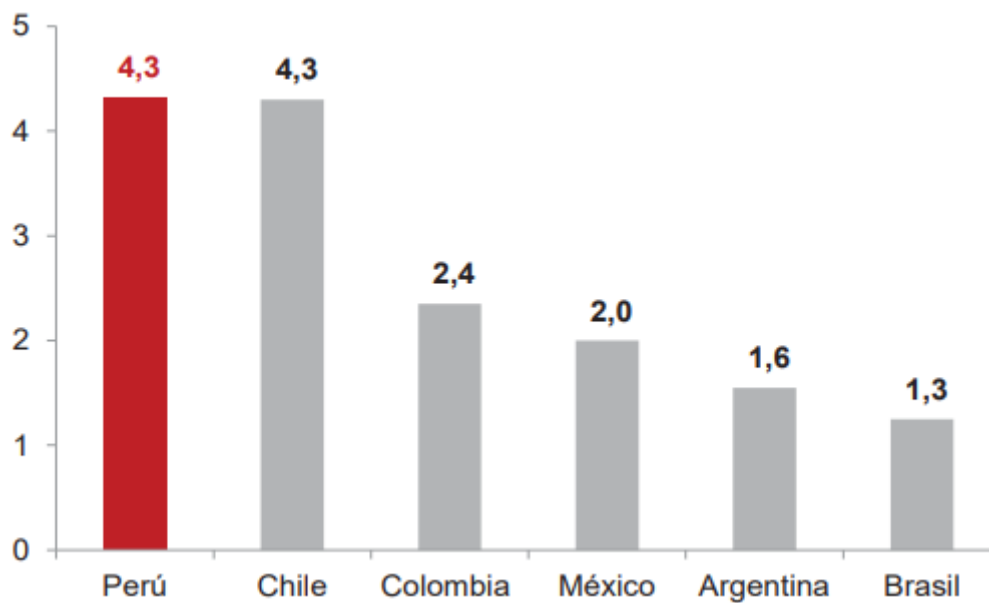


Figura 7. PBI 1S2018. Fuente tomado de *Latín América Forecast – Ago 2018, BCRP Julio 2018*

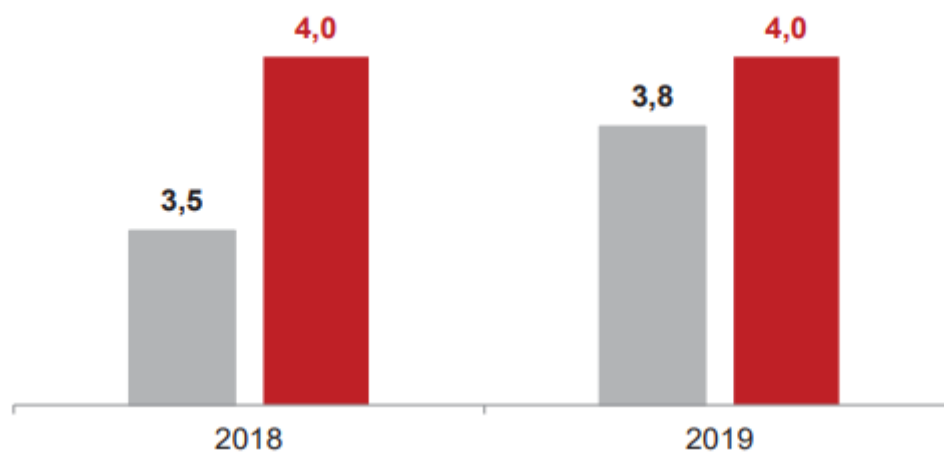


Figura 8. Expectativas de crecimiento del PBI 2018-2019. Fuente tomado de *Latín América Forecast – Ago 2018, BCRP Julio 2018*

## Gasto Público

Entre 2018 y 2019, el gasto público crecería en promedio 5,5% (2018: 6,7% y 2019: 4,2%), siendo la inversión pública el componente con mayor dinamismo en 2018 (14,0%), mientras que en 2019 moderará su crecimiento (4,5%), en línea con la consolidación fiscal.

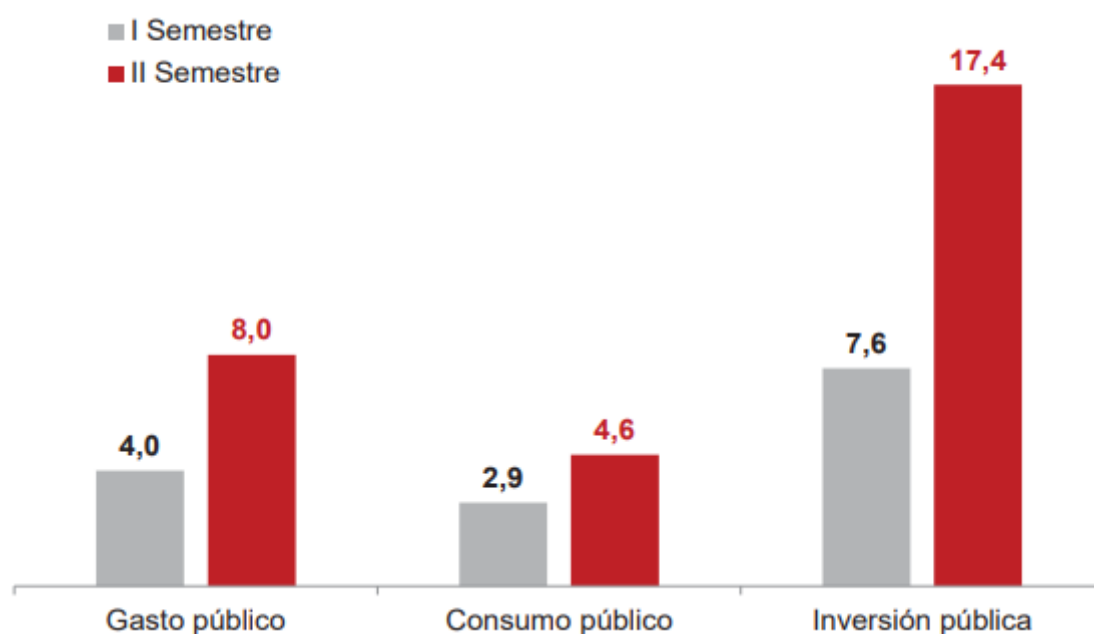


Figura 9. Gasto público 2018 (Var. % real anual). Fuente del BCPR, proyecciones del MEF

Para 2019, en línea con el inicio del proceso gradual de consolidación fiscal, el gasto público crecería 4,2% y garantizará la adecuada provisión de servicios por parte del Estado. La proyección del consumo público se ha revisado de 2,0% (IAPM) a 4,1%; y la tasa de crecimiento de la inversión pública, de 9,0% (IAPM) a 4,5%. El mayor consumo se destinará a mejorar la provisión de servicios públicos que brinda el Estado sin descuidar la eficiencia en la ejecución. Por su parte, en 2019, el dinamismo de la inversión pública se explicaría por los siguientes factores: i) continuidad en la ejecución de la reconstrucción, ii) mejora del



proceso de gestión de la inversión pública, y iii) desarrollo de megaproyectos iniciados en años previos como la Modernización de la Refinería de Talara. Con ello se busca reducir las brechas de infraestructura existentes resguardando la calidad de las inversiones y con una asignación eficiente de recursos. Es importante enfatizar que la reconstrucción de la infraestructura afectada por el Fenómeno El Niño (FEN) Costero demandaría recursos por alrededor de 0,9% del PBI<sup>47</sup> en 2019, la cual sería destinada, principalmente, a la ejecución de obras.

Cabe mencionar que, en 2019, el efecto del proceso de transición de nuevas autoridades subnacionales sobre la dinámica de la inversión pública será acotado. Esto se debe a la mejora del proceso de gestión de la inversión pública, y la mayor predictibilidad que otorga el Inverte.pe, a través de la Programación Multianual de Inversiones. Adicionalmente, la continuidad en la ejecución de los proyectos que recibieron reasignaciones presupuestarias en 2018 mitigará el efecto que tendría la curva de aprendizaje de las nuevas autoridades en el gasto público subnacional.

### **Inversión Privada**

Según el informe Marco Macroeconómico Multianual del (MEF, 22 de Agosto del 2018), La inversión privada será un motor fundamental en la consolidación del crecimiento de la actividad económica entre el 2S2018 y 2019, apoyado por la dinámica de la inversión minera y la aceleración de la inversión no minera (principalmente hidrocarburos, infraestructura, retail, turismo e inmobiliario). Así, la proyección de inversión privada se revisa al alza: de 4,5% (IAPM) a 5,2% en 2018 y de 7,2% (IAPM) a 7,5% en 2019.

La inversión minera crecería alrededor de 19% en 2018 y 23% en 2019, las tasas de crecimiento más altas desde 2011, debido a que se consolida el inicio de un nuevo ciclo de inversiones por el desarrollo de proyectos como Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de Toromocho. Perú tiene una cartera de 49 proyectos mineros por US\$ 58,5 mil millones, de los cuales US\$ 28,1 mil millones (48% de la cartera de proyectos mineros) se encuentran en las fases de factibilidad e ingeniería de detalle (previas a la construcción). Un grupo importante de estos proyectos –por alrededor de US\$ 12,2 mil millones– empezará construcción entre 2018 y 2019, lo que consolidará el desarrollo de un nuevo ciclo minero.

En 2018, la inversión minera será impulsada por la culminación en la construcción de proyectos iniciados en periodos previos y las obras preliminares de nuevos proyectos. Entre enero y junio de 2018, la inversión minera creció 31,4%, principalmente, por las mayores inversiones de Southern en la ampliación de Toquepala (inversión total: US\$ 1 255 millones) que tiene un avance de 95% hasta junio último, y Shougang en la segunda etapa de la ampliación de Marcona (US\$ 1 300 millones) que fue inaugurado el 31 de julio de 2018. En lo que resta del año, la inversión minera continuará creciendo por el inicio de construcción de nuevos proyectos como Quellaveco (US\$ 5 300 millones), la ampliación de Toromocho (US\$ 1 300 millones) y Mina Justa (US\$ 1 348 millones).

Los nuevos proyectos mineros cuentan con todos los permisos necesarios para empezar la fase de construcción. Quellaveco cuenta con un fondo social de S/ 1 000 millones para desarrollar proyectos destinados al cierre de brechas sociales y de infraestructura en la región de Moquegua luego de realizar un proceso de diálogo exitoso en 2012. Asimismo, Anglo

American ha invertido alrededor de US\$ 1 100 millones en Quellaveco desde 2012 en obras preliminares como caminos de acceso, instalación de campamentos y el desvío del río Asana. Dados estos avances, el directorio de Anglo American aprobó la construcción de Quellaveco el 26 de julio, y las obras comenzarán en el 3T2018. Otro proyecto que se encuentra en una etapa avanzada es Mina Justa, donde Minsur está ejecutando obras preliminares como la instalación de las líneas de transmisión y la construcción de los caminos de acceso. Se espera que Minsur concrete el cierre financiero del proyecto en el 3T2018, luego de vender el 40% de la participación en el proyecto a Alxar Inversiones por US\$ 200 millones en mayo de 2018, y que Mina Justa inicie construcción en los últimos meses de 2018. Finalmente, Chinalco está realizando trabajos de movimientos de tierras en la ampliación de Toromocho, cuyo desarrollo ya fue anunciado el 1 de junio de 2018.

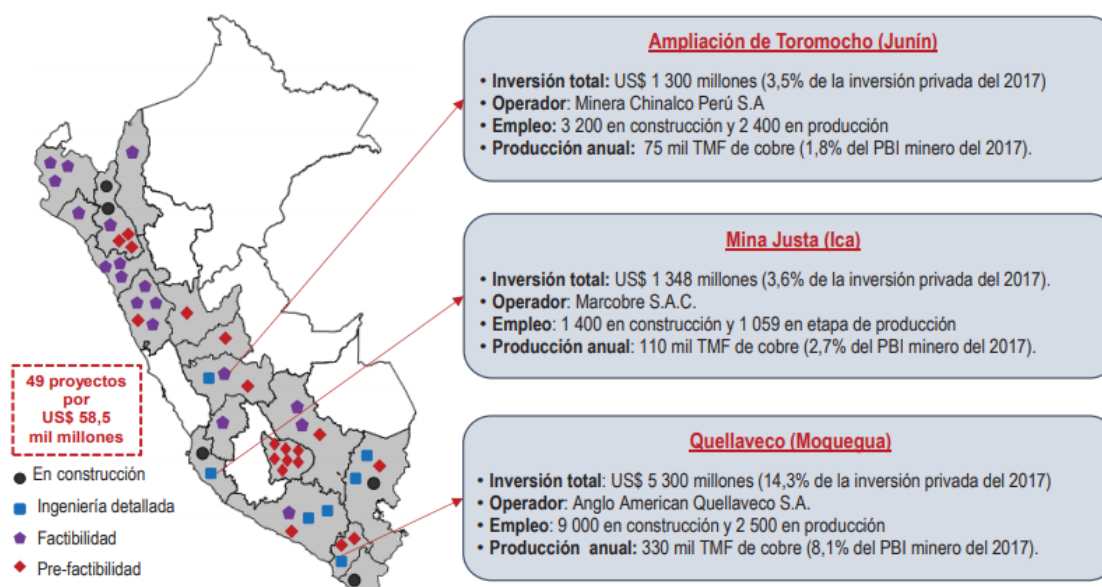


Figura 10. Cartera de proyectos mineros, fuente obtenida del MINEM

La construcción de los nuevos proyectos mineros dinamizará el empleo regional en los próximos años. Si bien el sector minero no es intensivo en mano de obra representa 1% de la población económicamente activa (PEA) ocupada-, tiene un efecto positivo en la generación de empleo en la región donde se construye un proyecto minero. Por ejemplo, entre 2011 y 2015, durante la construcción de Las Bambas (inversión total: US\$ 7 mil millones) hubo un incremento de 14 mil empleos directos en minería en Apurímac (6,2% de la PEA ocupada de la región). Asimismo, entre 2013 y 2015, cuando se construyó la ampliación de Cerro Verde (US\$ 4 600 millones), se generaron 8 mil empleos en Arequipa (1,3% de la PEA ocupada de la región). A su vez, estas contrataciones habrían tenido un impacto positivo en la generación de empleo en los otros sectores, ya que la PEA ocupada en Apurímac y Arequipa creció por encima del resto del país. Según el Instituto Peruano de Economía (IPE), por cada puesto de trabajo generado de forma directa en el sector minero se crean adicionalmente 6,25 empleos en el resto de la economía. Por ello, se espera que los nuevos proyectos mineros como Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de Toromocho dinamicen el empleo en las regiones donde se construyen.

En 2019, la inversión minera continuará creciendo por los mayores desembolsos en la construcción de Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de Toromocho, y el inicio de construcción de otros proyectos como Pampa de Pongo y Corani. Los proyectos mineros de gran envergadura se construyen en tres o cuatro años. Por ejemplo, las mineras Chinalco y Cerro Verde invirtieron alrededor de 35% de su inversión total en el segundo año de construcción de Toromocho y la ampliación de Cerro Verde, respectivamente, por encima del 23% del primer año. En ese sentido, se espera que se realice una mayor inversión en los proyectos Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de Toromocho en 2019. Adicionalmente,

otros proyectos como Pampa de Pongo (US\$ 2 500 millones) y Corani (US\$ 585 millones), los cuales ya cuentan con todos los permisos aprobados (social, ambiental y de construcción), iniciarían construcción en 2019.

Por otra parte, la inversión no minera crecerá 2,7% en 2018 y 4,7% en 2019 debido a un aumento de la inversión en hidrocarburos, la recuperación de la inversión en infraestructura y un incremento de la inversión diversificada (retail, turismo, inmobiliario, entre otros).

La inversión en hidrocarburos se incrementaría por mayores actividades de exploración y explotación. La inversión en hidrocarburos crecería alrededor de 7,0% en 2018 y 8,0% en 2019, principalmente, por las mayores inversiones en los lotes 88 y X, que se encuentran en explotación y donde se realizan perforaciones para incrementar las reservas; y en los lotes 58, Z-61, Z-62 y Z-63, en los cuales se están ejecutando trabajos de exploración. Esta inversión es parte del “Plan de desarrollo de los recursos de hidrocarburos 2017 – 2021” del MINEM, que contempla efectuar actividades en los pozos de exploración para descubrir nuevas reservas de hidrocarburos y explotación para mantener o mejorar su productividad (2018: actividades en 509 pozos, 2019: 504 pozos).

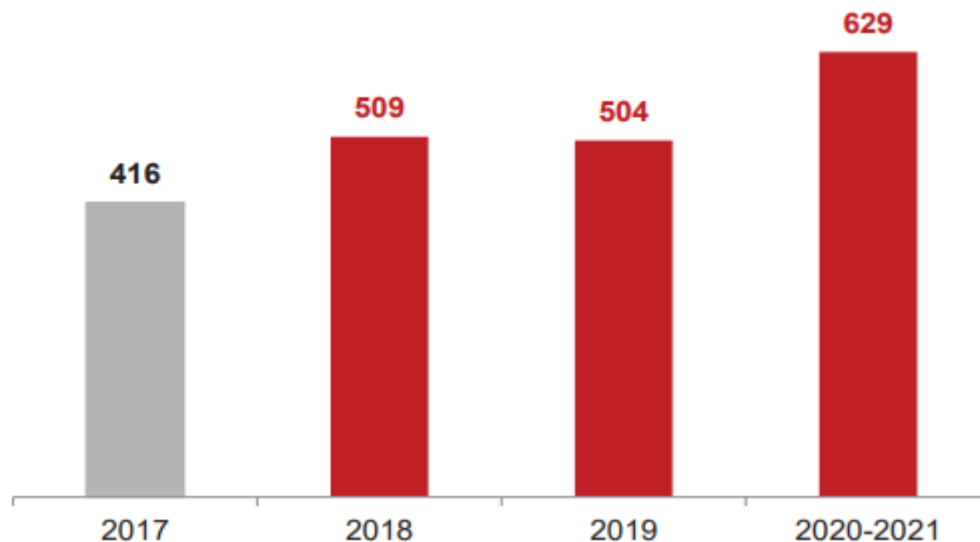


Figura 11. Actividad de exploración y explotación (Número de pozos), fuente obtenida del MINEM, Bloomberg, estimaciones del MEF

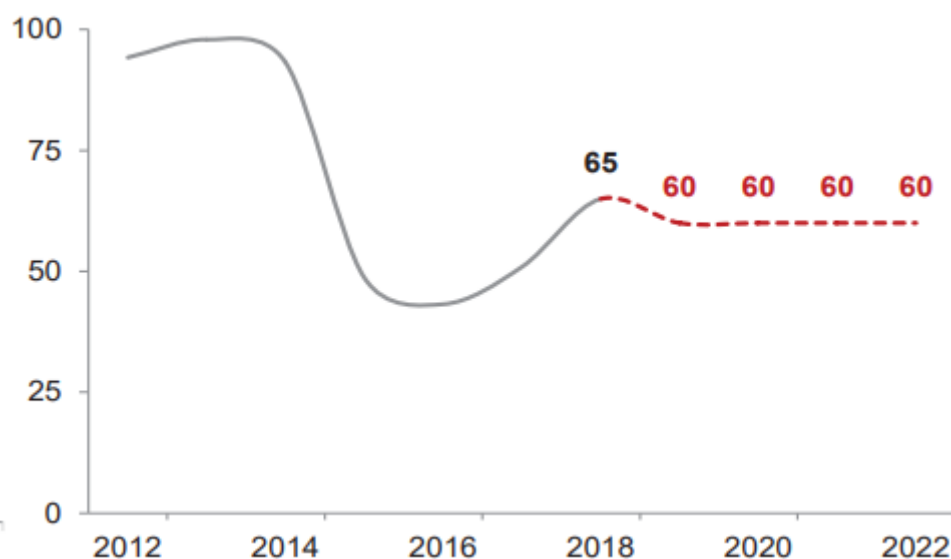


Figura 12. Precio del petróleo (US\$ por barril), fuente obtenida del MINEM, Bloomberg, estimaciones MEF

La inversión en infraestructura se recuperará impulsada, principalmente, por el avance en la ejecución de proyectos en construcción y el inicio de nuevos proyectos.

Tabla 10 Beneficios sociales de los proyectos de infraestructura

Proyecto	Inversión total (Millones de US\$)	Beneficios sociales
Línea 2 del Metro de Lima y Callao	5 346	Disminución de 2 horas 30 minutos a 45 minutos de viaje entre Ate y Callao. Incremento de las actividades económicas en el área de influencia del proyecto. Reducción de las emisiones vehiculares y la contaminación atmosférica.
Ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez	1 062	Ampliación de la capacidad del aeropuerto a 30 millones de pasajeros por año. Ampliación de las operaciones para mejorar la conectividad en las regiones. Incorporación de aproximadamente 39 mil hectáreas a la agricultura.
Majes Siguas II	550	Abastecimiento y regulación del agua para el uso agrícola y urbano.
Enlace Mantaro-Nueva Yanango-Carapongo Enlace Nueva Yanango-Nueva Huánuco	321	Reforzamiento del sistema de transmisión eléctrico en la zona centro del país. Evacuación de energía proveniente de nuevos proyectos hidroeléctricos.
Terminal Portuario General San Martín	249	Atención de carga local e internacional, incluidas naves de gran calado. Ampliación de la capacidad del puerto en 0,3 millones de TM adicionales de carga. Incremento de la capacidad operativa para atender la demanda de carga de agro exportación, producción minera, entre otros.
Terminal Portuario Salaverry	229	Modernización del puerto mitigaría oleaje y reduciría sus días de cierre.

Fuente: AATE, Lima Airport Partners., Pro inversión

En 2019, la inversión en infraestructura se incrementará por el inicio de construcción de la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y una aceleración de la inversión en proyectos en ejecución. Las principales obras de la ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez como el nuevo edificio de terminal de pasajeros empezarán construcción en 2019. Asimismo, se espera una mayor inversión en la Línea 2 del Metro de Lima, el Terminal Portuario General San Martín, los Enlaces Mantaro-Carapongo y Nueva Yanango-Nueva Huánuco, Majes Siguan II y el Terminal Portuario Salaverry (adjudicado el 31 de mayo de 2018).

El consumo privado muestra una acentuada recuperación y en el 1S2018 creció 3,8%, luego de registrar un crecimiento moderado en 2017 (2,5%). Este resultado continuará en la segunda mitad de 2018 y se consolidará en 2019, en un contexto de mayores inversiones y condiciones financieras favorables, las cuales fortalecerán el empleo y los ingresos de las familias.

El impulso de la inversión, principalmente, asociada a la inversión no minera, que es más intensiva en mano de obra y genera mayores encadenamientos en otros sectores, ha permitido la reactivación del círculo virtuoso inversión-empleo-consumo. En efecto, se evidencia una sostenida recuperación de los puestos de empleo formal en lo que va del año. Según el BCRP, los puestos de empleo formales crecieron 3,4% en el 1S2018, por encima del crecimiento en el 4T2017 (1,7%). Asimismo, los indicadores adelantados del empleo formal, como las contribuciones sociales a EsSalud y el impuesto a la renta de quinta categoría, continuaron dinámicos en julio 2018 y muestran una notable recuperación desde noviembre de 2017. Además, los buenos resultados del empleo están acompañados por una mejora de los ingresos, lo cual se traduce en mayores niveles de consumo de las familias.



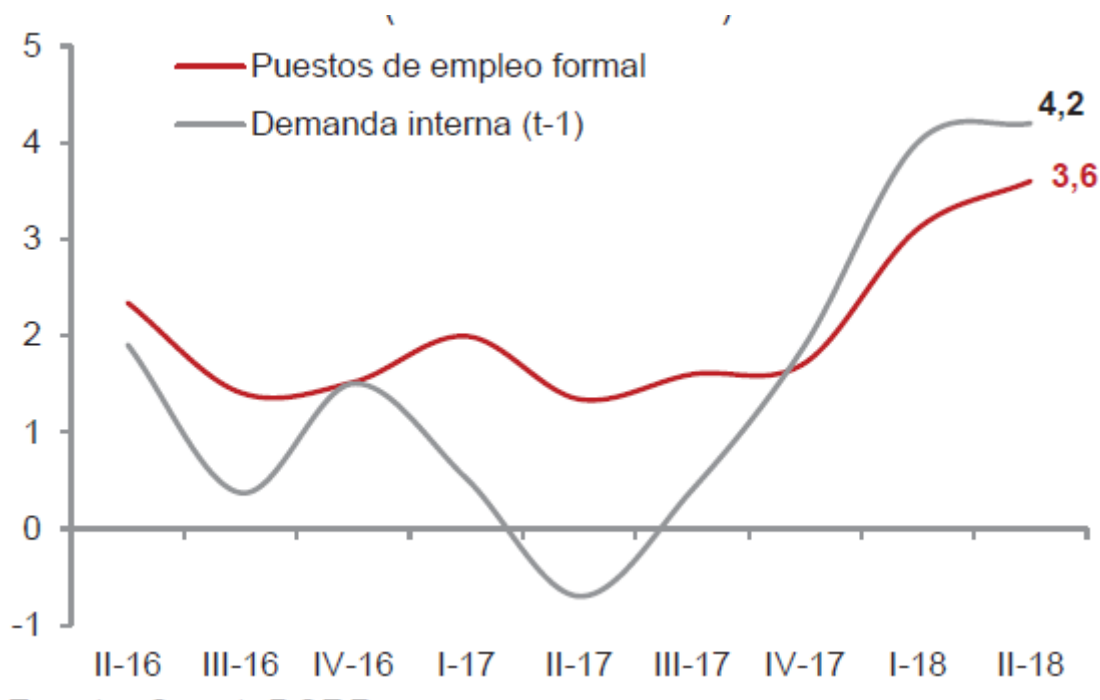


Figura 13 Puestos de empleo formal y demanda interna (Var. % real anual). Fuente BCRP

### 3.3.1.1.2. Análisis Legal

Las normas que regulan el funcionamiento de la actividad minera, relacionado a los temas ambientales, tributarios, sociales y laborales están identificadas según el ciclo de vida de un proyecto de inversión minero.

Entre las principales normas podemos citar:

- Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería aprobado por el Decreto Supremo N° 014- 92-EM. Publicado el 04.06.1992 y modificatoria.
- Ley de Promoción de Inversiones en el Sector Minero, Decreto Legislativo N° 708. Publicado el 06.09.1991

- Ley N° 27343, Ley que regula los contratos de estabilidad jurídica con el Estado al amparo de las leyes sectoriales. Publicado el 30.12.2000 y modificatorias.
- Decreto Supremo N° 162-92- EF (Reglamento de los Regímenes de Estabilidad Jurídica. Publicado el 12.10.1992 y modificatoria.
- Decreto Legislativo N° 662 Aprobación del régimen de estabilidad a la inversión extranjera. Publicado el 2.09.1991 y modificatoria.
- Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales (Ley N° 26821). Publicado el 26.06.1997

A continuación, enfocaremos nuestra atención en los aspectos normativos más resaltantes que regulan la operatividad de la minería del país, sector de mayor participación de SODEL Ingenieros Servicios Generales.

#### **Normas Ambientales:**

- La promulgación del Código del Medio Ambiente y los Recursos Naturales en el año 1991, la actividad minera fue la que primero aceptó el reto de modernizar todas sus actividades.
- El sistema de gestión ambiental en el Perú está conformado por cinco sistemas:
  1. Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA),
  2. Sistema Nacional de Evaluación y Fiscalización ambiental (SINEFA),
  3. Sistema Nacional de Gestión de Recursos Hídricos (SNGRH),
  4. Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SINAMPE) y
  5. Sistema Nacional de Información Ambiental.

Así mismo el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las inversiones sostenibles (SENACE) promulgada según la ley 29968 en diciembre de 2012, es el organismo público técnico especializado encargado de revisar y aprobar los Estudios de Impacto Ambiental detallados en la Ley del SEIA y sus normas.

Es un reto importante lograr un equilibrio adecuado entre la actividad minera y la conservación del ambiente, en dónde muestra una proyección del crecimiento del sector minero y por otro lado genera una fuente de conflictos socio ambiental.

Actualmente en nuestro país se desarrolla un marco institucional en dónde la promoción de la inversión es un todo y tiene mayor relevancia que cualquier otra consideración ambiental y social, y ello se muestra en el hecho que el MINEM centraliza todas las decisiones incluidas la evaluación y aprobación de los Estudios de Impacto Ambiental (EIA); hace falta que el Ministerio del Ambiente fiscalice tomen decisiones al respecto y que haga que se cumpla la ley y que los y los gobiernos regionales y locales participen y tomen conciencia del control normativo del medio ambiente en el desarrollo del país.

#### **Normas Tributarias:**

El marco tributario del sector minero en el Perú ha venido registrando una serie de cambios desde inicios de los años 90 con la misiva de atraer inversión privada extranjera de gran tamaño ofreciendo un grupo de beneficios y exoneraciones tributarias asegurado por contratos de estabilidad tributaria y administrativa, y otro escenario que es el aumento progresivo de la carga tributaria a las empresas en los últimos años.

El sistema actual considera las siguientes leyes tributarias:

- Impuesto a la renta (29.5%),
- Impuesto general a las ventas,
- Decreto Legislativo N°708 (Estabilidad Contractual, Reinversión minera, Depreciación acelerada). Publicado el 14.11.1991
- Ley 27342 y 27343 (más 2% para contratos de Estabilidad al amparo de los DL 662 y 757). Publicado el 06.09.2000 y modificatorias.

- Código Tributario.DS 133-2003-EF. Publicado el 22.06.2013 y modificatorias.
- Ley de Regalía Minera- Ley N° 28258. Publicado el 11.11.2004 y modificatoria.
- Impuesto Especial a la Minería - Ley N° 29789. Publicado el 30.09.2011
- Gravamen Especial a la minería Ley N°. 29790. Publicado el 28.09.2011

Las cargas fiscales que fueron promulgadas en el 2004 y 2011 como las leyes de regalías, de impuesto especial a la minería y de gravamen especial significaron un fuerte golpe a la liquidez de las empresas mineras afectando la estabilidad de sus operaciones y de las reservas minerales; y con ello el crecimiento sostenible de la actividad minera y el desarrollo del país.

En presente gobierno se habló sobre la importancia de impulsar las inversiones mineras para que el Perú recupere el ritmo de crecimiento económico, habría que preguntarse de qué manera se pondrá asegurar la marcha estos proyectos.

La competitividad es un factor del cual se ha tenido varios avances importantes en los últimos años aún se presentan desigualdades y absurdo por el lado fiscal constituye un deterioro a las empresas del sector.

Ahora bien, lo que se quiere es atraer inversiones, una clara muestra de ello es proponer estabilidad, transparencia y normas justas. El Estado es el que se siente más interesado en que los proyectos de inversión se materialicen, pues de ello depende en gran parte la prosperidad de nuestra ciudadanía, es por ello que es necesaria una propuesta que reconsidere los regímenes tributarios específicos, organizando los beneficios bajo criterios de equidad y competitividad.

Normas sociales:

- Los gastos sociales de la actividad minera se describen en dos tipos:

- Los realizados por las empresas privadas, los llamados programas de responsabilidad social.

Los promovidos por el Estado como parte de su política pública social son de carácter mixto, público-privado y corresponden a dos programas: el Fondo Social (antes Fideicomiso) conformado por los recursos provenientes de los procesos de privatización llevados a cabo por el Estado y el Programa de Solidaridad Minera con el Pueblo (PMSP) que viene hacer el aporte económico voluntario, de manera extraordinaria y temporal entre las empresas mineras y el MINEM y el MEF.

El Estado promueve el desarrollo sostenible y responsable de la actividad minera, uno de los requisitos para poder acceder a un título de concesión es la presentación de un documento de Compromiso con el Desarrollo Sostenible, que detalla las acciones del titular minero en lo relacionado a la responsabilidad social y el cumplimiento de los fundamentos pactados en el DS N° 042-2003-EM. Publicado el 13.12.2003 que origina la imagen del compromiso previo.

### **Consulta Previa:**

En el año 2011, la Ley del Derecho a la Consulta Previa que da a los pueblos indígenas u originarios, el derecho a ser consultados de forma previa sobre cualquier medida legislativa que pudiera afectar su existencia física, identidad cultural, calidad de vida o desarrollo.

El Estado es quien es el responsable de realizar la consulta, esto no afecta el derecho a la Participación Ciudadana, la consulta no otorga a las poblaciones involucradas un derecho de veto a las actividades mineras o a las decisiones de la Autoridad (Art.6° del Reglamento de Participación Ciudadana aprobado por D.S. N°028-2008-EM).

### **Disposición del Código Penal:**

Dentro de las disposiciones penales ligadas al incumplimiento de disposiciones de protección ambiental y a medidas de Seguridad que de no acatarse se cumpliría lo tipificado en los Títulos I, V, VIII, IX, X, XI XII y XIII, Libro Segundo del Código Penal Peruano; y entre ellos se encuentran:

- Delitos contra la vida el cuerpo y la Salud
- Delitos contra el Patrimonio
- Delitos contra el Patrimonio Cultural
- Delitos contra el Orden económico, Orden Financiero y Económico
- Delitos Tributarios
- Delitos contra la Seguridad Publica<sup>9</sup>
- Delitos Ambientales (desbosque, contaminación cuerpos de agua, etc.)

Al incorporarse el Decreto Legislativo N°1102 en el código Penal Peruano se considera como delitos de Minería ilegal las actividades de exploración, explotación que no cuenten con la autorización de la entidad administrativa correspondiente y que cause u pueda causar perjuicio, alteración o daño al Ambiente, sus componentes o a la salud ambiental. Carlos Durante (2015)

Según la Ley General de Minería, para el inicio de las actividades de un proyecto minero, además del título de concesión, se requiere contar con los Estudios Ambientales aprobados por la Dirección General de Asuntos Ambientales Mineros del Ministerio de Energía y Minas o por la dependencia ambiental competente del Gobierno Regional, en el caso de Pequeña Minería o Minería Artesanal.

Tal como establece la Ley de Promoción a la Inversión Minera (Decreto Legislativo 708) el petitorio minero es la solicitud de concesión minera; el proceso ordinario está dirigido principalmente por el INGEMMET. La entrega de concesiones se realiza de manera prácticamente automática, pues la solicitud requiere solo datos básicos de ubicación geográfica del denunciado y de la persona natural o jurídica que lo solicita, y una declaración jurada de las actividades que se piensa desarrollar.

Según el MEF La doble o múltiple tributación se presenta cuando dos o más países consideran que les pertenece el derecho de gravar una determinada renta. En esos casos, una misma ganancia puede resultar gravada por más de un Estado.

Los Estados para enfrentar y resolver los casos de doble imposición internacional celebran acuerdos o convenios para regular esta situación. Estos convenios contemplan no sólo las reglas que usarán para evitar la doble imposición sino también los mecanismos para que se dé la colaboración entre las Administraciones Tributarias a fin de detectar casos de evasión fiscal.

Mediante el uso de los convenios, los Estados firmantes renuncian a gravar determinadas ganancias y acuerdan que sea sólo uno de los Estados el que cobre el impuesto o, en todo caso, que se realice una imposición compartida, es decir, que ambos Estados recauden parte del impuesto total que debe pagar el sujeto.

El Perú ha realizado un Convenio de doble imposición tributaria con los Estados Unidos Mexicanos lo cual puede significar una ventaja para nuestros proveedores en cuanto a la disminución de cargas tributarias por la venta de sus productos.

### **3.3.1.1.3. Análisis Cultural**

Los Conflictos Sociales ha representado una tendencia ligeramente creciente tal es así que en el “2014 se registró 210 casos, en el 2015 fueron 211 y al cierre del año 2016 se presentaron 212 casos de conflictos sociales, de los cuales 145 fueron socio ambientales, es decir el 66.5%; la mayoría de conflictos sociales corresponden a la actividad minera (94) y el resto está relacionado al sector hidrocarburos, energía, residuos sólidos, aguas y bosques.

La compañía minera Antamina es la que encabeza la lista de mayor número de conflictos.

La región con mayor número de conflictos sociales es Apurímac con un total de 24, le sigue Ancash con 23, Cusco con 19, mientras que Puno y Cajamarca con 16 y 14 casos respectivamente.



## ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA SODEL INGENIEROS SERVICIOS GENERALES

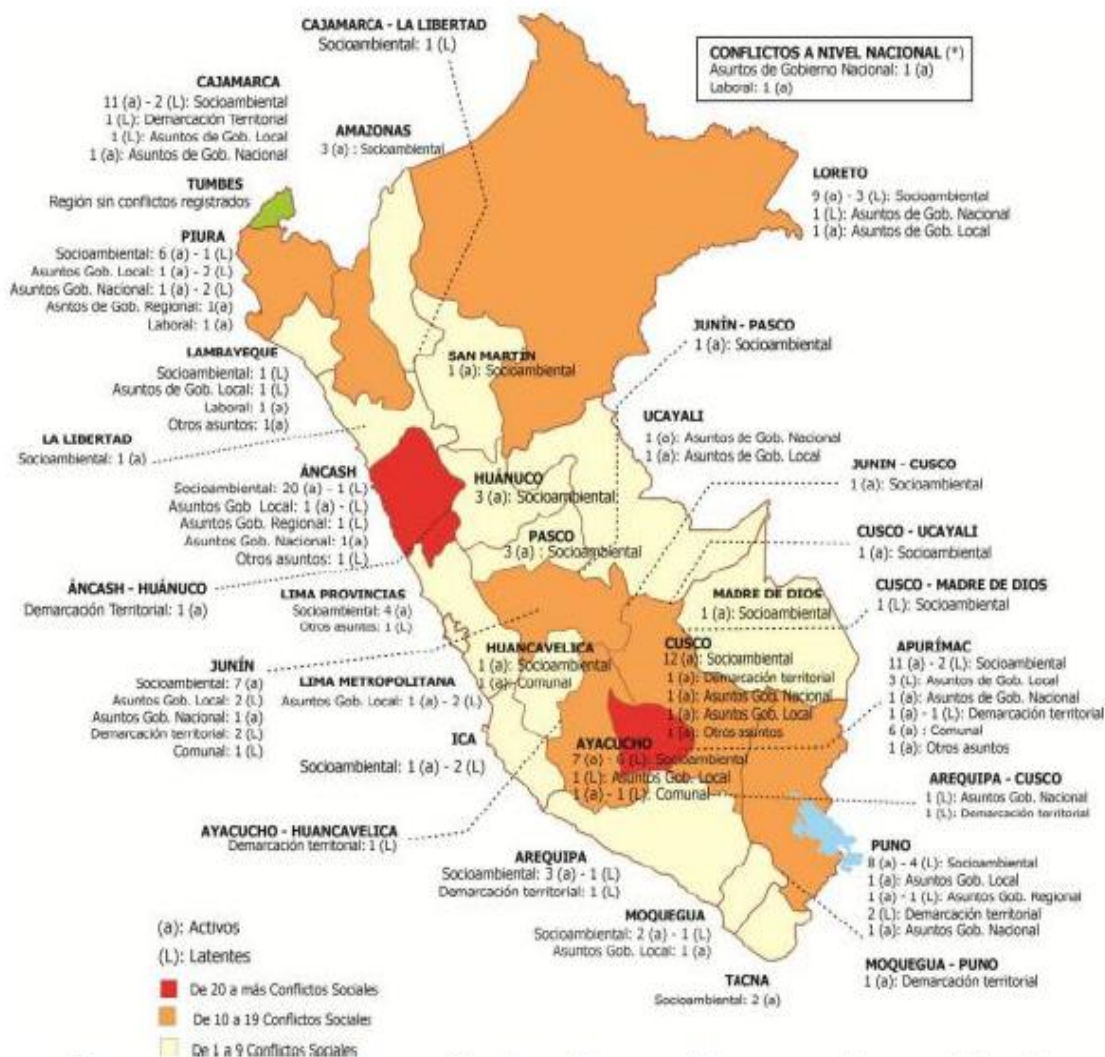


Figura 14. Mapa de conflictos sociales. Fuente: Tomados de "Estudios de conflictos sociales" por defensoría del pueblo.

Los puntos fundamentales de estos conflictos son:

- Conflictos entre comunidades/sociedad local y empresas, para evitar la instalación o expansión de operaciones mineras y conflictos tácticos para preparar una negociación desde posiciones más ventajosas.

- Conflictos por el control y uso de las rentas mineras, entre la población local y autoridades locales, entre diferentes niveles de gobierno, por el control del territorio y conflictos laborales.

El Gobierno influye también en este sector pues mantiene convenios de estabilidad tributaria otorgada a determinadas empresas mineras. La negociación entre las empresas mineras y el Estado con contratos de concesión, rentas, canon, regalías, contratos de estabilidad, compromisos ambientales, condiciones laborales y de inversión son un factor importante.

Es importante mencionar que, por mandato legal las empresas mineras deben presentar al Estado para su aprobación los Estudios de Impacto Ambiental (EIA) para operaciones nuevas y los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA) para operaciones en marcha, hay cierto grado de negociación en cuanto a plazos, condiciones, etc.

La falta de cobertura de agua potable genera que los pueblos jóvenes paguen por el agua de camiones cisterna 30 veces más que los pobladores del distrito de San Isidro. Ante esta situación es necesario que SEDAPAL refuerce y acelere los proyectos de agua para dar solución a dichos pueblos jóvenes.

Los conflictos sociales han ido tomando mayor importancia en el Perú ante la tendencia a preservar la conciencia ecológica, debido a ello el Estado ha frenado algunos proyectos mineros.

La minería ilegal practicada por personas de bajos recursos, representa una amenaza para las empresas mineras formales; estas personas ven este tipo de trabajo clandestino como una fuente de ingresos fáciles de obtener, e inclusive muchos de ellas emplean niños, adolescentes y/o menores de edad, transgrediendo de esta manera las leyes y perjudicando el nivel de desarrollo económico y cultural del país.

Para hacer frente a éste problema social/cultural, el gobierno actual ha creado la Oficina de Articulación Intergubernamental y Prevención de Conflictos Sociales que requiere establecer consensos y mecanismos de coordinación con los gobiernos regionales y locales. La finalidad es implementar las políticas y el cumplimiento de las competencias compartidas, así mismo el Estado busca desarrollar el diálogo como la forma más efectiva de prevenir y resolver los conflictos sociales.

Se puede observar que los factores culturales y sociales representan una amenaza para SODEL, ya que, al paralizarse los proyectos y obras, también se paralizan las órdenes de compra, generando disminución en los ingresos de la empresa.

#### **3.3.1.1.4. Análisis Tecnológico**

Los avances tecnológicos han cobrado cada vez más representatividad en el entorno mundial y las organizaciones se han basado en aplicar estos avances a fin de reforzar su competitividad logrando una diferenciación en su producto, las perspectivas para los siguientes años son dadas por los siguientes conceptos:

- **Colaboración interactiva a través de la web:** La tecnología WebRTC (Real Time Communication) permitirá la colaboración en tiempo real a través de la web, ya que cualquier navegador podrá incluir las funcionalidades de una videoconferencia, llamadas de voz, mensajería instantánea y permitirá compartir contenidos, sin que el usuario tenga que instalar ningún plug-in.
- **Nuevas conexiones con el usuario:** Esta realidad ya está cambiando la forma de interactuar con los dispositivos, que albergan información acerca de los usuarios y su vida cotidiana en tiempo real. Aplicaciones como Google Now o VoiceSearch ya

ofrecen esta tecnología. Esta herramienta, por ejemplo, permite a museos, aeropuertos o comercios localizar a los clientes a través de WiFi para otorgarles servicios o promociones.

- **Internet of Everything (IoE) y comunicaciones M2M (Máquina a Máquina):** La herramienta llamada IoE permite conexiones entre personas, procesos, datos y objetos combina distintas tendencias tecnológicas, como la denominada M2M. Este servicio formará parte del mundo físico (carreteras, supermercados, dispositivos biomédicos) mediante sensores que generarán Terabytes de información en las aplicaciones. Escuela superior de administración pública (Colombia). Informes y estudios de la administración pública, desarrollo de consultorías, asesorías, capacitación en el campo científico tecnológico, consultado para beneficios de trabajar con ERP.
- **Vídeo en ultra-alta definición:** Esta tecnología formará parte imprescindible de teléfonos inteligentes, lentes de realidad aumentada (Google Glass), tabletas y otros dispositivos equipados con cámara. Con una resolución hasta 16 veces superior a la actual TV en alta definición (1080p), su impacto sobre la red requiere la adopción de nuevas tecnologías como streaming P2P. Siemens Ingenuity for life- Opción Siemens Perú, información: Productos y soluciones, Tecnología- energía- salud- movilidad.
- **Analítica en tiempo real:** La capacidad de análisis en tiempo real se basa en distintas tecnologías que permiten procesar datos en segundos o minutos, aplicándose a campos como el Business Intelligence, que se extenderá desde las primeras herramientas de análisis financiero a distintos segmentos como publicidad o transporte, aprovechando el valor de los datos en movimiento.

- **Nuevas arquitecturas de Internet:** La red no es lo suficientemente robusta para soportar el crecimiento exponencial de dispositivos conectados. Ya hay propuestas para reemplazar las infraestructuras basadas en el protocolo IP con un nuevo paradigma como Named Data Networking (NDN), que permitiría comunicar la información mediante nombres y no mediante direcciones host.
- **Sistemas de red autónomos.** Las redes podrán auto-gestionarse en términos de configuración, protección, optimización y reparación mediante tecnologías como Networking Autónomo o SON (Self-Organizing Networks.).
- **Cloudsmulti-proveedor:** Los entornos Cloud públicos, privados e híbridos basados en configuraciones estáticas dejarán paso a entornos Cloud dinámicos y multi-proveedor. Nuevas tecnologías Intercloud permitirán a los proveedores descubrir servicios Cloud a través de múltiples entornos, adoptar Acuerdos de Nivel de Servicio (SLAs) comunes o crear acciones para ofrecer el servicio más económico. Tecnología, Secciones, Chanel, productos, multimedia. Revista Info cannel (2016).
- **SUNAT fiscalización electrónica:** El proyecto de ley que determina una serie de reducciones de impuestos, permitirá a la SUNAT realizar fiscalizaciones parciales de manera electrónica al pago de regalías mineras y del gravamen especial que aporta este sector al fisco.

Se está proponiendo incorporar en el Código Tributario la posibilidad de que la SUNAT realice electrónicamente un procedimiento de fiscalización parcial para revisar aspectos muy puntuales provenientes del análisis que dicha entidad realice.

El procedimiento de fiscalización parcial regulado hasta la fecha implica que las actuaciones de la entidad sean llevadas a cabo mediante un agente fiscalizador que se desplaza al domicilio fiscal del deudor tributario para examinar la información requerida.

La propuesta del Ministerio de Economía también extiende los contratos de estabilidad tributaria a las inversiones adicionales del sector minero que vayan desde los US\$ 25 millones. La normativa actual fija un monto mínimo de US\$ 250 millones.

La fiscalización electrónica realizada por parte de implica que el deudor podría comunicarse con la Surat a través de un medio electrónico para formular sus observaciones y adjuntar la documentación sustentadora.

El procedimiento sería de corta duración al revisarse aspectos muy puntuales de la determinación de la obligación.

El rápido cambio tecnológico por el que atraviesa el mundo contemporáneo con los grandes avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones, así como la biotecnología y los nuevos materiales, plantean una serie de oportunidades y desafíos tanto a la sociedad como a la estructura productiva en todos los países a nivel mundial.

Los que no logren adaptarse a las transformaciones impulsadas por las nuevas tecnologías en la industria, agricultura, medio ambiente y otros sectores corren el riesgo de quedarse rezagados en términos de desarrollo y bienestar.

La innovación se ha convertido en un eje estratégico para la optimización de las operaciones de diversas industrias, y la minería no ha quedado fuera de ésta tendencia.

Actualmente, la industria minera se encuentra en un ambiente de crecimiento y cambio, lo cual lleva a las empresas mineras a analizar sus proveedores y sus perspectivas de largo plazo para poder beneficiar a sus accionistas.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) constituyen una herramienta efectiva y alterna para las empresas del rubro minero y agrícola, precisamente en éste último son capaces de incrementar el rendimiento de cultivos y optimizar el uso de recursos

económicos como fertilizantes, agua y pesticidas, disminuir el impacto ambiental y facilitar la toma de decisiones estratégicas y económicas.

En cuanto al rubro minero las TIC permiten ocuparse en su negocio central, minimizando costos a través de la agilización de procesos de negocios, reducen ciclos de trabajo, entregan información confiable y útil a los distintos niveles de la organización y mejoran las relaciones con los proveedores.

Es importante hacer mención que, en tiempos de dificultad económica, las empresas buscan formas de reducir costos para disminuir gastos generales y mejorar los márgenes de ganancia. Una de las tendencias más dominantes que se ve en el mundo es que las innovaciones tecnológicas saltan a la palestra a medida que las empresas buscan métodos alternativos para alcanzar resultados productivos.

En cuanto al sector agrícola el Ministerio de Agricultura y Riego promueve los cursos virtuales de riego y fertirriego como técnicas que apoyan a afrontar y minimizar la pérdida de producción ante los desastres naturales.

Las empresas más grandes aplican ampliamente el uso de tecnologías, estas tendencias se han propagando también a las medianas y pequeñas empresas.

SODEL Ingenieros Servicios Generales aún tiene muchos procesos sin digitalizar los cuales debe de adecuarlos a los nuevos cambios tecnológicos a fin de ir a la vanguardia de los avances tecnológicos, por lo tanto, consideramos que este factor representa debilidad para la empresa.

### 3.3.1.1.5. Análisis Ecológico

Las nuevas perspectivas a nivel mundial para preservar el aspecto ecológico han venido cobrando mayor fuerza, tal es así que la COOP 21 (Conferencia 21 de las partes de Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el cambio climático) realizada, así como las disposiciones que actualmente maneja el país en cuanto a la responsabilidad social, está dado principalmente por las siguientes leyes:

- Ley General del Ambiente N° 28611. Fecha de publicación: 15.10.2005. Objetivo principal: La regularización de los numerosos instrumentos que contribuyen a la gestión ambiental del país; y uno de los más significativos aportes es la consagración de la responsabilidad por el daño ambiental.
- Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental N° 28245. Fecha de publicación: 08.06.2004 objetivo principal: Asegurar el cumplimiento de los objetivos ambientales de las entidades públicas; fortalecer los mecanismos en la gestión ambiental.
- Reglamento de la Ley Marco del Sistema Nacional de Gestión Ambiental.
- Decreto Supremo N° 008 - 2005 – PCM. Fecha de publicación: 28.01.2005.  
Objetivo Principal: Orientar, integrar, coordinar, supervisar, evaluar y garantizar la aplicación de las políticas, planes, programas y acciones destinados a la protección del ambiente y contribuir a la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.
- Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente-Decreto Legislativo N° 1013.



Función principal: Diseñar, establecer, ejecutar y supervisar la política nacional y sectorial ambiental.

Dentro de éste marco normativo se encuentra la licencia social, que se refiere a la aceptación de las compañías mineras y de sus proyectos dentro de sus comunidades locales. Además, se encuentra inmersa también la minería ilegal por lo que esta no solo ocasiona daños ambientales irreparables, también afecta la salud de las poblaciones aledañas e influencia de manera perversa en otras actividades sociales.

Es importante mencionar que, la minería aurífera en la Amazonia peruana trae consigo preocupantes niveles de contaminación en el agua, en la masa de los ríos, de los peces y de las personas. En el proceso de extraer y concentrar el oro se utilizan insumos que producen residuos tóxicos (con contenido de cianuro o mercurio) que contaminan el aire, los suelos y las aguas. Los efectos ambientales pueden subsanarse a largo plazo, pero en muchos casos son irreparables.

La contaminación la salud de la población se ve afectada especialmente por la absorción en el organismo de mercurio y otros metales pesados como el plomo y el arsénico, que los mineros ilegales usan en su actividad.

En las comunidades nativas y rurales, los pobladores tienen mercurio hasta cinco veces el límite aceptable, y los pobladores que viven más cerca de las zonas mineras tienen hasta 8 veces más mercurio que el límite establecido por la OMS. Lo más grave es que uno de los grupos más afectados es el de las mujeres en edad fértil, quienes presentaron los niveles de mercurio más altos.

El papel del gobierno es más que importante en la búsqueda de una solución integral que permita terminar con la minería ilegal y que proyecte en la mira el desarrollo de la minería pequeña, artesanal y genere beneficios de manera sostenible al país.

Así mismo se tiene que sumar esfuerzos en continuar con el proceso de formalización que se están dando de manera parcial debido a los problemas de organización que necesitan ser afrontados por el Estado y que se requiere la voluntad de los mineros informales para hacer efectivo el proceso, ésta voluntad no ha sido demostrada por todos los gremios mineros en gran parte debido al interés de algunos de seguir lucrando de la acción informal.

El impacto del Medio Ambiente también afecta el sector agrícola los cambios climáticos se evidencian en las variaciones de la temperatura y precipitaciones, mayor frecuencia de los fenómenos climáticos, disminución de los glaciares y aumento de emisión de gases efecto invernadero.

Dentro de las consecuencias negativas que tendría esta tendencia en la agricultura, están las alteraciones en el desarrollo vegetativo, rendimiento y sanidad de cultivos (papa, habas, maíz), principalmente por el desarrollo de plagas en condiciones de sequía (región andina) y enfermedades en condiciones lluviosas.

Por el lado del tratamiento de las aguas residuales sólo el 15% es tratado y el resto se revierte a nuestros ríos, lagos y al mar, para resolver el problema de contaminación, las plantas de tratamiento de agua residuales (PTAR) se encargan de garantizar que las aguas servidas de origen humano o industrial regresen a los medios naturales o puedan ser reutilizadas en actividades industriales, riego o, incluso, para consumo humano.

El país enfrenta grandes retos para generar el cambio en el proceso de degradación ambiental y gestionar su riqueza natural para que todos los recursos naturales sean aprovechados de manera razonable sin afectar el medio ambiente.

El estado y sus autoridades tienen la misión de coordinar con los gobiernos locales, regionales u otras instituciones para preparar un plan de gobierno ambiental con el propósito de resolver los problemas ambientales.

La descentralización buscada por el gobierno ha dividido la proporción de sectores minero en regiones. Cabe resaltar que los candidatos regionales se basan mucho en la defensa de las regiones con rechazo a proyectos mineros a fin de conseguir el voto de la mayoría de la población de la región, pueblo que no desea inversión minera que genere variación de sus áreas naturales puesto que ellos viven de la agricultura y crianza de sus animales, esto relacionado a la pobreza en que se encuentran la mayoría de poblaciones aledañas a los suelos mineros genera una barrera para el ingreso de inversiones de la actividad minera.

### 3.3.1.2. Impacto de Variables en Clientes y Proveedores

En las siguientes tablas se muestran los impactos a los clientes:

*Tabla 11 Análisis político gubernamental*

<b>Análisis Político Gubernamental</b>	<b>Impacto Clientes</b>	<b>Impacto Proveedores</b>
Destrucción de las inversiones privadas	Alto	Alto
Vinculación de autoridades públicas en casos de corrupción	Alto	Alto
Inestabilidad política	Alto	Alto
Contracción de la inversión privada	Alto	Alto
Programa de apoyo a Mypes	Bajo	Bajo

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 12 Análisis económico

<b>Análisis Económico</b>	<b>Impacto Clientes</b>	<b>Impacto Proveedores</b>
Lento crecimiento de la economía mundial	Alto	Alto
Crecimiento económico de EEUU y Japón	Bajo	Alto
Recuperación de Europa	Bajo	Alto
Desaceleración de la economía China	Alto	Bajo
Incremento de exportaciones mineras y agrícolas	Alto	Alto
Perspectiva favorable del sostenimiento económico del país	Alto	Alto
Consolidación y desarrollo de grandes proyectos mineros	Alto	Alto
Crecimiento del PBI del país	Alto	Bajo
Tendencia a la baja del tipo de cambio	Alto	Bajo
Inflación controlada	Alto	Alto
Disminución de la tasa de interés de referencia por el BCR	Alto	Alto

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 13 Análisis legal*

<b>Análisis Legal</b>	<b>Impacto Clientes</b>	<b>Impacto Proveedores</b>
Ley general de minería	Alto	Alto
Ley general de ambiente y afines	Bajo	Alto
Ley de impuesto a la renta	Bajo	Bajo
Ley del IGV	Bajo	Bajo
Ley de las regalías mineras	Alto	Alto
Ley de aprovechamiento del recurso sostenible	Bajo	Bajo
Ley de recursos hídricos	Alto	Alto
Ley del derecho a consulta previa	Alto	Alto
Código penal	Bajo	Bajo

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 14 Análisis cultural*

<b>Análisis Cultural</b>	<b>Impacto Clientes</b>	<b>Impacto Proveedores</b>
Incremento de conflictos sociales	Alto	Alto
Bloqueo de carreteras	Alto	Alto
Freno de proyectos	Alto	Alto

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 15 Análisis tecnológico

<b>Análisis Tecnológico</b>	<b>Impacto Clientes</b>	<b>Impacto Proveedores</b>
Comunicación interactiva a través de la web	Alto	Alto
Crecimiento del ERP en el mercado	Alto	Alto
Desarrollo de la APP por SUNAT	Bajo	Bajo
Procedimientos electrónicos de fiscalización SUNAT	Alto	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16 Análisis ecológico

<b>Análisis Ecológico</b>	<b>Impacto Clientes</b>	<b>Impacto Proveedores</b>
Cambios climatológicos	Alto	Alto
Incremento de conflictos socio ambientales	Alto	Alto
Incremento de la minería ilegal	Alto	Alto
Tratamiento de aguas residuales	Bajo	Bajo

Fuente: Elaboración propia

### 3.3.1.3. Impacto de Variables en la empresa

En las siguientes tablas se muestran los impactos de las variables de la empresa SODEL

Ingenieros Servicios Generales:

*Tabla 17 Análisis político gubernamental en relación a la empresa*

<b>Análisis Político Gubernamental</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Comentario</b>
Destrabe de las inversiones privadas	Alto	El destrabe e iniciación de importantes proyectos mineros ampliaría la demanda de servicios.
Vinculación de autoridades públicas en casos de corrupción	Alto	La imagen del país se ve afectada, esto frena la inversión.
Inestabilidad política	Alto	Afecta el crecimiento del mercado.
Contracción de la inversión privada	Alto	Menos posibilidad de proyectos que demanden los productos.
Programa de apoyo a Mypes	Bajo	Los programas están destinados para otro tipo de servicios.

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 18 Análisis económico con relación a la empresa

Análisis Económico	Impacto en la Empresa	Comentario
Lento crecimiento de la economía mundial	Alto	Afecta a los clientes de la empresa por ende disminuye la demanda.
Crecimiento económico de EEUU y Japón	Bajo	Mejora de acceso a variedad de línea de productos, así como mejora de créditos por parte de proveedores.
Recuperación de Europa	Bajo	Posibilidad de restablecer negociaciones con países europeos.
Desaceleración de la economía China	Alto	Menor demanda por parte de los clientes al verse afectada la demanda de minerales.
Incremento de exportaciones mineras y agrícolas	Alto	Mejora actual de la demanda de productos para estos sectores.
Perspectiva favorable del sostenimiento económico del país	Alto	Mejora de la inversiones al generar menor riesgo país.
Consolidación y desarrollo de grandes proyectos mineros	Alto	El desarrollo de los proyectos mineros genera un aporte importante para SODEL.
Crecimiento del PBI del país	Alto	Implica mejorar en el poder adquisitivo de los sectores demandantes el cual beneficiará a SODEL.
Tendencia a la baja del tipo de cambio	Alto	Al tener una reducción en el tipo de cambio implica la posibilidad de comprar mayores dólares por lo que representa un beneficio en la demanda de dólares para la paga a proveedores.
Inflación controlada	Alto	Estabilidad para la generación de negocios.
Disminución de la tasa de interés de referencia por el BCR	Alto	Mejor posibilidad para la adquisición de financiamiento a menores costos.

Fuente: Elaboración propia



Tabla 19 Análisis legal con relación a la empresa

Análisis Legal	Impacto en la Empresa	Comentario
Ley general de minería	Alto	Genera aporte y orden en el sector minero, sector donde se concentra las principales servicios de la empresa.
Ley general de ambiente y afines	Bajo	Generan en cierta parte límites al sector minero.
Ley de impuesto a la renta	Bajo	La ley no ha sufrido grandes modificaciones que alteren a la empresa, la tasa de IR se mantiene vigente.
Ley del IGV	Bajo	La tasa del IGV se mantiene vigente por lo que no afecta a la empresa.
Ley de las regalías mineras	Alto	Implica disminución de liquidez para las mineras. Sin embargo este sector gestiona el manejo de este concepto por años por lo que la vigencia de esto no genera un efecto alto.
Ley de aprovechamiento del recurso sostenible	Bajo	La ley pretende establecer un equilibrio entre el aprovechamiento de los recursos, puede implicar alguna limitación para el uso de las tierras mineras a explorar.
Ley de recursos hídricos	Alto	Mantiene la preservación de los recursos hídricos.
Ley del derecho a consulta previa	Alto	Representa un riesgo por posibles trabas al desarrollo de los proyectos mineros por parte de la comunidad lo que frenaría la demanda esperada.
Código penal	Bajo	Sólo en caso de ilícitos, lo cual en la coyuntura no se ha observado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20 Análisis cultural con relación a la empresa

Análisis Cultural	Impacto en la Empresa	Comentario
Incremento de conflictos sociales	Alto	Genera paralización de importantes proyectos mineros lo cual genera a la empresa el crecimiento.
Bloqueo de carreteras	Alto	Genera el freno del comercio, problemas de traslados y entrega de servicios a tiempo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21 Análisis tecnológico con relación a la empresa

Análisis Tecnológico	Impacto en la Empresa	Comentario
Comunicación interactiva a través de la web	Alto	Ha permitido tener los costos de viaje y tiempo al realizar reuniones mediante video llamadas.
Crecimiento del ERP en el mercado	Alto	Permite generar la ERP a menor costo para eficiencia de las áreas.
Desarrollo de la APP por SUNAT	Bajo	Permite el pago fácil de obligaciones tributarias.
Procedimientos electrónicos de fiscalización SUNAT	Alto	Genera mayores posibilidades de que la empresa sea fiscalizada.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22 Análisis ecológico con relación a la empresa

Análisis Ecológico	Impacto en la Empresa	Comentario
Cambios climatológicos	Alto	Demora entrega a tiempo de los servicios.
Incremento de conflictos socio ambientales	Alto	Generan paralización de proyectos.
Incremento de la minería ilegal	Alto	Afecta mínimamente al desempeño del sector minero.

Fuente: Elaboración propia

#### 3.3.1.4. Oportunidades y Amenazas

Dentro de los factores gubernamentales analizados se ha detectado que el factor político representa una amenaza debido al clima de inestabilidad política del gobierno esto al futuro podría repercutir en una paralización de los proyectos por parte de los inversores, entre ellos se encuentran los proyectos mineros que al ser pospuestos implicarían la contracción de la demanda de los servicios de SODEL Ingenieros Servicios Generales.

Dentro de ello también se considera el enfoque del gobierno hacia la celebración de nuevos TLC.

Respecto al factor económico el Perú ha mantenido un crecimiento del PBI teniendo un importante aporte por parte del PBI minero, esto permitió que se consoliden importantes proyectos mineros como los de Quellaveco, Marcobre y Michiquillay entre otros continuado de manera acelerada

EL BCR ha logrado generar estrategias para mantener la inflación controlada, disminuyendo la tasa de interés de referencia.

Los fenómenos naturales como el fenómeno de niño generaron pérdidas de cosechas agrícolas y bloqueo de carreteras por lo que el gobierno tuvo que generar acciones de reconstrucción.

Dentro del factor legal resaltamos la presión fiscal impuesta por el Estado con el fin de recaudación implica la disminución de liquidez para las mineras y demás empresas.

El factor ecológico presenta el crecimiento en el mercado del ERP sistema de información en línea quien presenta cada vez mayores opciones de adquisición.

En cuanto al factor ecológico se observa principalmente el incremento de conflictos socio-ambientales trayendo como consecuencia que el Estado frene proyectos mineros.

### **3.3.1.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE**

(David F., 1997) define a la matriz EFE como “La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva”.

A fin de resumir los factores económicos, políticos, culturales, ecológicos, tecnológicos y legales analizados se han distribuido entre amenazas y oportunidades los cuales se resumen en la matriz EFE.

El peso asignado a cada factor se basa en la importancia que cada uno de ellos tiene para la empresa, luego a cada factor se le asigna una calificación del 1 al 4 relacionada a la eficacia con la que responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factores.

Según (D´ALESIO IPINZA, 2015). El peso ponderado más alto es 4.0 que significa que la empresa responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas que presenta el sector, el ponderado promedio es 2.5 que significa que las estrategias de la empresa son débiles y el ponderado de 1.0 significa que la empresa no aprovecha las oportunidades que le ofrece el sector ni evita las amenazas que ésta presenta.

Para determinar las oportunidades se tomó en cuenta:

- a) El objetivo del presidente de la república sobre el destrabe de inversiones que dejó el gobierno anterior, siendo los principales proyectos mineros que se encuentran ya en pleno desarrollo de la ampliación de la minera Cerro Verde, Las Bambas, Toromocho y Tambomayo).
- b) En la región Cajamarca la ampliación y construcción de la nueva planta de procesos Ciénega Norte en la unidad de producción Tantahuatay de la Compañía Minera Coimolache, Sulfuros de Yanacocha y ampliación de Golfields Cerro Corona.
- c) La economía europea luego de sufrir una gran crisis se encuentra en recuperación.
- d) Cambio de autoridades locales periodo 2019 - 2022 (Presidente Regional y Alcaldes), dará inicio a nuevos proyectos de inversión pública.
- e) Construcción de grandes proyectos mineros como Quellaveco, Michiquillay y Mina Justa.
- f) Crecimiento del PBI, dentro de ello destaca el aporte del crecimiento del PBI minero del 3.1%.
- g) El BCRP mantiene la tasa de interés de referencia en 2.75%.

Dentro de las amenazas seleccionadas se tienen las siguientes:

- a) Casos de corrupción que vinculan a autoridades públicas por ejemplo el caso Oderbrecht y sus asociados.
- b) Inestabilidad política, enfrentamiento de poderes entre la mayoría congresal, el Poder Ejecutivo y el Poder Judicial.
- c) Contracción de la inversión privada.
- d) Desaceleración de la economía China.
- e) Incremento de los conflictos sociales siendo los actuales el de 212 casos, los cuales generan paralización de proyectos mineros.
- f) Los sucesos de fenómenos naturales generan retrasos en la economía como lo originó el fenómeno del niño.

Estos factores fueron seleccionados por ser los más resaltantes y cada uno de ellos tendrá un efecto en la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales los cuales serán medidos utilizando una metodología adecuada, la cual permitirá demostrar cómo está reaccionando la empresa ante estos factores claves.

A continuación, se muestra la tabla de elaboración de la matriz EFE:

Tabla 23 Matriz de Diagnóstico EFE de SODEL Ingenieros Servicios Generales

Factores Críticos del Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
<b>O1</b> Propuesta del presidente de la república sobre el destrabe de las inversiones (Construcción de la ampliación de proyectos mineros Cerro Verde, Las Bambas, Toromocho y Tambomayo).	0.06	2	0.12
<b>O2</b> Región Cajamarca ampliación y construcción de proyectos mineros: Compañía Minera Ciomolache - Tantauatay, Goldfields Cerro Corona y Sulfuros Yanacocha).	0.10	3	0.30
<b>O3</b> Recuperación de la economía europea.	0.03	2	0.06
<b>O4</b> Cambio de autoridades locales periodo 2019 - 2022 inicio de nuevos proyectos de inversión pública (Presidente regional y alcaldes).	0.10	3	0.30
<b>O5</b> Construcción de grandes proyectos mineros como Quellaveco, Michiquillay y Mina Justa.	0.10	3	0.30
<b>O6</b> Crecimiento del PBI, destaca el aporte individual del PBI minero del 3.1%	0.05	3	0.15
<b>O7</b> El BCRP mantiene la tasa de interés de referencia en 2.75%.	0.06	3	0.18
<b>Amenazas</b>			
<b>A1</b> Vinculación de autoridades públicas en casos de corrupción (Caso Odebrecht y sus asociados).	0.05	2	0.10
<b>A2</b> Inestabilidad política.	0.08	2	0.16
<b>A3</b> Contracción de la inversión privada.	0.10	1	0.10
<b>A4</b> Desaceleración de la economía China.	0.14	2	0.28
<b>A5</b> Incremento de los conflictos sociales más de 212 casos (bloqueo de carreteras y paralización de proyectos mineros).	0.07	2	0.14
<b>A6</b> Sucesos de fenómenos naturales.	0.06	2	0.12
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.31</b>

Fuente: Elaboración propia

La matriz de evaluación EFE de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales cuenta con 13 factores determinantes de éxito, de los cuales, 7 son oportunidades y 6 son amenazas. El ponderado obtenido es de 2.31 se ubica por debajo del promedio, lo que demuestra poco aprovechamiento de las oportunidades y una inadecuada respuesta para neutralizar las amenazas. Éste indicador puede mejorar si la empresa enfoca correctamente sus estrategias y replantea sus actividades clave para aprovechar correctamente sus oportunidades.



### **3.3.2. Análisis del Ambiente Interno**

Para determinar las fortalezas que la empresa debe aprovechar y debilidades que se deben superar se realizó una auditoría interna a la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales.

Los factores considerados para la evaluación del ambiente interno son los propuestos por el autor (David F., 1997) en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”, dichos factores son:

- Gerencia
- Mercadotecnia
- Sistema de información gerencial

#### **3.3.2.1. Gerencia**

La función de la gerencia dentro de toda organización se centra en cinco actividades clave: la planeación, organización, motivación, factor humano y control.

Con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que presenta la gerencia de SODEL Ingenieros Servicios Generales se realizó una encuesta a los empleados (Ver Anexo 2), y así observar cómo se llevan a cabo las actividades gerenciales dentro de la empresa. Dicha encuesta se aplicó a 20 empleados que laboran en la empresa, entre la gerencia general, gerencia de operaciones y personal operativo.

Los resultados de dicha encuesta se emplearon para analizar cada una de las cinco actividades clave de la gerencia general de SODEL Ingenieros Servicios Generales y se explican detalladamente a continuación.

#### **Planeación**

La planeación es el puente principal entre el presente y el futuro que incrementa la probabilidad de lograr los resultados deseados. Dentro de una organización la planificación cumple un papel muy importante en el desarrollo de las actividades gerenciales relacionadas con prepararse y ser competitivo para el futuro. Con frecuencia los directivos no le dan la debida importancia a la planificación a pesar de ser una actividad primordial dentro de toda organización.

En el presente la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales maneja conceptos básicos de planificación estratégica ya que cuenta con una misión, visión, valores y objetivos sin embargo la empresa no posee un plan estratégico para ser más competitiva como tal, ya que no tiene estrategias definidas. La empresa no cuenta con objetivos estratégicos.

Con la finalidad de determinar si los empleados de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales conocen los aspectos concernientes a la planificación dentro de la empresa se formularon 2 preguntas clave dentro de la encuesta (primera y segunda pregunta), los resultados de dicha encuesta revelaron que el 65% de los empleados conocen la visión y misión de la empresa y el 35% no conocen, de igual forma el 60% de los empleados conocen los objetivos de la empresa, el 40% restante no conoce objetivos de la empresa. Dichos resultados se aprecian en las siguientes figuras:



Figura 15. Resultados de la primera pregunta de la encuesta a los trabajadores. Fuente Elaboración propia



Figura 16. Resultados de la segunda pregunta de la encuesta a los trabajadores. Fuente Elaboración propia

De igual forma se consultó a los empleados si recibían entrenamiento por parte de la empresa 2 de los encuestados respondieron que recibían entrenamiento por parte de la empresa el resto de los empleados manifestaron que no recibían entrenamiento por parte de la empresa,

pero si estaban capacitados para cumplir con sus funciones dentro de la empresa. En las siguientes figuras se muestra los resultados:

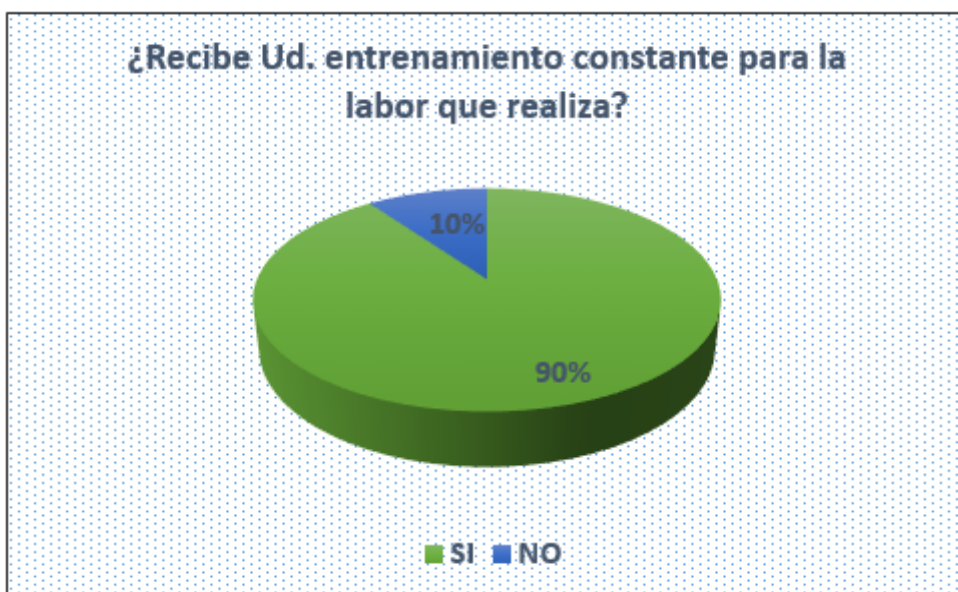


Figura 17. Resultados de la tercera pregunta de la encuesta a los trabajadores. Fuente: Elaboración propia



Figura 18. Resultados de la tercera pregunta de la encuesta a los trabajadores. Fuente: Elaboración propia

De lo expuesto podemos concluir que la empresa ha sabido comunicar la visión, misión y el objetivo de la compañía a sus empleados, pese a esto la empresa no cuenta con estrategias, esto demuestra que, a pesar de contar con misión, visión y objetivos, no se le presta la debida importancia a la planificación estratégica.

La empresa cuenta con empleados calificados para desarrollar las diferentes actividades que se lleva a cabo dentro de la empresa, la misma se preocupa por capacitar al personal para que se desenvuelva de manera eficiente en sus labores.

### **Fortaleza**

- Personal calificado para cumplir con sus funciones dentro de la empresa.

### **Debilidades**

- Falta de una planificación estratégica.

### **Organización**

El propósito de la organización es lograr esfuerzos coordinados por medio de las relaciones entre tareas y la autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién informa a quién. Las áreas específicas de la organización incluyen el diseño de la organización, especialización de los puestos, descripción del puesto, especificación del trabajo, tramos de control, unidad de mando, coordinación, diseño de puesto y análisis de puestos.

La empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales cuenta con una estructura organizacional definida, los cargos y las funciones de los mismos se encuentran claramente establecidos. Además, las funciones de cada uno de las áreas de la empresa se encuentran claramente definidas. En el capítulo III se presentó el organigrama de la empresa, de igual

forma se describió cada departamento de la empresa. SODEL Ingenieros Servicios Generales presenta una estructura organizacional centralizada como se aprecia en su organigrama, los cargos se encuentran agrupados de acuerdo a la función que tienen dentro de la empresa. De igual forma los empleados de la empresa conocen a sus superiores, así como los gerentes de las áreas conocen al personal que está bajo su mando.

Dentro de la encuesta que se aplicó a los empleados de la empresa la cuarta pregunta busca determinar la aceptación de los puestos que ocupan en la empresa, todos los empleados encuestados manifestaron que se encontraban a gusto con la labor que desempeñaban en la empresa como se indica en la figura 19, además se busca identificar el grado de compromiso de los empleados, el 20% manifestó que poseían un grado de compromiso muy alto hacia la empresa, el 80 % restante manifestó que su grado de compromiso con la empresa era alto, las otras opciones de esta pregunta no fueron seleccionadas por ninguno de los empleados encuestados como se indica en la figura 20. En cuanto al ambiente de trabajo el 100% de los encuestados manifestaron que se encontraban trabajando en un ambiente adecuado como se indica en la figura 21.



Figura 19. Resultados de la cuarta pregunta de la encuesta a los trabajadores. Fuente: Elaboración propia

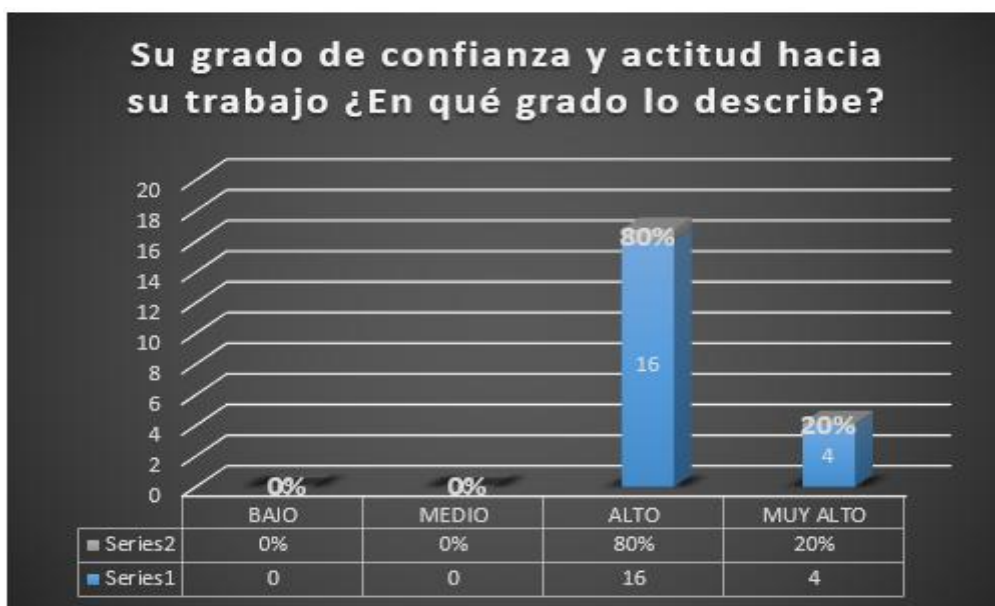


Figura 20. Resultados de la quinta pregunta de la encuesta a los trabajadores. Fuente: Elaboración propia

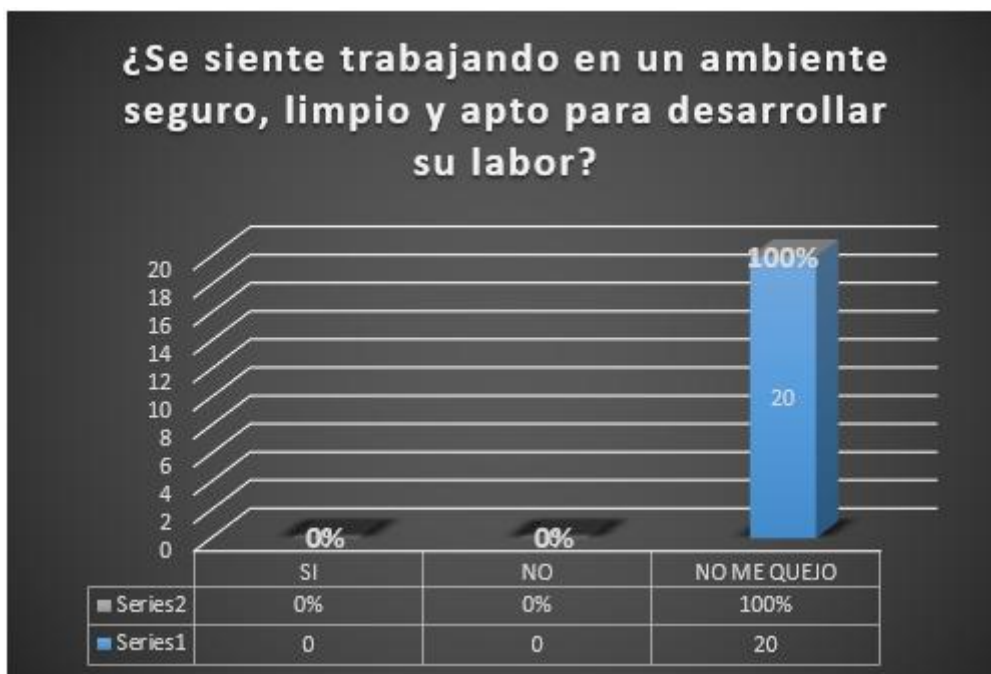


Figura 21 Resultados de la sexta pregunta de la encuesta a los trabajadores. Fuente: Elaboración propia

De esto podemos concluir que la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales cuenta con empleados comprometidos con la empresa, que se sienten a gusto con las labores que realizan dentro de la misma.

De lo anteriormente expuesto podemos concluir que la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales presenta las siguientes Fortalezas:

**Fortalezas:**

- Empleados comprometidos con la organización.
- Campo de función de los empleados claramente definidos.



## **Motivación**

La motivación se define como el proceso de influir en las personas para lograr objetivos específicos. La motivación explica por qué algunas personas trabajan con empeño y otras no, los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas probabilidades de éxito si los empleados y los gerentes no están motivados para implantar estrategias una vez que se han formulado.

En algunas empresas se emplean incentivos económicos para lograr motivar a los empleados, un incentivo económico es el pago de comisiones por ventas, en las empresas comerciales, para estimular a los vendedores se les paga un porcentaje adicional dependiendo de las ventas que realice en el mes. Otras empresas estimulan a los empleados dándole oportunidad de ascender en su trabajo, los empleados que presentan un alto desempeño son promovidos a cargos superiores donde reciben un salario mayor.

Otra forma de motivar a los empleados de una empresa es comunicarles los logros que ha obtenido la empresa gracias a su desempeño, los empleados se sienten motivados si se les participa que su labor dentro de la empresa resulta de gran utilidad en la misma.

Dentro de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales por lo general los empleados no reciben bonos como incentivo salarial, pero si se les paga por trabajar horas extras según la ley laboral peruana.

En las siguientes figuras se muestra los resultados de las encuestas realizadas a los empleados de SODEL Ingenieros Servicios Generales relacionados a incentivo por horas extras y bonos por reconocimiento:

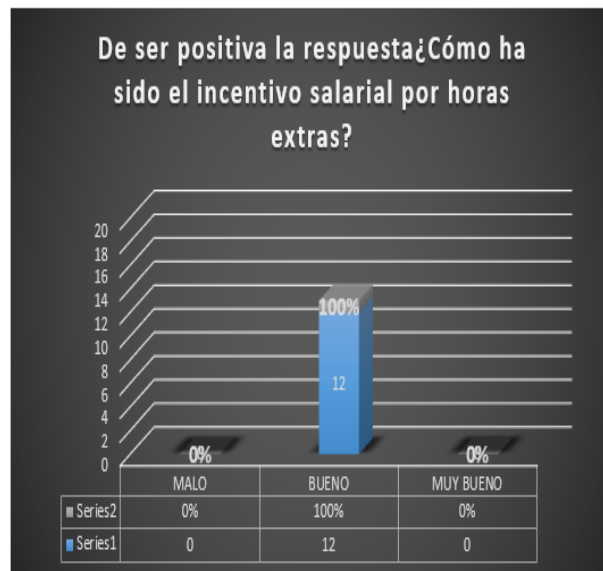


Figura 22. Resultado de la séptima pregunta de la encuesta a los trabajadores. Fuente: Elaboración propia

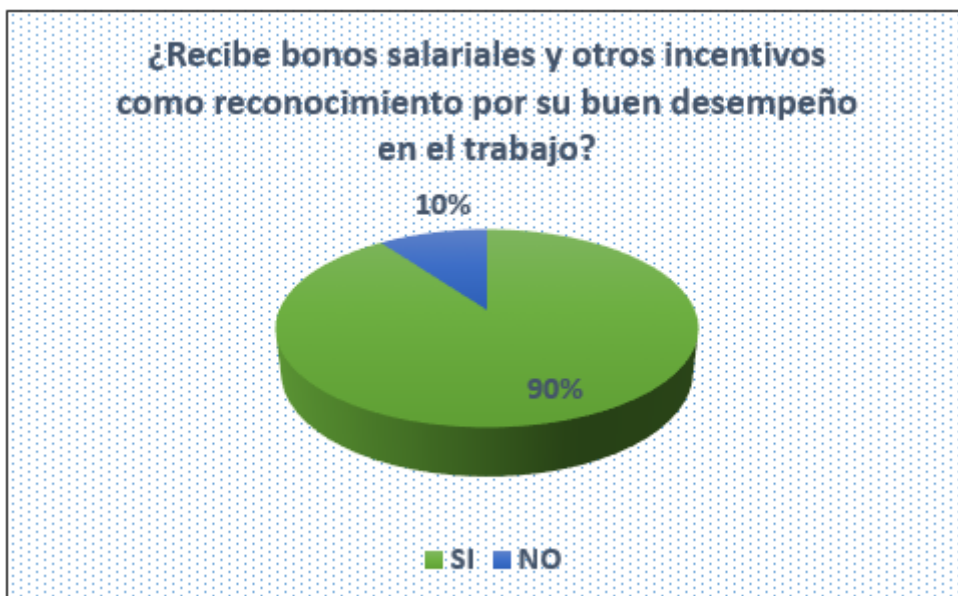


Figura 23. Resultado de la octava pregunta de la encuesta a los trabajadores. Fuente: Elaboración propia



Figura 24. Resultado de la novena pregunta de la encuesta a los trabajadores. Fuente: Elaboración propia



Figura 25. Resultado de la décima pregunta de la encuesta a los trabajadores. Fuente: Elaboración propia

De la información obtenida en las encuestas se observa que, los incentivos económicos no son ofrecidos a todos los empleados de la empresa. Sin embargo, dentro de SODEL Ingenieros Servicios Generales los empleados tienen la oportunidad de ascender dentro de la empresa los que los motiva a tener un buen desempeño. De igual forma, los logros de la empresa también son utilizados como incentivo y les son comunicados a los trabajadores. En cuanto a la motivación dentro de SODEL Ingenieros Servicios Generales se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:

**Fortalezas:**

- Oportunidades de desarrollo profesional y ascenso dentro la empresa.
- Comunicación de los logros obtenidos a los empleados de la empresa.

**Debilidades:**

- No existe política de incentivos económicos para todos los empleados.

**Factor Humano**

La función de la gerencia hacia el factor humano incluye las actividades como reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, selección, orientación, capacitación, desarrollo, atención, evaluación, recompensa, disciplina, promoción, transferencia, degradación y despido de los empleados. Las actividades de recursos humanos desempeñan un papel importante en los esfuerzos de la implantación de la estrategia y, por este motivo, el área de recursos humanos participa de manera más activa en el proceso de la dirección estratégica.

En la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales no existe un área como tal de recursos humanos, esto se debe a que es una empresa que no cuenta con un gran número de empleados y donde las gerencias se encargan de guiar al personal en el cumplimiento de sus funciones, así como de evaluar y seleccionar a los nuevos empleados de la empresa. Esta selección se hace de forma rigurosa, la gerencia de la empresa cuenta con años de experiencia en el rubro de servicios, esto le permite determinar cuáles de los aspirantes a trabajar en la empresa cumple con sus expectativas. Además de esto se consideran otros aspectos como la preparación de los solicitantes, así como su experiencia en el negocio.

**Fortalezas:**

- Rigurosa selección de personal.

**Debilidades:**

- Falta de un área de recursos humanos.

**Control**

El control dentro de la gerencia se centra en todas las actividades realizadas con la finalidad de que las operaciones reales concuerden con las operaciones planteadas. El control se centra en cuatro pasos básicos:

- El establecimiento de normas de rendimiento.
- La determinación del rendimiento individual y de la empresa.
- La comparación del rendimiento real con las normas de rendimiento planteadas.
- La toma de acciones correctivas.

Por tratarse de una empresa de servicios SODEL Ingenieros Servicios Generales establece parámetros de referencia en cuanto a las ventas mensuales, para determinar el comportamiento de las ventas y verificar que se encuentren en los parámetros que la empresa considera como óptimos. Los gerentes se encargan de supervisar las actividades dentro de los departamentos de la empresa y determinar si estas cumplen con lo planteado.

La gerencia de operaciones se encarga del seguimiento del avance y entrega de los servicios y mensualmente evalúa si se ha cumplido con la propuesta de generación de utilidad planificada.

**Fortalezas:**

- Mecanismos de control en las áreas de la empresa.

**3.3.2.2. Mercadeo**

El mercadeo se describe como el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades de los clientes en cuanto a productos y servicios. El mercadeo abarca mucho más que el acto de vender, es necesario estudiar a profundidad al cliente, como hacer conocer los productos y servicios que la empresa está en la capacidad de ofrecer.

**Análisis del Cliente**

El análisis del cliente se centra en examen y evaluación de las necesidades, los deseos y las carencias de los consumidores, la empresa debe estudiar a fondo al cliente, para poder ofrecerle productos y servicios que cumplan con sus expectativas.

La empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales cuenta con productos y servicios de calidad, además de contar con información que le permite conocer los servicios para

garantizar una atención inmediata a los clientes, además el personal está calificado para brindar servicios de calidad.

Para conocer el estado de satisfacción de los clientes se aplicó una encuesta a 16 clientes de la empresa (ver Anexo 3), dicha cifra se determinó en el capítulo II, esta encuesta consta de tres preguntas; la primera pregunta busca determinar qué proporción de los clientes están satisfechos con la calidad de los servicios, cumplimiento de entrega y costo de servicios, estos resultados se reflejan en las siguientes figuras:



Figura 26. Resultado de la primera pregunta aplicada a los clientes. Fuente: Elaboración propia

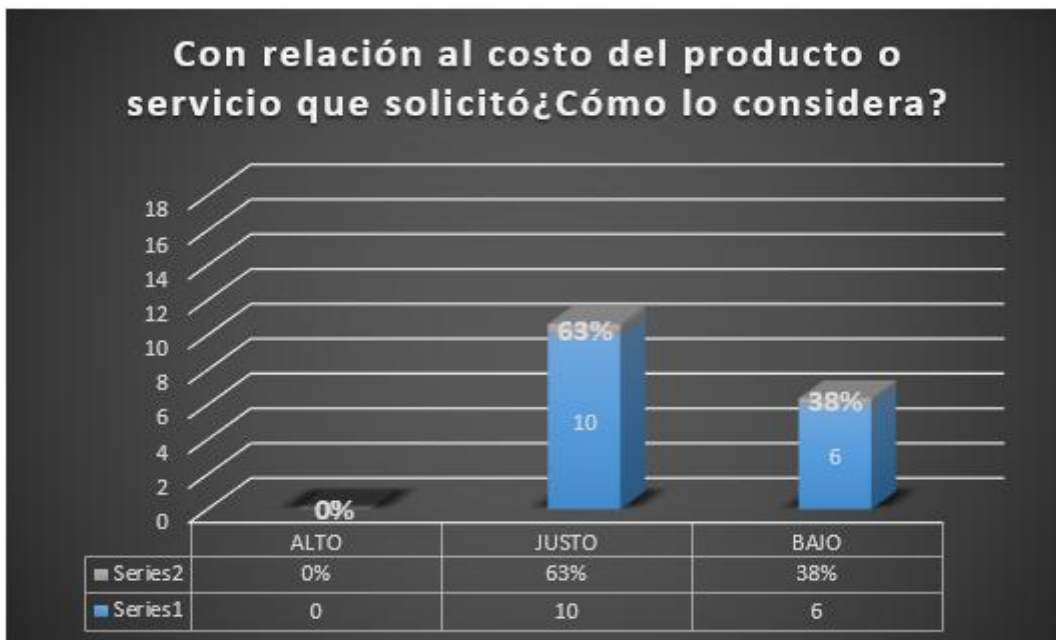


Figura 27. Resultado de la segunda pregunta aplicada a los clientes. Fuente: Elaboración propia



Figura 28. Resultado de la tercera pregunta aplicada a los clientes. Fuente: Elaboración propia



De todo lo expuesto se puede concluir que los clientes de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales se encuentran satisfechos con los productos y servicios de la empresa, así como con los precios ofrecidos por esta. Sin embargo, la empresa no cuenta con estrategias para satisfacer completamente a los clientes con los plazos establecidos ofrecidos ya que sólo el 13% de los mismos lo considera bueno, el 38% considera regular y el 50% considera que la entrega a tiempo es mala.

**Fortalezas:**

- Satisfacción de los clientes en cuanto al costo y calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

**Debilidades:**

- La empresa no cuenta con gestión para cumplir con los plazos ofrecidos y así de esta manera garantizar la satisfacción total de los clientes.

**Ventas de Productos y Servicios**

Las actividades del mercadeo incluyen también todo lo relacionado con la comercialización de los productos y servicios. La publicidad, la promoción de ventas, las ventas personales, la gerencia de fuerza de ventas, las relaciones con los clientes y las relaciones con los intermediarios son actividades importantes del mercadeo. Estas actividades son importantes sobre todo cuando una empresa decide implementar estrategias de penetración en el mercado.

La gerencia de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales cuenta con una buena relación con sus clientes. Como debilidad la empresa no cuenta con publicidad que la haga

darse a conocer a nivel de la región y nacional, si la empresa busca penetrar en el mercado es necesario que desarrolle campañas publicitarias para darse a conocer, dar a conocer sus productos y servicios.

**Fortalezas:**

- La gerencia tiene buena relación con los clientes.
- Cartera de clientes

**Debilidades:**

- Falta de publicidad para darse a conocer.
- Falta de servicio de posventa.

**Planeación de Productos y Servicios**

La planeación de productos y servicios implica actividades como la mercadotecnia de prueba, el posicionamiento de productos y marcas, el diseño de garantías, las características de los productos, el estilo y la calidad del producto.

Por tratarse de una empresa que brinda servicios de ingeniería generales SODEL Ingenieros Servicios Generales está en la búsqueda continua de desarrollar nuevos productos y servicios, la empresa ofrece calidad y garantías para de esta manera asegurar la satisfacción de los clientes.

**Fortalezas:**

- Cuenta con ingeniería de control de calidad.
- Ofrece garantía en sus productos y servicios que ofrece.

### **Establecimientos de Precios**

Los principales grupos de interés que afectan las decisiones en el establecimiento de precios son: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores. La empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales cuenta con productos y servicios de calidad a precios competitivos, a pesar de que en la mayoría de los casos la competencia ofrece productos y servicios similares a precios inferiores, sin embargo, los productos y servicios que ofrece la empresa se enfoca en cumplir los estándares de calidad y garantía exigidos por el cliente.

#### **Fortalezas:**

- Cuenta con productos y servicios de calidad a precios competitivos.
- Cuenta con ingeniería de control de calidad.

#### **3.3.2.3. Tecnología y Sistema de Información Gerencial.**

Contar con información de calidad en el momento que se necesite es de gran importancia al momento de la toma de decisiones gerenciales. El evaluar la funcionalidad del sistema de información gerencial con el que cuenta una empresa es de vital relevancia en una auditoría interna. Los sistemas de información computarizados manejan la información de manera más eficiente y facilitan a los gerentes la toma de decisiones.

En una empresa que se enfoca en la venta de productos y servicios es necesario contar con información respecto a las ventas, los clientes, resúmenes de ventas mensuales, entre otros datos relacionados con las ventas. Debido a lo costoso que resultaría almacenar una gran

cantidad de datos, al momento de seleccionar un sistema de información es necesario considerar que datos son de verdad importantes.

SODEL Ingenieros Servicios Generales emplea historial detallado, cuadros y gráficos estadísticos en Excel como sistema de información gerencial, ya que este es el que cuentan y pueden desarrollar actualmente.

Esta información actualmente a la gerencia le permite registrar un historial, elaborar informes mensuales tanto de las ventas finalizadas como de los productos y servicios existentes y/o en proceso. Con esta información la gerencia toma las decisiones.

Es de considerar que la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales no cuenta con un sitio web que le permita establecer contacto con los clientes, esto es considerado una debilidad ya que el uso del Internet se hace cada día más frecuente y es una forma eficiente y económica de darse a conocer y captar clientes.

**Fortalezas:**

- Cuenta con ingeniería de control de proyectos.
- Cuenta con ingeniería de control de costos.

**Fortalezas:**

- No cuenta con una página web.

#### **3.3.2.4. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI**

Según el autor (David F., 1997) define a la matriz EFI como “una herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos”.

A fin de evaluar la posición estratégica interna de la empresa se está aplicando la Matriz de evaluación EFI la cual nos permitirá determinar cuáles son las fortalezas y debilidades que maneja la empresa en sus áreas para ello es importante conocer las diversas áreas que maneja la empresa y la interrelación existente entre ellas, luego de evaluar cada área y reunirnos con gerencia para llegar a una conclusión sobre los factores determinantes que se convierten en fortalezas y factores que constituyen una debilidad a fin de ponderarlos y con ello llegar a una conclusión de cuál es el peso que tiene cada uno en la empresa para ser considerados como factor que influirá en las decisiones de elección de la estrategia para la empresa.

Para elaborar la presente matriz se le asignó un peso a cada factor según la relevancia que tiene de dicho factor para tener éxito como empresa. Los pesos asignados sumados deben dar un resultado de 1.0. En la columna titulada puntaje se analiza cada factor asignándole una calificación del 1 al 4 para poder cuantificar con cuanta eficacia responden las estrategias

actuales de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales, para la interpretación donde “4” responde de manera excelente y “1” responde de forma deficiente.

El peso ponderado más alto es 4.0 que caracteriza a las empresas fuertes internamente, el ponderado promedio es 2.5 que significa que la empresa aún le falta mejorar algunos aspectos internos, y el ponderado más bajo es 1.0 que caracteriza a una empresa débil en lo interno.

Tabla 24 Matriz de Diagnostico Interno EFI

<b>Factores Críticos del Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
F1 Personal calificado	0.07	4	0.28
F2 Empleados comprometidos con la organización	0.05	3	0.15
F3 Funciones de los empleados claramente definidos	0.05	4	0.20
F4 Oportunidad de desarrollo profesional y ascenso	0.04	4	0.16
F5 Comunicación a los empleados de los logros de la empresa	0.03	3	0.09
F6 Rigurosa selección de personal	0.04	3	0.12
F7 Mecanismos de control en las áreas de la empresa	0.02	3	0.06
F8 Satisfacción de los clientes productos y servicios ofrecidos	0.03	3	0.09
F9 Buena relación de la gerencia con los clientes	0.07	4	0.28
F10 Ingeniería de control de calidad	0.02	3	0.06
F11 Garantía en sus productos y servicios	0.04	3	0.12
F12 Precios competitivos	0.04	3	0.12
F13 Ingeniería de control de proyectos y costos	0.02	3	0.06
<b>Debilidades</b>			
D1 Falta de planificación estratégica (visión y misión débiles)	0.05	1	0.05

D2 Falta de políticas de incentivos económicos para todo el personal	0.03	2	0.06
D3 Falta de un área de recursos humanos	0.05	1	0.05
D4 Cumplir con los plazos ofrecidos en la entrega de productos y servicios	0.05	1	0.05
D5 Falta de publicidad para darse a conocer	0.06	1	0.06
D6 Servicio de posventa limitado	0.06	1	0.06
D7 Baja rentabilidad	0.04	2	0.08
D8 Personal desmotivado	0.02	2	0.04
D9 Limitada capacidad de inversión	0.04	1	0.04
D10 Organización centralizada (burocracia)	0.04	1	0.04
D11 Falta de sistema integrado de información	0.04	2	0.08
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.40</b>

*Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia". Por (D'ALESSIO, 2008)*

Luego de analizar las debilidades y fortalezas dentro de la matriz EFI de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales cuenta con 24 factores determinantes de éxito 13 fortalezas y 11 debilidades obteniendo un puntaje final ponderado de 2.40 lo cual indica que la empresa no aprovecha las fortalezas que posee para desarrollar ventajas competitivas. Las debilidades mayores pueden ser optimizadas para una mejora del posicionamiento en el mercado, actualmente la empresa tiene un control interno débil. Sin embargo, se pueden observar fortalezas importantes que pueden ser explotadas para la generación de nuevas estrategias.

### **3.4. PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA**

#### **3.4.1. Descripción del Mercado e Industria**

El análisis de la industria permitirá identificar a los principales actores, cuál es su actual poder de negociación dentro de la cadena, y, además, analizar su comportamiento en el mercado, todo ello servirá para que SODEL Ingenieros Servicios Generales pueda establecer las estrategias necesarias que maximicen las relaciones con estos actores.

##### **3.4.1.1. Oferta y Demanda del Sector Minero**

La inversión minera crecería alrededor de 19% en 2018 y 23% en 2019, las tasas de crecimiento más altas desde 2011, debido a que se consolida el inicio de un nuevo ciclo de inversiones por el desarrollo de proyectos como Quellaveco, Mina Justa y la ampliación de Toromocho. Perú tiene una cartera de 48 proyectos mineros por US\$ 59,134 mil millones, de los cuales US\$ 28,1 mil millones (48% de la cartera de proyectos mineros) se encuentran en las fases de factibilidad e ingeniería de detalle (previas a la construcción). Un grupo importante de estos proyectos por alrededor de US\$ 12,2 mil millones empezará construcción entre 2018 y 2019, lo que consolidará el desarrollo de un nuevo ciclo minero.



**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD  
DE LA EMPRESA SODEL INGENIEROS  
SERVICIOS GENERALES**
**Tabla 25 Cartera de Proyectos de Construcción de Mina (31.10.2018)**

Inicio de construcción	Inicio de operaciones	Proyecto	Operador	Región	Mineral principal	Etapas de avance	Inversión global (US\$ millones)
En construcción	2018	Ampliación Toquepala	Southern Perú Copper Corporation, Sucursal del Perú	Tacna	Cobre	Construcción	1,255
	2019	Quecher Main	Minera Yanacocha S.R.L.	Cajamarca	Oro	Construcción	300
	2019	Relaves B2 San Rafael	Minsur S.A.	Puno	Estaño	Construcción	200
	2020	Ampliación Toromocho	Minera Chinalco Perú S.A.	Junín	Cobre	Construcción	1,355
	2020	Ariana	Ariana Operaciones Mineras S.A.C	Junín	Cobre	Construcción	125
	2020	Mina Justa	Marcobre S.A.C.	Ica	Cobre	Construcción	1,600
	2022	Quellaveco	Anglo American Quellaveco S.A.	Moquegua	Cobre	Construcción	5,300
2019	2020	Ampliación Santa María	Compañía Minera Poderosa S.A.	La Libertad	Oro	Ingeniería de detalle	110
	2021	Optimización Lagunas Norte	Minera Barrick Misquichilca S.A.	La Libertad	Oro	Ingeniería de detalle	640
	2022	Ampliación Pachapaqui	ICM Pachapaqui S.A.C.	Áncash	Zinc	Factibilidad	117
	2022	Corani	Bear Creek Mining S.A.C.	Puno	Plata	Ingeniería de detalle	585
	2022	Integración Coroccohuayco	Compañía Minera Antapaccay S.A.	Cusco	Cobre	Factibilidad	590
	2022	Tía María	Southern Perú Copper Corporation, Sucursal del Perú	Arequipa	Cobre	Ingeniería de detalle	1,400
2020	2023	Pampa de Pongo	Jinzhao Mining Perú S.A.	Arequipa	Hierro	Ingeniería de detalle	2,200
	2023	Yanacocha Sulfuros	Minera Yanacocha S.R.L.	Cajamarca	cobre	Pre-factibilidad	2,100
	2023	Zafranal	Compañía Minera Zafranal S.A.C.	Arequipa	Cobre	Factibilidad	1,157
2021	2023	Anubia	Anubia S.A.C.	Apurímac	Cobre	Pre-factibilidad	90
	2023	Los Chancas	Southern Perú Copper Corporation, Sucursal del Perú	Apurímac	Cobre	Pre-factibilidad	2,800
	2023	Quicay II	Corporación Minera Centauro S.A.C.	Pasco	Oro	Pre-factibilidad	400
	2023	San Gabriel (Ex Chucapaca)	Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	Moquegua	Oro	Pre-factibilidad	431
	2024	Fosfatos Pacífico	Fosfatos del Pacífico S.A.	Piura	Fosfato	Factibilidad	831
	2024	Haqaira	Minera Antares Perú S.A.C.	Apurímac	Cobre	Pre-factibilidad	1,860
2022	2023	Magistral	Nexa Resources Perú. S.A.A.	Áncash	Cobre	Factibilidad	480
	2025	Michiquillay	Southern Perú Copper Corporation, Sucursal del Perú	Cajamarca	Cobre	Pre-factibilidad	2,500
Por definir	Por definir	Ampliación Bayóvar	Compañía Minera Miski Mayo S.R.L.	Piura	Fosfato	Factibilidad	300
		Antilla	Panoro Apurímac S.A.	Apurímac	Cobre	Pre-factibilidad	250
		AZOD (Accha y Yanque)	Exploraciones Collasuyo S.A.C.	Cusco	Zinc	Pre-factibilidad	346
		Bayovar 12	Juan Paulo Quay S.A.C	Piura	Fosfato	Pre-factibilidad	168
		Cañariaco (Norte)	Cañariaco Copper Perú S.A.	Lambayeque	Cobre	Factibilidad	1,600
		Cañón Florida (Ex Bongará)	Nexa Resources Perú. S.A.A.	Amazonas	Zinc	Factibilidad	214
		Conga	Minera Yanacocha S.R.L.	Cajamarca	Oro	Factibilidad	4,800
		Cotabambas	Panoro Apurímac S.A.	Apurímac	Cobre	Pre-factibilidad	1,533
		Don Javier	Junefield Group S.A.	Arequipa	Cobre	Pre-factibilidad	600
		El Galeno	Lumina Copper S.A.C.	Cajamarca	Cobre	Pre-factibilidad	3,500
		El Padrino e Hilarión	Nexa Resources Perú. S.A.A.	Áncash	Zinc	Factibilidad	470
		Fosfatos Mantaro	Mantaro Perú S.A.C.	Junín	Fosfato	Pre-factibilidad	850
		Hierro Apurímac	Apurímac Ferrum S.A.	Apurímac	Hierro	Pre-factibilidad	2,900
		La Granja	Río Tinto Minera Perú Limitada S.A.C.	Cajamarca	Cobre	Pre-factibilidad	5,000
		Los Calatos	Minera Hampton Perú S.A.C	Moquegua	Cobre	Pre-factibilidad	655
		Macusani	Macusani Yellowcake S.A.C.	Puno	Litio	Pre-factibilidad	800
		Ollachea	Minera Kuri Kullu S.A.	Puno	Oro	Factibilidad	178
		Pukaqaqa	Nexa Resources Perú. S.A.A.	Huancavelica	Cobre	Pre-factibilidad	706
		Quechua	Compañía Minera Quechua S.A.	Cusco	Cobre	Factibilidad	1,290
		Racaycocha Sur	Minera Peñoles de Perú S.A.	Áncash	Cobre	Pre-factibilidad	1,000
Río Blanco	Río Blanco Copper S.A.	Piura	Cobre	Factibilidad	2,500		
Rondoni	Compañía Minera Vichaycocha S.A.	Huánuco	Cobre	Pre-factibilidad	250		
San Luis	Reliant Ventures S.A.C.	Áncash	Plata	Factibilidad	100		
Trapiche	El Molle Verde S.A.C.	Apurímac	Cobre	Pre-factibilidad	700		
<b>TOTAL</b>		<b>(48 proyectos)</b>					<b>59,134</b>

Fuente: Ministerio de Energía y Minas. Recuperado de: [http://www.minem.gob.pe/\\_sector.php?idSector=1](http://www.minem.gob.pe/_sector.php?idSector=1)

Las inversiones mineras en Perú alcanzaron un incremento del 25.4% (US\$ 4,181 millones), entre enero y noviembre del 2018, con respecto al mismo periodo del año anterior.

Con respecto al 2019, se tiene proyectada una inversión de US\$ 3,043 millones significando un crecimiento de 132.1% con respecto del año anterior. Este sustancial aumento es estimado a consecuencia de que se espera mayores desembolsos por parte de las empresas que han iniciado construcción en 2018 como Quellaveco, Mina Justa, Ampliación Toromocho, entre otros. Asimismo, se espera que 6 proyectos inicien construcción en el 2019.

Para el año 2020 continúa la tendencia positiva con US\$ 4,751 millones, significando un crecimiento de 56.1% en comparación al año previo. Finalmente, se espera en el 2021 una inversión de US\$ 4,487 millones, representando el 34.5% del periodo. Si bien, se registra un leve incremento de 0.8% en comparación al año anterior.

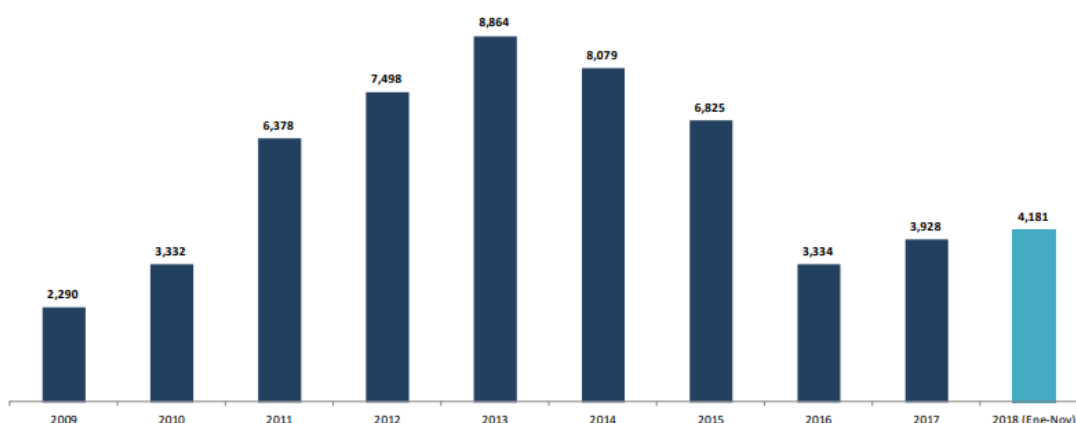


Figura 29. Evolución de la Inversiones Mineras (millones de US\$). Tomado de “Inversiones Mineras” Ministerio de Energía y Minas. Recuperado de: <http://www.minem.gob.pe/sector.php?idSector=1>

Según el reporte mensual de la Dirección General de Minería (DGM) del Ministerio de Energía y Minas, la inversión minera en el rubro Planta Beneficio registró US\$ 107 millones en el mes de noviembre y un total de US\$ 1,215 millones en el acumulado de enero a noviembre de 2018. Así, este rubro se mantuvo como el de mayor participación y crecimiento en lo que va del año.

A nivel de empresas, Southern Peru Copper Corporation se consolida como líder con US\$ 366 millones, también destaca Shougang Hierro Perú con la culminación de construcción de la ampliación Marcona durante el 2018 y que representa 16.8% de la inversión reportada a la fecha, por su parte Minera Chinalco Perú S.A. se mantuvo como el tercer principal aportante con US\$ 178 millones en el proyecto ampliación Toromocho.

Con respecto a la inversión en Infraestructura está se mantuvo en segundo lugar rubro con mayor inversión con US\$ 943 millones, por otro lado, las inversiones en Desarrollo y Preparación sumaron US\$ 492 millones, en rubro Equipamiento Minero las inversiones sumaron US\$ 528 millones, el rubro Exploración con US\$ 361 millones y el rubro Otros con US\$ 641 millones en inversiones.

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD  
DE LA EMPRESA SODEL INGENIEROS  
SERVICIOS GENERALES**

PERIODO	PLANTA BENEFICIO	EQUIPAMIENTO MINERO	EXPLORACIÓN	INFRAESTRUCTURA	OTROS	DESARROLLO Y PREPARACIÓN	TOTAL
2008	141,038,944	176,688,012	167,839,351	321,482,441	328,783,686	131,980,228	1,267,812,661
2009	319,825,374	499,659,327	393,600,074	376,380,329	196,060,821	504,747,514	2,290,273,440
2010	416,011,993	518,078,947	615,815,227	827,591,969	510,276,007	443,780,328	3,331,554,471
2011	1,124,827,734	776,151,268	869,366,744	1,406,825,781	788,187,748	1,412,256,088	6,377,615,364
2012	1,140,068,755	525,257,850	905,401,645	1,797,233,970	638,740,607	2,491,504,593	7,498,207,420
2013	1,414,373,690	789,358,144	776,418,375	1,807,744,001	404,548,165	3,671,179,592	8,863,621,966
2014	889,682,461	557,607,616	625,458,907	1,463,521,224	420,086,095	4,122,853,398	8,079,209,701
2015	446,220,610	654,233,735	527,197,097	1,227,816,025	374,972,373	3,594,184,486	6,824,624,326
2016	238,198,426	386,908,382	377,053,519	1,079,320,196	349,690,539	902,392,511	3,333,563,573
2017	286,720,393	491,197,398	484,395,158	1,556,537,971	388,481,559	720,684,303	3,928,016,782
<b>2018 (Ene-Nou)</b>	<b>1,215,211,114</b>	<b>527,828,808</b>	<b>361,020,250</b>	<b>943,678,352</b>	<b>641,734,296</b>	<b>491,547,415</b>	<b>4,181,020,234</b>
Enero	7,492,741	45,731,330	31,763,611	82,347,528	33,812,678	25,270,879	226,418,768
Febrero	78,658,105	28,153,341	35,301,561	111,243,677	47,226,934	26,976,280	327,559,899
Margo	96,523,004	40,122,893	30,003,784	56,830,412	58,671,150	32,695,595	314,846,838
Abril	143,672,830	38,878,051	29,578,720	82,355,809	52,667,657	20,277,191	367,430,258
Mayo	115,182,369	55,165,483	29,958,251	88,690,705	53,048,391	38,375,426	380,420,624
Junio	118,489,301	30,123,759	32,659,146	107,149,920	53,448,124	39,048,610	380,918,861
Julio	137,894,527	60,775,920	31,769,801	78,209,731	49,242,560	44,237,656	402,130,194
Agosto	120,987,575	55,918,240	35,974,066	80,587,948	63,052,658	39,933,783	396,454,270
Septiembre	139,183,512	52,360,602	33,159,780	80,889,829	88,534,986	92,302,933	486,431,642
Octubre	149,994,837	76,620,551	30,598,467	84,615,978	74,662,403	42,954,530	459,446,766
Noviembre	107,132,311	43,978,637	40,253,063	90,756,815	67,366,756	89,474,532	438,962,114

**VARIACIÓN ACUMULADA / ENERO-NOVIEMBRE**

Ene-Nou 2017	249,649,873	430,633,081	419,749,363	1,264,845,060	411,548,449	558,992,685	3,335,418,511
Ene-Nou 2018	1,215,211,114	527,828,808	361,020,250	943,678,352	641,734,296	491,547,415	4,181,020,234
<b>Var%</b>	<b>386.8%</b>	<b>22.6%</b>	<b>-14.0%</b>	<b>-25.4%</b>	<b>55.9%</b>	<b>-12.1%</b>	<b>25.4%</b>

Figura 30. Evolución de la Inversiones Mineras (millones de US\$). Tomado de “Inversiones Mineras” Ministerio de Energía y Minas. Recuperado de: [http://www.minem.gob.pe/\\_sector.php?idSector=1](http://www.minem.gob.pe/_sector.php?idSector=1)

El Perú es una potencia minera mundial, y ello debido a que su territorio alberga, especialmente en la Sierra, importantes reservas de varios de los metales de mayor demanda y valor comercial.

MINERAL	LATINOAMÉRICA	MUNDO	RESERVA	%
PLATA*	1	1	4,485,258	24.47%
ORO*	1	6	84,457	4.6%
COBRE	2	3	80,745	11.2%
ZINC	1	3	24,997	12.7%
PLOMO	1	4	6,294	7.1%
MOLIBDENO	2	2	2,856	21.6%

Figura 31. Posición de Perú en el ranking de reservas metálicas. Tomado de "Geological Survey Report" Ministerio de Energía y Minas. Recuperado de: <http://www.minem.gob.pe/sector.php?idSector=1>

El cobre principal fuente de divisas del Perú, ocupa el puesto tres en reservas a nivel mundial, detrás de Chile y Australia.

El oro segundo rubro exportador, se ubica en el puesto seis, luego de Australia, Rusia, Sudáfrica, Estados Unidos e Indonesia. Asimismo, la Plata, metal en el cual nuestras reservas nos sitúan, con gran ventaja sobre el resto de países, en el primer lugar a nivel mundial. Perú también es tercero en zinc, cuarto en plomo, undécimo en estaño y tercero en molibdeno.

A nivel Latinoamericano, comprobamos que Perú es el primero en cinco de los siete metales mencionados, a excepción del cobre y estaño, en los cuales es segundo y tercero respectivamente.

El Perú sigue siendo un país muy atractivo para la inversión minera. Al finalizar el 2018, se recibió más de US\$ 4,181 millones en inversiones. Esperemos que estas inversiones se superen en el presente año.

El valor de exportaciones de los productos mineros metálicos y no metálicos acumulado de enero a octubre del 2018 disminuyó en 8%, a comparación del año previo. Dicho resultado es debido principalmente a la guerra comercial entre China y Estados Unidos, así como a la desaceleración china en algunos sectores como el de construcción.

De esta manera, el valor de los productos mineros metálicos y no metálicos representaron el 59.9% del total de las exportaciones nacionales.

La exportación cuprífera en el periodo acumulado de enero a octubre del 2018 con respecto al año anterior fue positiva registrando un crecimiento de 10.7%. Con respecto al destino de las exportaciones, China se mantuvo como el principal destino con una participación de 64.6%, seguido de Japón y Corea del Sur, que representaron el 8.4% y 5.9%, respectivamente.

Por su parte, el oro se ubicó como el segundo producto minero metálico con mayor valor de exportación con una participación del 16.6%. Asimismo, el valor de las exportaciones auríferas aumentó en 1.8% en relación con el mes de octubre de 2018 y registró un incremento de 1% con respecto al acumulado de enero a octubre del 2017.

Las cotizaciones promedio de los principales metales de exportación del Perú tuvieron un desempeño a la baja durante el mes de noviembre del 2018 en comparación con meses anteriores.

Dentro de las principales razones, se encuentra que la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) anunció que no aumentaría la tasa de interés durante el mes de noviembre; sin embargo, reiteró su intención de nuevos aumentos graduales. Se espera que se den 3 posibles incrementos en el 2019.

Asimismo, la variación mensual de las importaciones de cobre de China cayó en 19%. Cabe resaltar, que China representa aproximadamente la demanda mundial de dicho metal.

Adicionalmente, la Cumbre del G-20 que se llevó a cabo el 30 de noviembre y el 1 de diciembre en Argentina generó mucha incertidumbre, semanas antes de que se celebre, debido a la posición que tomarían Estados Unidos y China sobre la guerra comercial.

#### **3.4.1.2. Oferta y Demanda del Sector Público**

La inversión pública ha sido la más afectada por la turbulencia política de los dos últimos años. Es difícil realizar una política ordenada de inversión pública en un entorno de cambios de ministros, gabinetes, e incluso de Presidente, así como cuestionamientos a proyectos importantes. Han sido dos años de desgaste e incertidumbre en las esferas de decisión.

En el 2019 esperamos que se vaya normalizando en alguna medida la inversión a nivel de gobierno nacional. Sin embargo, también esperamos una fuerte caída en la inversión a nivel de gobiernos subnacionales, como normalmente ocurre en un año de cambio de autoridades.

Según el Ministerio de Economía y Finanzas en el informe “Programa Multianual del Presupuesto 2019-2021”, los gastos según la clasificación funcional y prioridades del gobierno se concentran en mayor medida en Educación, Transporte, Salud y Previsión

Social, representando en conjunto, el 45% para el periodo 2019-2021. Dichos gastos se orientan a la atención de la prestación de los servicios educativos y de salud, la mejora de la infraestructura de carreteras, y al pago de las pensiones y asistencia a los asegurados y beneficiarios de los sistemas previsionales a nivel nacional.

La estimación de gastos de la Programación Multianual, de acuerdo a la clasificación funcional, se muestra en la siguiente figura:

	2018	2019	2020	2021
<b>I. GASTO NO FINANCIERO</b>	<b>140,986</b>	<b>147,299</b>	<b>154,197</b>	<b>161,250</b>
01. LEGISLATIVA	668	477	479	479
02. RELACIONES EXTERIORES	765	740	753	773
03. PLANEAMIENTO, GESTION	21,879	17,872	19,239	20,398
04. DEFENSA Y SEGURIDAD NACIONAL	5,358	5,267	5,601	5,800
05. ORDEN PUBLICO Y SEGURIDAD	9,369	9,915	10,021	10,076
06. JUSTICIA	5,365	5,873	7,091	8,512
07. TRABAJO	602	496	567	608
08. COMERCIO	511	517	516	535
09. TURISMO	527	443	432	464
10. AGROPECUARIA	3,721	5,008	5,123	4,771
11. PESCA	463	473	503	486
12. ENERGIA	1,002	920	871	923
13. MINERIA	189	152	155	162
14. INDUSTRIA	229	234	242	224
15. TRANSPORTE	15,250	16,005	17,308	17,697
16. COMUNICACIONES	856	1,430	1,661	1,640
17. AMBIENTE	2,696	2,793	3,013	3,053
18. SANEAMIENTO	4,309	5,375	6,866	7,842
19. VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	2,703	2,349	2,381	2,372
20. SALUD	16,028	18,217	18,329	19,042
21. CULTURA Y DEPORTE	2,943	3,146	2,401	2,849
22. EDUCACION	27,564	30,628	31,532	32,799
23. PROTECCION SOCIAL	6,028	6,394	6,613	6,962
24. PREVISION SOCIAL	11,960	12,574	12,501	12,783
<b>II. RESERVA DE CONTINGENCIA</b>	<b>3,740</b>	<b>4,826</b>	<b>4,156</b>	<b>4,635</b>
<b>III. SERVICIO DE LA DEUDA</b>	<b>12,433</b>	<b>15,949</b>	<b>18,804</b>	<b>16,116</b>
<b>TOTAL</b>	<b>157,159</b>	<b>168,074</b>	<b>177,158</b>	<b>182,001</b>

Figura 32. Estimación del Gasto según la clasificación Funcional (Millones de Soles) Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas "Programa Multianual de Presupuesto 2019-2021, recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/pres\\_multi/Presupuesto\\_Multianual\\_2019\\_2021](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/pres_multi/Presupuesto_Multianual_2019_2021)



Cabe resaltar que las inversiones en obras de reconstrucción en las zonas afectadas por el Fenómeno del Niño Costero aportaran un punto porcentual en el crecimiento en el crecimiento del producto bruto interno (PBI) durante el 2019, según estimación de la Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (ARCC).

Detalló que para este año se destinará una transferencia de S/7.000 millones para la ejecución de proyectos, un monto que supera los S/4.300 millones transferidos en 2018. En ese sentido, dijo que tienen previsto ejecutar el 50% de los recursos asignados hasta ahora al proceso de reconstrucción.

Adicionalmente a las transferencias programadas para este año, se tiene alrededor de S/2.500 millones para la continuidad de inversiones en obras pendientes.

En el ámbito correspondiente a la región Cajamarca la inversión pública en saneamiento en el último semestre del 2018 se está ejecutando en 63 proyectos. Indicar que se tienen 63 proyectos, entre concluidos (15), en ejecución (16) y por iniciar (32) para el beneficio de 35 mil cajamarquinos, siendo la provincia de Chota la que concentra la mayor cantidad de proyectos en ejecución.

Agregar también que hay 60 expedientes técnicos que están siendo evaluados y recibiendo asistencia técnica mediante la plataforma PRESET (Plataforma de Registro, Evaluación y Seguimiento de Expedientes Técnicos). El uso de esta herramienta ha permitido que, por ejemplo, Cajamarca sea líder entre las regiones con más proyectos aprobados.

Se espera que con las nuevas autoridades elegidas los proyectos que están en construcción sigan su curso, los que están paralizados se reinicien y los nuevos proyectos aprobados se den inicio en el mediano plazo.

### **3.4.2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**

Según (D´ALESIO IPINZA F. , 2015) permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias. El análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen. La intensidad de la competencia entre las firmas varía ampliamente de una industria a otra. La intensidad de la competencia es la más alta en industrias de bajos retornos.

El conjunto de las cinco Fuerzas determina la intensidad competitiva, además de la rentabilidad del sector, permitirá, además, direccionar estrategias que mitiguen algún impacto negativo o que determinen la posibilidad de cambiar el rumbo de la empresa.

Según Porter (1980), la naturaleza de la competitividad de la industria dada puede estar compuesta por cinco fuerzas, tal como lo muestra la siguiente figura:

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD  
DE LA EMPRESA SODEL INGENIEROS  
SERVICIOS GENERALES**

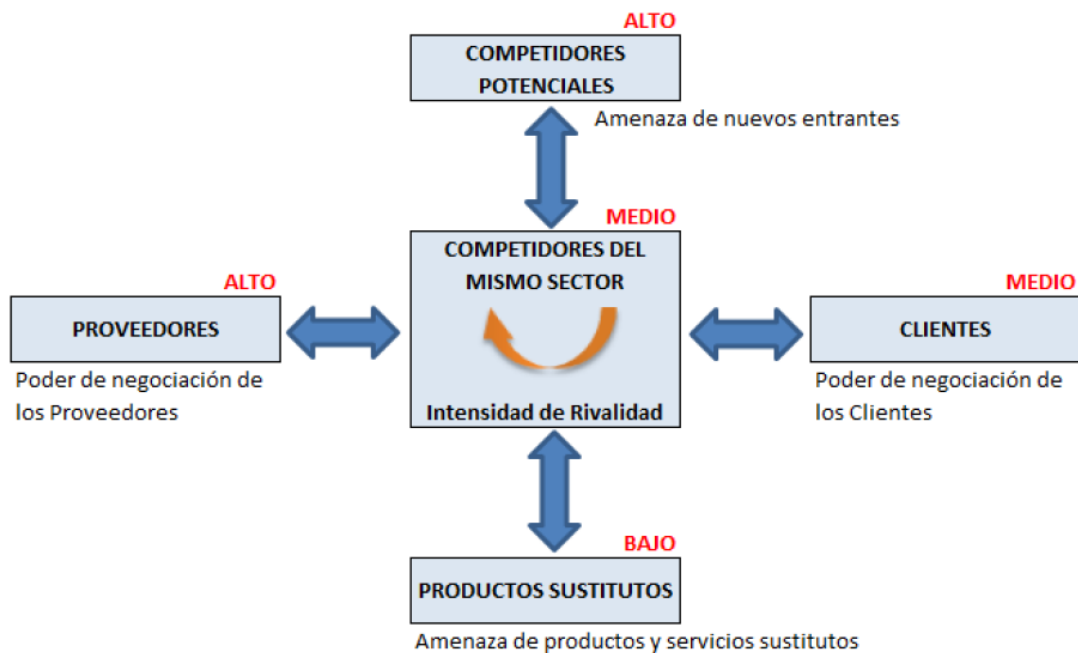


Figura 33. Modelo de Porter. Tomado de “Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” por Michael Porter, 1997.

Para el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter, se consideran las fuerzas, si estas son intensas, las empresas obtendrán rendimientos bajos por lo contrario de no ser así las empresas presentarán rendimientos elevados.

### 3.4.2.1. Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos hoy en día no representan una gran amenaza para los servicios de mantenimiento de maquinaria pesada, liviana, plantas chancadoras y fabricación de accesorios, hoy en día la ingeniería y mano de obra técnica se especializa y va de la mano con las nuevas tecnologías que día a día sale al mercado.

El sustituir un equipo o equipos que ya cuentan con una gestión de mantenimiento de rendimiento operativo sólo por presentar fallas por otro representa costos altos para cualquier organización.

#### **3.4.2.2. Amenazas de Nuevos Ingresos**

Con la proyección de grandes inversiones privadas principalmente en el sector minería para el periodo 2019-2021 y la continuación de inversión pública principalmente en infraestructura, hoy en día las facilidades para la creación de nuevas empresas que ofrezcan los mismos servicios hacen que pueda haber nuevos competidores con precios mejorados y que disminuya la porción de participación en el mercado principalmente en la región Cajamarca, representa una amenaza.

#### **3.4.2.3. Poder del Cliente**

Los clientes de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales son empresas pertenecientes al sector minero y estatales, con respecto a las empresas mineras se puede mencionar que son poseedores de grandes capitales por lo que poseen una gran fortaleza financiera y demandan grandes volúmenes de compras. Sin embargo, pese a ello se manejan diversas políticas que SODEL Ingenieros Servicios Generales en su calidad de proveedor tiene que cumplir, tales como la condición de pago que manejan está establecida por un crédito prolongado a 45 o 60 días, la fecha de entrega del producto o servicio en el plazo convenido de lo contrario se genera una penalidad.

En cuanto a los clientes del sector estatal se negocian a partir de los 30 días inclusive ampliándose por factores políticos.

En conclusión, los dos sectores en los que se ubican los clientes de SODEL Ingenieros

Servicios Generales fijan las siguientes condiciones:

- Determinan los volúmenes de compra.
- Establecen las condiciones de pagos.
- Establecen fechas y condiciones para entrega de los productos.

#### **3.4.2.4. Poder de Proveedores**

La totalidad de los accesorios que utiliza SODEL Ingenieros Servicios Generales son adquiridos de proveedores que representan la marca del servicio o producto a desarrollar, el proveedor establece la fecha de entrega según la disponibilidad de su stock, los precios son condicionados de acuerdo al volumen de pedido, es decir a mayor pedido, cuyo caso se da cuando existen proyectos especiales de cuantiosa demanda, se genera un porcentaje de descuento, para los demás pedidos se maneja el mismo precio de lista sin descuentos.

Es importante mencionar que cuando se genera demora en la fecha de entrega por feriados u otras causas, ocasiona penalidades aplicadas por retrasos con el cumplimiento de entrega del servicio por parte del cliente, estas son asumidas por SODEL.

#### **3.4.2.5. Intensidad de la Rivalidad Entre Competidores Actuales**

El sector de servicios de mantenimiento de maquinaria pesada, liviana, plantas chancadoras y fabricación de accesorios, SODEL Ingenieros Servicios Generales tiene precios relativamente más bajos y personal técnico calificado en comparación a nuestros competidores más cercanos dentro la provincia de Cajamarca.

### 3.4.3. Matriz de Atractividad de Cada Una de las Cinco Fuerzas

Tabla 26 Matriz de Atractividad de Productos Sustitutos

Desarrollo potencial de productos sustitutos		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Factor	Comentario	Nada Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Equipos nuevos	El sustituir representa costos altos (es recomendable la gestión de mantenimiento)		X			
		Resultado: 2.00				

*Nota: Para obtener el resultado de la matriz de atractividad, se suman los valores numéricos asignados al grado de atractividad por cada factor, este valor se divide entre la cantidad de factores.*

*Fuente: Elaboración propia*

El resultado de la matriz es de 2 lo que indica que la industria es poco atractiva para los proveedores de productos sustitutos.

Tabla 27 Matriz de Atractividad de Nuevos Ingresos

Entrada potencial de nuevos competidores		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Factor	Comentario	Nada Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Facilidad de requisitos de creación de empresas.	Competidores que ofrezcan el mismo rubro con precios mejorados.				X	
Participación en el mercado.	Disminución de la porción de participación en el mercado en la región Cajamarca		X			
Alto requisito de capital.	El ingresar a competir en el mercado implica tener una cantidad aceptable de inversión de calidad.				X	
<b>Resultado:</b>		<b>3.33</b>				

*Nota: Para obtener el resultado de la matriz de atractividad, se suman los valores numéricos asignados al grado de atractividad por cada factor, este valor se divide entre la cantidad de factores.*

*Fuente: Elaboración propia*

El resultado de la matriz es de 3.33, lo que indica que existe atractividad en el mercado para nuevos entrantes.

Tabla 28 Matriz de Atractividad de Clientes

<b>Poder de negociación de los clientes</b>		<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>(5)</b>
Factor	Comentario	Nada Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
	Los clientes establecen las fechas de pago de acuerdo a Establecen las políticas que manejan, los condiciones proveedores que brindan los de pago. servicios se someten a dichas condiciones para poder ser clientes de estas empresas.				X	
	Establecen fecha y Los clientes son rigurosos en condiciones se cumpla la fecha y de entrega condiciones de entrega, de lo de contrario se generan productos y penalidades. servicios.				X	
		<b>Resultado: 4.00</b>				

*Nota: Para obtener el resultado de la matriz de atractividad, se suman los valores numéricos asignados al grado de atractividad por cada factor, este valor se divide entre la cantidad de factores.*

*Fuente: Elaboración propia*

El resultado de la matriz es de 4 lo cual indica que el mercado es atractivo para los clientes.



Tabla 29 Matriz de Atractividad de Proveedores

Poder de negociación de los proveedores		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Factor	Comentario	Nada Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Costo de cambio de marca	La marca del proveedor se encuentra posicionada en el mercado, cambiarla representa altos costos.				X	
Establecen condiciones de pago	Los proveedores establecen las fechas de pago considerando la cantidad de pedido, grandes cantidades a 30 días y pedidos pequeños es al contado.		X			
Establecen fechas de entrega del producto	Los proveedores establecen fecha de entrega según la disponibilidad de stock, pueden generar demoras por feriados u otras causas sin hacerse responsables de las penalidades impuestas por los clientes.				X	

Resultado: 3.33

*Nota: Para obtener el resultado de la matriz de atractividad, se suman los valores numéricos asignados al grado de atractividad por cada factor, este valor se divide entre la cantidad de factores.*

*Fuente: Elaboración propia*

El resultado de la matriz es de 3.33 lo que indica que la industria es atractiva para los proveedores de accesorios para el mantenimiento de equipos según corresponda la marca.

Tabla 30 Matriz de Atractividad de Competidores Directos

Rivalidad entre empresas competidoras		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Factor	Comentario	Nada Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Empresas en el mercado de la provincia de Cajamarca	Actualmente hay varias empresas que ofrecen productos y servicios en mantenimiento de maquinaria pesada, liviana, planta chancadoras.			X		
Precios más altos	Los competidores más cercanos dentro la provincia de Cajamarca tienen precios más altos de los productos y servicios que ofrecen.				X	
Experiencia en el rubro	Los competidores más antiguos poseen experiencia en el rubro por el mayor tiempo que poseen en el mercado.				X	
		Resultado: 3.67				

*Nota: Para obtener el resultado de la matriz de atractividad, se suman los valores numéricos asignados al grado de atractividad por cada factor, este valor se divide entre la cantidad de factores.*

*Fuente: Elaboración propia*

El resultado de la matriz es de 3.67, lo que indica que existe competencia en el mercado.

#### 3.4.4. Análisis del Grado de Atractividad de la Industria

A continuación, se observa el puntaje que ha obtenido cada una de las cinco fuerzas de Porter respecto al grado de atractividad.

*Tabla 31 Grado de Atractividad de la Industria*

<b>Fuerzas de Porter</b>	<b>Puntaje</b>
Desarrollo potencial de productos sustitutos	2
Entrada potencial de nuevos competidores	3.33
Poder de negociación de los clientes	4
Poder de negociación de los proveedores	3.33
Rivalidad entre empresas competidoras	3.67
<b>Promedio</b>	<b>3.27</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En conclusión, los productos y servicios (mantenimiento de equipo pesado, liviano, plantas chancadoras, etc.) son atractivos.

### **3.4.5. Matriz del Perfil Competitivo MPC**

Según (David F., 1997) La Matriz del perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica actual. En el caso de la matriz MPC y EFE las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado.

Sin embargo, los factores críticos de éxito MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde cuatro es igual a la fortaleza principal, tres es igual a la fortaleza menor, dos es igual a la debilidad menor y uno es igual a la debilidad principal. Las calificaciones y puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas con los de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna.

#### **3.4.5.1. Calidad de Producto**

Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. Es decir, el objetivo de toda empresa debe ser permanecer en el mercado y proteger la inversión. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad la cual se obtiene mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones en el diseño de los procesos productivos.

(Juran y Gryna 1993) define la calidad como adecuación al uso, esta definición implica una adecuación del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La

calidad de diseño se refiere a las características que potencialmente debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta a cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

Según Sandhusen L. Richard (2002) puede ser utilizado con perspectivas diferentes: Por un lado, para el consumidor, una marca es el nombre de un producto con el que identifican los bienes y servicios que ofrece y también le facilita tomar la decisión en el proceso de compra. Por otro lado, para la empresa, la marca es un elemento decisivo que le permite identificarse y diferenciarse de la competencia, proyectando de esta forma una imagen en sus clientes, tanto actuales como futuros.

La mayoría de clientes que posee la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales son importantes empresas fidelizados como clientes debido a que la calidad que ofrecen los productos y servicios que brinda SODEL son considerados de calidad, un aspecto importante que resalta el cliente, fuente obtenida según entrevista a clientes. La ponderación asignada a este factor es da como resultado 13%.

#### **3.4.5.2. Respaldo de la Marca**

La verdadera y única función esencial de la marca es distinguir un producto o un servicio de otros. Es habitual que el nombre del fabricante aparezca en la etiqueta o rótulo que lleve el producto, su envase o envoltorio y, si no es así, el consumidor podrá preguntar ese dato al comerciante. Pero es una información extraña a la marca, aun cuando puede suceder que la marca esté formada por el nombre del fabricante. Puesto el producto en el mercado, en su lugar de venta, la marca servirá para que el comprador pueda elegir entre varios o volver a

adquirir el mismo producto o servicio que antes adquirió. La marca permite la distinción entre productos o servicios de una misma especie.

La empresa por ser nueva menor a tres años de su creación y puesta en marcha, lo cual está en proceso de posicionamiento en el mercado principalmente dentro la región Cajamarca.

La ponderación asignada es de 10%.

#### **3.4.5.3. Personal Técnico Dentro del Staff de la Empresa**

Actualmente existe escasez de personal técnico especializado de acuerdo al avance de las nuevas tecnologías para el mantenimiento de equipos pesados, livianos, plantas chancadoras y fabricación de accesorios, por lo que muchas de las empresas que ofrecen los mismos servicios se ven en aprietos al momento de ejecutarlo pues este requiere que se realice mediante un personal técnico especializado el cual la mayoría de empresas no poseen. La empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales posee personal técnico como parte de su staff. La ponderación de este factor es de 30%.

#### **3.4.5.4. Diversas Líneas de Productos o Servicios**

Las líneas de productos se refieren a un conjunto de productos estrechamente relacionados dado que los productos se venden a los mismos grupos de consumidores, se distribuyen por los mismos canales de distribución, esto se da con el fin de satisfacer a los consumidores a través de una línea completa y evitar la entrada de competidores. La ponderación de este factor es de 10%.

#### **3.4.5.5. Precios Flexibles**

Las decisiones sobre los precios representan un factor fundamental para la consecución de la vida de una empresa. El precio persigue el objetivo de cubrir los costos que el producto genera, así como las diversas funciones que intervienen para ello como por ejemplo la comercialización y financiación del producto, al encontrarse en un mercado de competencia muchas empresas sacrifican el valor que el producto tiene para los compradores a fin de lograr una preferencia por sobre los productos de la competencia. La flexibilidad de precios es aquella capacidad que posee una empresa para poder generar la alteración de precios ante diferentes situaciones a fin de generar una ventaja competitiva. SODEL Ingenieros Servicios Generales presenta precios flexibles que le permiten atender la demanda en diferentes situaciones que al momento han podido presentarse en el mercado. La ponderación que se asigna a este factor es de 15%.

#### **3.4.5.6. Cumplimiento del Tiempo de Entrega**

El artículo 62 de la Constitución Política del Perú garantiza a las partes la posibilidad de pactar libremente su reglamentación contractual, de acuerdo y en respeto de las normas vigentes al tiempo del Contrato.

Las cláusulas penales son un mecanismo contractual que permiten a las partes pactar de antemano las consecuencias de sus incumplimientos.

Mediante estas, se establece la pena o penalidad convenida para los casos de incumplimiento. (Lima: Palestra, 2008).

Los incumplimientos de fechas de entrega en el mercado de servicio de mantenimiento de maquinaria pesada, liviana, planta chancadoras, fabricación de accesorios, etc. relacionadas

al sector público y sector minero se encuentran condicionadas a una penalidad e inclusive a una sanción que implica la exclusión de lista de proveedores.

Al ser las penalidades un índice de insatisfacción del cliente y de falta adecuada de una gestión de los proveedores que brindan los mencionados servicios.

La empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales ha generado diversas penalidades debido a incumplimiento de entrega de productos o servicios en la fecha acordada con el cliente. La ponderación asignada a este factor es de 11%.

#### **3.4.5.7. Alto Capital**

Las inversiones son necesarias para el crecimiento y fortalecimiento de cualquier economía, por ende, tanto los sistemas económicos como los tributarios deben promover la ejecución de las mismas en su jurisdicción, mediante estrategias que se vislumbren como atractivas para los sujetos poseedores del capital. En este sentido, la inversión, según McGrath y MacMillan (1999), deberá considerar cuántos ingresos son necesarios para alcanzar los beneficios esperados, aunado a que egresos pueden disminuirse. Es importante para poder invertir en productos de calidad y manejar la capacidad de abastecimiento de mercadería se disponga de un mínimo capital de trabajo.

Para poder afrontar un crecimiento es necesario contar con los recursos necesarios, ello implica contar con un capital considerable a fin de poder acceder libremente a las diferentes alternativas que demanda el desarrollo de una empresa. La empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales posee ciertas limitaciones para la realización de inversiones debido a que necesita un mayor capital de trabajo para poder llevarlas a cabo. La ponderación para este factor es de 11%.



A continuación, aplicamos la matriz MPC para analizar la posición de SODEL frente a la competencia:

Tabla 32 Matriz del Perfil Competitivo MPC

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	SODEL		CASME		CORONADO C&E		
	Peso	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación	Puntaje	Ponderación
Calidad del producto	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39
Respaldo de la marca	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20
Personal técnico dentro del staff de la empresa	0.30	4	1.20	1	0.30	2	0.60
Diversas líneas de productos y servicios	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Precios Flexibles	0.15	4	0.60	2	0.30	1	0.15
Cumplimiento en tiempo de entrega	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11
Alto capital	0.11	1	0.11	3	0.33	3	0.33
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.04</b>		<b>2.34</b>		<b>2.18</b>

*Nota: Adaptado de (D'ALESSIO, El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia, 2008)*

*Fuente: Elaboración propia*

#### **3.4.6. Análisis del Perfil Competitivo**

Dentro del análisis realizado aplicando la matriz MPC se han considerado factores críticos del éxito los cuales fueron identificados luego de la elaboración de las cinco fuerzas competitivas de Porter las ponderaciones se determinaron luego de obtener una entrevista con el gerente general y personal staff. Para obtener data de la competencia se revisó las páginas web, así como información vertida por algunos ejecutivos cercanos a las mencionadas empresas.

El resultado de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) generó para SODEL Ingenieros Servicios Generales una puntuación de 3.04, para la empresa CASME 2.64 y de 2.48 para la empresa CORONADO C&E.

CASME obtuvo un alto porcentaje en respaldo de marca, diversas líneas de productos y calidad de producto, se debe a que la empresa cuenta con más de cinco años en el mercado brindando servicios de mantenimiento de equipos, fabricación de accesorios y diversos productos por lo que ha logrado posicionar el nombre de marca, tiene diversas líneas de productos y el manejo de su gestión en cuanto a calidad.

CORONADO C&E muestra un porcentaje alto en personal técnico dentro del staff de la empresa, calidad de producto. Sin embargo, no cuenta con un alto respaldo de marca por no tener gestión en el cumplimiento en tiempo de entrega.

SODEL Ingenieros Servicios Generales tiene una importante ventaja de contar con un personal técnico especializado que pertenece a su staff para brindar productos o servicios de calidad con precios flexibles y la solidez en la disponibilidad de presentar servicios post venta a sus clientes como valor agregado y ventaja sobre la competencia.

### **3.5. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS**

#### **3.5.1. Alcance y Planteamiento de los Objetivos Estratégicos**

En este capítulo se plantean cuáles serán los objetivos estratégicos, tomando en cuenta la información en base a fuentes secundarias y análisis de los capítulos anteriores. Los objetivos estratégicos son “objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida” (D’ALESIO IPINZA F. , 2013)

“La gestión estratégica es un proceso de circuito cerrado, en el que cada parte del sistema influye en las demás”.

(David F., 1997) indica que “Todos los niveles de una organización, ya sean corporativos, divisionales o funcionales necesitan objetivos a largo plazo”.

(D’ALESIO IPINZA F. , 2013) Los objetivos a largo plazo deben tener las siguientes características:

1. Deben ser cuantitativos para poder medirlos.
2. Deben ser medibles usando indicadores confiables.
3. Deben ser realistas pudiéndose alcanzarlos.

4. Deben ser comprendidos igualmente por todos y sin dudas.
5. Deben ser desafiantes para exigir el compromiso de todos.
6. Deben ser jerarquizados, siendo el primero más importante.
7. Deben ser alcanzables en el tiempo establecido por la visión.
8. Deben ser congruentes entre las unidades de la organización.
9. Deben ser asociables a un horizonte de tiempo.

Tomando en cuenta estos aspectos se han planteado los siguientes objetivos:

#### **3.5.1.1. Objetivos Estratégicos**

1. Aumentar la participación de mercado dentro la región Cajamarca al 25%, dentro de los próximos cuatro años.
2. Diversificar la línea de productos y servicios dentro de 2 años.
3. Incrementar en 8% el retorno de la inversión, en los próximos 3 años.
4. Contar con un local propio de mayor capacidad dentro de 4 años.
5. Implementar herramientas de negocio para el manejo eficiente de la información.
6. Potenciar el capital humano creando un know how que genere la diferenciación en el mercado.
7. Mejorar el clima laboral creando un plan de capacitaciones consecutivos.

#### **3.5.1.2. Análisis de Objetivos estratégicos**

Los objetivos han sido elaborados y seleccionados en base al análisis realizado sobre los factores claves de éxito externos e internos detallados en capítulos anteriores.

A continuación, se puede apreciar el alcance de los objetivos planteados:

1. Aumentar la participación de mercado dentro la región Cajamarca al 25%, dentro de los próximos cuatro años.

Este objetivo orientado a posicionarse en el mercado reforzando los productos con un servicio especializado que brinde una satisfacción total al cliente por sobre la competencia de tal manera que se incrementen las ventas y así incrementar la participación de mercado.

2. Diversificar la línea de productos y servicios dentro de 2 años.

A fin de evitar la concentración de los productos y servicios al sector privado actualmente con la finalidad de atender una demanda no satisfecha en el mercado público, se plantea aplicar la diversificación de productos y servicios.

Sobre la diversificación de productos algunos autores opinan lo siguiente:

"Las consecuencias de la diversificación para la rentabilidad fueron crucialmente dependientes de las relaciones entre las actividades de la empresa" Rumelt, (1974).

3. Incrementar la rentabilidad en un 8% en los próximos tres años

Este objetivo está orientado a maximizar el beneficio y generar la satisfacción del accionista, el ratio de rentabilidad de la empresa no ha sido el esperado por lo que se espera que como consecuencia de la aplicación de estrategias adecuadas este se incremente en el lapso de tres años.

4. Incrementar la productividad dentro de 4 años.

La empresa necesita definir adecuadamente sus procesos para trabajar de manera eficiente, la generación formal de procedimientos y desarrollar un plan de inversiones orientado a la mejora de la operatividad ha llevado a plantear la adquisición de un local para generar una mejora de imagen ante clientes y entidades financieras.

5. Implementar herramientas de negocio para el manejo eficiente de la información en el plazo de tres años.

Este objetivo se enfoca en la aplicación de un sistema de información que aporte a la eficiencia mostrando data que ayude a la toma de decisiones en tiempo real.

6. Potenciar al personal técnico creando un know how que genere la diferenciación en el mercado en el plazo de dos años.

La empresa cuenta con un personal que tiene conocimientos técnicos para los productos y servicios que se brinda actualmente, si refuerza estas competencias generaría un know how que brinde un servicio de calidad con lo cual generaría una diferenciación en el mercado que aporte a la mejora de la rentabilidad de la empresa.

7. Mejorar al clima laboral creando un plan de capacitaciones consecutivos.

Se plantea generar un plan de capacitaciones para mejorar la eficiencia del personal a fin de propiciar su desarrollo y fomentar el buen clima laboral a fin de generar la motivación en los trabajadores.

### **3.5.2. Diseño y Formulación de Estrategias**

#### **3.5.2.1. Etapa de Insumos**

La etapa de insumos está compuesta por evaluación de los factores externos (realizada en el capítulo V) e internos (realizada en el capítulo VI), las variables obtenidas en las auditorías sirven de base para las etapas siguientes de la formulación de estrategias, las ponderaciones

de estas sirven para realizar la selección de estrategias empleando la matriz cuantitativa de la planificación estratégica.

### **3.5.2.2. Etapa de Adecuación**

La etapa de adecuación consiste en formular las estrategias para que luego sean evaluadas y se seleccione la que mejor se adapte a los objetivos estratégicos establecidos por la empresa.

La matriz FODA es uno de los métodos más empleados en la formulación de estrategias, y proporciona cuatro tipos de estrategias: estrategias FO utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades, las estrategias DO aprovechan las oportunidades para superar las debilidades, las estrategias FA utilizan las fortalezas para superar las amenazas y por último las estrategias DA buscar reducir las debilidades y las amenazas. La matriz FODA utiliza la información generada en el análisis externo e interno. A diferencia de otras técnicas para formular estrategias (PEYEA, BCG, etc.), la matriz FODA no indica cual es la mejor estrategia, para seleccionar que estrategia es la más apropiada se emplea la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE).

Tomando en cuenta ello se ha efectuado un análisis crítico, considerando la información recopilada en capítulos anteriores, a fin de elaborar una lista de los factores claves conocidas como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, primeramente, se procedió a determinar los factores por cada cuadrante:

Tabla 33 Matriz FODA Fortalezas – Debilidades

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1</b> Personal calificado	<b>D1</b> Falta de planificación estratégica (visión y misión débiles)
<b>F2</b> Empleados comprometidos con la organización	<b>D2</b> Falta de políticas de incentivos económicos para todo el personal
<b>F3</b> Funciones de los empleados claramente definidos	<b>D3</b> Falta de un área de recursos humanos
<b>F4</b> Oportunidad de desarrollo profesional y ascenso	<b>D4</b> Cumplir con los plazos ofrecidos en la entrega de productos y servicios
<b>F5</b> Comunicación a los empleados de los logros de la empresa	<b>D5</b> Falta de publicidad para darse a conocer
<b>F6</b> Rigurosa selección de personal	<b>D6</b> Servicio de posventa limitado
<b>F7</b> Mecanismos de control en las áreas de la empresa	<b>D7</b> Baja rentabilidad
<b>F8</b> Satisfacción de los clientes productos y servicios ofrecidos	<b>D8</b> Personal desmotivado
<b>F9</b> Buena relación de la gerencia con los clientes	<b>D9</b> Limitada capacidad de inversión
<b>F10</b> Ingeniería de control de calidad	<b>D10</b> Organización centralizada (burocracia)
<b>F11</b> Garantía en sus productos y servicios	<b>D11</b> Falta de sistema integrado de información
<b>F12</b> Precios competitivos	
<b>F13</b> Ingeniería de control de proyectos y costos	

Nota. Adoptado de (D´ALESSIO, *Planeamiento Estratégico Razonado*, 2014)



Tabla 34 Matriz FODA Oportunidades – Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1</b> Propuesta del presidente de la república sobre el destrabe de las inversiones (Construcción de la ampliación de proyectos mineros Cerro Verde, Las Bambas, Tocomocho y Tambomayo).</p>	<p><b>A1</b> Vinculación de autoridades públicas en casos de corrupción (Caso Odebrecht y sus asociados).</p>
<p><b>O2</b> Región Cajamarca ampliación y construcción de proyectos mineros: Compañía Minera Ciomolache - Tantautay, Goldfields Cerro Corona y Sulfuros Yanacocha).</p>	<p><b>A2</b> Inestabilidad política.</p>
<p><b>O3</b> Recuperación de la economía europea.</p>	<p><b>A3</b> Contracción de la inversión privada.</p>
<p><b>O4</b> Cambio de autoridades locales periodo 2019 - 2022 inicio de nuevos proyectos de inversión pública (Presidente regional y alcaldes).</p>	<p><b>A4</b> Desaceleración de la economía China.</p>
<p><b>O5</b> Construcción de grandes proyectos mineros como Quellaveco, Michiquillay y Mina Justa.</p>	<p><b>A5</b> Incremento de los conflictos sociales más de 212 casos (bloqueo de carreteras y paralización de proyectos mineros).</p>
<p><b>O6</b> Crecimiento del PBI, destaca el aporte individual del PBI minero del 3.1%</p>	<p><b>A6</b> Sucesos de fenómenos naturales.</p>
<p><b>O7</b> El BCRP mantiene la tasa de interés de referencia en 2.75%.</p>	

Nota. Adoptado de (D'ALESSIO, Planeamiento Estratégico Razonado, 2014)

Tabla 35 Matriz FODA Estrategias FO – DO

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p><b>O1,O2-F9,F12</b> Aplicar un estudio a cada proyecto para generar una propuesta sobre los diversos servicios que la empresa brinda a fin de captar 1 de los cuatro proyectos que actualmente están en el desarrollo de ampliación y por lo menos lograr en 2 proyectos mineros de la región Cajamarca.</p>	<p><b>D4-O1,O2</b> Implementar herramientas de gestión orientados a garantizar la satisfacción total de los clientes, promoviendo la entrega a tiempo y calidad de los productos y servicios.</p>
<p><b>O4-F9,F10,F11,F12</b> Generar reuniones con representantes de los gobiernos de las provincias y distritos de la región Cajamarca y asegurar por lo menos de 3 a 4 proyectos del sector público para el periodo 2019-2022.</p>	<p><b>D5-O2,O4,O5</b> Desarrollar campañas publicitarias que le permita a la empresa captar clientes por ofrecer productos y servicios de calidad a bajos costos.</p>
<p><b>O5-F1,F8,F10</b> Capacitar al personal con la finalidad de ganar prestigio y competitividad para la empresa con miras en desarrollar y brindar productos y servicios a los nuevos proyectos mineros en construcción.</p>	<p><b>D6-O2</b> Generar acompañamiento en la ingeniería de proyecto para poder afianzar los ingresos y así incrementar la rentabilidad.</p>
<p><b>O7-F1,F9,12</b> Incrementar la participación en el mercado ofreciendo a los grandes clientes dentro la región Cajamarca precios bajos para satisfacer sus necesidades (costo-beneficio).</p>	<p><b>D9-O7</b> Generar un crédito hipotecario a largo plazo que permita comprar un local con mayor capacidad, equipamiento y herramientas para que la empresa sea vista con mayor prestigio y competitiva por los clientes.</p>
	<p><b>D11-O1,O2,O4,O5</b> Implementar una página web que permita a los usuarios consultar los productos y servicios que brinda la empresa.</p>

Nota. Adoptado de (D’ALESSIO, Planeamiento Estratégico Razonado, 2014)

Tabla 36 Matriz FODA Estrategias FA – DA

ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p><b>A1,A2-F6,F8,F9</b> Generar un plan de contingencia que permita medir el nivel de ventas esperado en base al comportamiento histórico de la cartera de clientes ante un caso de crisis política.</p>	<p><b>D1-A1,A2</b> Contemplar dentro la elaboración de la planificación estratégica un escenario negativo considerando la crisis política y sus implicancias en el sector público y privado.</p>
<p><b>A3,A4-F11,F12</b> Mantener el manejo de precios flexibles y elaborar un plan de contingencia generando escenarios pesimista para establecer al máximo tope de ajuste de precios.</p>	<p><b>D8-A3</b> Generar programas de retención de personal para evitar la fuga de talento.</p>
<p><b>A6-F8</b> Contratar seguros contra riesgos de desastres naturales.</p>	<p><b>D4-A5,A6</b> Contratar un seguro que cubra los bienes de la empresa (maquinaria, equipos, herramientas y materiales) en caso de conflictos sociales y de desastres naturales a fin de que la empresa no tenga que asumir el 100% de la pérdida ocurrida de ser el caso.</p>

Nota. Adoptado de (D´ALESSIO, *Planeamiento Estratégico Razonado*, 2014)

### 3.5.2.3. Etapa de Decisión

El primer paso de esta etapa es construir una tabla donde se comparen los objetivos estratégicos con las estrategias formuladas en la etapa de adecuación. Luego hay que determinar si las estrategias formuladas para cada objetivo son excluyentes, es decir si sólo es posible aplicar una sola estrategia de las formuladas, en este caso se aplicará la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) y se seleccionará la estrategia que presente el mayor puntaje, el resto serán descartadas.

En la siguiente tabla muestra la comparación entre los objetivos estratégicos y las estrategias formuladas.

*Tabla 37 Estrategias asociadas a cada objetivo de la empresa*

Objetivo Estratégico	Estrategias
<p><b>1.</b> Aumentar la participación de mercado dentro la región Cajamarca 25%, dentro los próximos 4 años.</p>	<p><b>1.</b> Aplicar un estudio a cada proyecto para generar una propuesta sobre los diversos servicios que la empresa brinda a fin de captar uno de los cuatro proyectos que actualmente están en el desarrollo de ampliación y por lo menos lograr en 2 proyectos mineros de la región Cajamarca.</p>
	<p><b>2.</b> Desarrollar campañas publicitarias que le permita a la empresa captar clientes por ofrecer productos y servicios de calidad a bajos costos.</p>
	<p><b>3.</b> Incrementar la participación en el mercado ofreciendo a los grandes clientes dentro la región Cajamarca precios bajos para satisfacer sus necesidades (costo-beneficio).</p>
<p><b>2.</b> Diversificar la línea de productos y servicios dentro de 2 años.</p>	<p><b>4.</b> Generar reuniones con representantes de los gobiernos de las provincias y distritos de la</p>

	<p>región Cajamarca y asegurar por lo menos de 3 a 4 proyectos del sector público para el periodo 2019 - 2022.</p> <p><b>5.</b> Implementar una página web que permita a los usuarios consultar los productos y servicios que ofrece la empresa.</p>
<p><b>3.</b> Incrementar en 8% el retorno de la inversión, en los próximos 3 años.</p>	<p><b>6.</b> Implementar herramientas de gestión orientados a garantizar la satisfacción total de los clientes, promoviendo la entrega a tiempo y calidad de los productos y servicios.</p> <p><b>7.</b> Mantener el manejo de precios flexibles y elaborar un plan de contingencia generando escenarios pesimistas para establecer al máximo tope de ajuste de precios.</p>
<p><b>4.</b> Contar con un local propio de mayor capacidad dentro de 4 años.</p>	<p><b>8.</b> Generar un crédito hipotecario a largo plazo que permita comprar un local con mayor capacidad, equipamiento y herramientas para que la empresa sea vista con mayor prestigio y competitiva para los clientes.</p>
<p><b>5.</b> Implementar herramientas de negocio para el manejo eficiente de la información.</p>	<p><b>9.</b> Desarrollo continuo y en tiempo real de la información en el área de ingeniería de control de proyectos y costos.</p>
<p><b>6.</b> Potenciar el capital humano creando un know how que genere la diferenciación en el mercado.</p>	<p><b>10.</b> Capacitar al personal con la finalidad de generar prestigio y competitividad para la empresa con miras en desarrollar y brindar productos y servicios de calidad a los clientes.</p>
<p><b>7.</b> Mejorar el clima laboral creando un plan de capacitaciones consecutivas.</p>	<p><b>11.</b> Generar programas de capacitación continua para retener al personal para evitar la fuga del talento.</p>

Fuente: Elaboración propia

### 3.5.2.4. Matriz de Planeación Estratégica MCPE

A parte de clasificar las estrategias para obtener una lista priorizada, existe sólo una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. Esta técnica es la usada en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE). Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores”.

A continuación, se muestra las tablas de planeación estratégica cuantitativa para SODEL Ingenieros Servicios Generales:

*Tabla 38 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para el Objetivo 1 Fortalezas - Debilidades*

Factores Críticos del Éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>							
<b>F1</b> Personal calificado	0.07	5	0.35	3	0.21	4	0.28
<b>F2</b> Empleados comprometidos con la organización	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15
<b>F3</b> Funciones de los empleados claramente definidos	0.05	4	0.2	4	0.20	3	0.15
<b>F4</b> Oportunidad de desarrollo profesional y ascenso	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16
<b>F5</b> Comunicación a los empleados de los logros de la empresa	0.03	3	0.09	4	0.12	3	0.09
<b>F6</b> Rigurosa selección de personal	0.04	4	0.16	3	0.12	4	0.16
<b>F7</b> Mecanismos de control en las áreas de la empresa	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06
<b>F8</b> Satisfacción de los clientes productos y servicios ofrecidos	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09
<b>F9</b> Buena relación de la gerencia con los clientes	0.07	6	0.42	3	0.21	3	0.21
<b>F10</b> Ingeniería de control de calidad	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD  
DE LA EMPRESA SODEL INGENIEROS  
SERVICIOS GENERALES

<b>F11</b> Garantía en sus productos y servicios	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
<b>F12</b> Precios competitivos	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
<b>F13</b> Ingeniería de control de proyectos y costos	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06

**Debilidades**

<b>D1</b> Falta de planificación estratégica (visión y misión débiles)	0.05	4	0.2	2	0.10	1	0.05
<b>D2</b> Falta de políticas de incentivos económicos para todo el personal	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06
<b>D3</b> Falta de un área de recursos humanos	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05
<b>D4</b> Cumplir con los plazos ofrecidos en la entrega de productos y servicios	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.10
<b>D5</b> Falta de publicidad para darse a conocer	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12
<b>D6</b> Servicio de posventa limitado	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12
<b>D7</b> Baja rentabilidad	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08
<b>D8</b> Personal desmotivado	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02
<b>D9</b> Limitada capacidad de inversión	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08
<b>D10</b> Organización centralizada (burocracia)	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04
<b>D11</b> Falta de sistema integrado de información	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08

**3.63**

**2.59**

**2.51**

*Nota. Adoptado de (D'ALESSIO, Planeamiento Estratégico Razonado, 2014)*

Tabla 39 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para el objetivo 1 Oportunidades – Amenazas

Factores Críticos del Éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>							
<b>O1</b> Propuesta del presidente de la república sobre el destrabe de las inversiones (Construcción de la ampliación de proyectos mineros Cerro Verde, Las Bambas, Toromocho y Tambomayo).	0.06	5	0.30	3	0.18	4	0.24
<b>O2</b> Región Cajamarca ampliación y construcción de proyectos mineros: Compañía Minera Ciomolache - Tantautay, Goldfields Cerro Corona y Sulfuros Yanacocha).	0.10	6	0.60	3	0.3	4	0.4
<b>O3</b> Recuperación de la economía europea.	0.03	3	0.09	3	0.09	2	0.06
<b>O4</b> Cambio de autoridades locales periodo 2019 - 2022 inicio de nuevos proyectos de inversión pública (Presidente regional y alcaldes).	0.10	4	0.40	4	0.4	4	0.4
<b>O5</b> Construcción de grandes proyectos mineros como Quellaveco, Michiquillay y Mina Justa.	0.10	3	0.30	3	0.3	3	0.3
<b>O6</b> Crecimiento del PBI, destaca el aporte individual del PBI minero del 3.1%	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15



<b>O7</b> El BCRP mantiene la tasa de interés de referencia en 2.75%.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
---	------	---	------	---	------	---	------

### Amenazas

<b>A1</b> Vinculación de autoridades públicas en casos de corrupción (Caso Odebrecht y sus asociados).	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05
<b>A2</b> Inestabilidad política.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
<b>A3</b> Contracción de la inversión privada.	0.10	2	0.20	1	0.1	1	0.1
<b>A4</b> Desaceleración de la economía China.	0.14	2	0.28	2	0.28	2	0.28
<b>A5</b> Incremento de los conflictos sociales más de 212 casos (bloqueo de carreteras y paralización de proyectos mineros).	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
<b>A6</b> Sucesos de fenómenos naturales.	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06
			<b>3.07</b>			<b>2.50</b>	<b>2.52</b>

*Nota. Adoptado de (D'ALESSIO, Planeamiento Estratégico Razonado, 2014)*

La estrategia seleccionada para el objetivo 1 para la empresa es la estrategia uno, la cual ha sido seleccionada en base a la mayor puntuación obtenida mediante el análisis de factores críticos de éxito.

La estrategia uno se enfoca en el objetivo estratégico del crecimiento de la empresa en el mercado dentro la región Cajamarca, aprovechando la inversión privada principalmente en la minería con la ampliación grandes proyectos mineros existentes y otros en desarrollo.

Tabla 40 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para el Objetivo 2 Fortalezas – Debilidades

Factores Críticos del Éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>					
<b>F1</b> Personal calificado	0.07	4	0.28	3	0.21
<b>F2</b> Empleados comprometidos con la organización	0.05	4	0.2	4	0.20
<b>F3</b> Funciones de los empleados claramente definidos	0.05	4	0.2	4	0.20
<b>F4</b> Oportunidad de desarrollo profesional y ascenso	0.04	4	0.16	3	0.12
<b>F5</b> Comunicación a los empleados de los logros de la empresa	0.03	3	0.09	2	0.06
<b>F6</b> Rigurosa selección de personal	0.04	4	0.16	3	0.12
<b>F7</b> Mecanismos de control en las áreas de la empresa	0.02	3	0.06	4	0.08
<b>F8</b> Satisfacción de los clientes productos y servicios ofrecidos	0.03	4	0.12	5	0.15
<b>F9</b> Buena relación de la gerencia con los clientes	0.07	4	0.28	3	0.21

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD  
DE LA EMPRESA SODEL INGENIEROS  
SERVICIOS GENERALES

<b>F10</b> Ingeniería de control de calidad	0.02	3	0.06	3	0.06
<b>F11</b> Garantía en sus productos y servicios	0.04	3	0.12	3	0.12
<b>F12</b> Precios competitivos	0.04	3	0.12	3	0.12
<b>F13</b> Ingeniería de control de proyectos y costos	0.02	3	0.06	3	0.06

**Debilidades**

<b>D1</b> Falta de planificación estratégica (visión y misión débiles)	0.05	2	0.1	2	0.10
<b>D2</b> Falta de políticas de incentivos económicos para todo el personal	0.03	2	0.06	2	0.06
<b>D3</b> Falta de un área de recursos humanos	0.05	3	0.15	2	0.1
<b>D4</b> Cumplir con los plazos ofrecidos en la entrega de productos y servicios	0.05	2	0.1	1	0.05
<b>D5</b> Falta de publicidad para darse a conocer	0.06	1	0.06	3	0.18
<b>D6</b> Servicio de posventa limitado	0.06	3	0.18	1	0.06
<b>D7</b> Baja rentabilidad	0.04	2	0.08	2	0.08
<b>D8</b> Personal desmotivado	0.02	3	0.06	2	0.04
<b>D9</b> Limitada capacidad de inversión	0.04	3	0.12	1	0.04
<b>D10</b> Organización centralizada (burocracia)	0.04	3	0.12	2	0.08
<b>D11</b> Falta de sistema integrado de información	0.04	3	0.12	2	0.08

**3.06**

**2.58**

*Nota. Adoptado de (D'ALESSIO, Planeamiento Estratégico Razonado, 2014)*

Tabla 41 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para el objetivo 2 Oportunidades – Amenazas

Factores Críticos del Éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>					
<b>O1</b> Propuesta del presidente de la república sobre el destrabe de las inversiones (Construcción de la ampliación de proyectos mineros Cerro Verde, Las Bambas, Toromocho y Tambomayo).	0.06	3	0.18	4	0.24
<b>O2</b> Región Cajamarca ampliación y construcción de proyectos mineros: Compañía Minera Ciomolache - Tantauatay, Goldfields Cerro Corona y Sulfuros Yanacocha).	0.10	3	0.30	5	0.5
<b>O3</b> Recuperación de la economía europea.	0.03	3	0.09	2	0.06
<b>O4</b> Cambio de autoridades locales periodo 2019 - 2022 inicio de nuevos proyectos de inversión pública (Presidente regional y alcaldes).	0.10	7	0.70	2	0.2
<b>O5</b> Construcción de grandes proyectos mineros como Quellaveco, Michiquillay y Mina Justa.	0.10	3	0.30	3	0.3

<b>O6</b> Crecimiento del PBI, destaca el aporte individual del PBI minero del 3.1%	0.05	3	0.15	3	0.15
<b>O7</b> El BCRP mantiene la tasa de interés de referencia en 2.75%.	0.06	5	0.30	3	0.18

---

**Amenazas**

---

<b>A1</b> Vinculación de autoridades públicas en casos de corrupción (Caso Odebrecht y sus asociados).	0.05	3	0.15	4	0.2
<b>A2</b> Inestabilidad política.	0.08	2	0.16	3	0.24
<b>A3</b> Contracción de la inversión privada.	0.10	2	0.20	2	0.2
<b>A4</b> Desaceleración de la economía China.	0.14	1	0.14	2	0.28
<b>A5</b> Incremento de los conflictos sociales más de 212 casos (bloqueo de carreteras y paralización de proyectos mineros).	0.07	4	0.28	3	0.21
<b>A6</b> Sucesos de fenómenos naturales.	0.06	3	0.18	2	0.12
			<b>3.13</b>	<b>2.88</b>	

*Nota. Adoptado de (D'ALESSIO, Planeamiento Estratégico Razonado, 2014)*

La estrategia seleccionada para el objetivo 2 para la empresa es la estrategia uno, la cual ha sido seleccionada en base a la mayor puntuación obtenida mediante el análisis de factores críticos de éxito.

La estrategia uno se enfoca en el objetivo estratégico dos que es diversificar la línea de productos y servicios en un periodo de 2 años, ofreciendo los servicios al sector público y no únicamente centrarse al sector privado principalmente al sector minería.

Tabla 42 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para el Objetivo 3 Fortalezas – Debilidades

Factores Críticos del Éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>					
<b>F1</b> Personal calificado	0.07	4	0.28	5	0.35
<b>F2</b> Empleados comprometidos con la organización	0.05	4	0.2	4	0.20
<b>F3</b> Funciones de los empleados claramente definidos	0.05	4	0.2	4	0.20
<b>F4</b> Oportunidad de desarrollo profesional y ascenso	0.04	4	0.16	3	0.12
<b>F5</b> Comunicación a los empleados de los logros de la empresa	0.03	5	0.15	4	0.12
<b>F6</b> Rigurosa selección de personal	0.04	5	0.2	5	0.20
<b>F7</b> Mecanismos de control en las áreas de la empresa	0.02	3	0.06	4	0.08
<b>F8</b> Satisfacción de los clientes productos y servicios ofrecidos	0.03	4	0.12	5	0.15
<b>F9</b> Buena relación de la gerencia con los clientes	0.07	5	0.35	5	0.35

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD  
DE LA EMPRESA SODEL INGENIEROS  
SERVICIOS GENERALES

<b>F10</b> Ingeniería de control de calidad	0.02	3	0.06	3	0.06
<b>F11</b> Garantía en sus productos y servicios	0.04	3	0.12	3	0.12
<b>F12</b> Precios competitivos	0.04	3	0.12	3	0.12
<b>F13</b> Ingeniería de control de proyectos y costos	0.02	3	0.06	3	0.06

**Debilidades**

<b>D1</b> Falta de planificación estratégica (visión y misión débiles)	0.05	2	0.1	3	0.15
<b>D2</b> Falta de políticas de incentivos económicos para todo el personal	0.03	2	0.06	1	0.03
<b>D3</b> Falta de un área de recursos humanos	0.05	3	0.15	3	0.15
<b>D4</b> Cumplir con los plazos ofrecidos en la entrega de productos y servicios	0.05	3	0.15	3	0.15
<b>D5</b> Falta de publicidad para darse a conocer	0.06	1	0.06	4	0.24
<b>D6</b> Servicio de posventa limitado	0.06	2	0.12	3	0.18
<b>D7</b> Baja rentabilidad	0.04	2	0.08	2	0.08
<b>D8</b> Personal desmotivado	0.02	2	0.04	2	0.04
<b>D9</b> Limitada capacidad de inversión	0.04	1	0.04	1	0.04
<b>D10</b> Organización centralizada (burocracia)	0.04	2	0.08	2	0.08
<b>D11</b> Falta de sistema integrado de información	0.04	2	0.08	3	0.12

**3.04**

**3.39**

*Nota. Adoptado de (D'ALESSIO, Planeamiento Estratégico Razonado, 2014)*

Tabla 43 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para el objetivo 3 Oportunidades – Amenazas

Factores Críticos del Éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>					
<b>O1</b> Propuesta del presidente de la república sobre el destrabe de las inversiones (Construcción de la ampliación de proyectos mineros Cerro Verde, Las Bambas, Toromocho y Tambomayo).	0.06	4	0.24	5	0.3
<b>O2</b> Región Cajamarca ampliación y construcción de proyectos mineros: Compañía Minera Ciomolache - Tantaumatay, Goldfields Cerro Corona y Sulfuros Yanacocha).	0.10	3	0.30	6	0.6
<b>O3</b> Recuperación de la economía europea.	0.03	3	0.09	2	0.06
<b>O4</b> Cambio de autoridades locales periodo 2019 - 2022 inicio de nuevos proyectos de inversión pública (Presidente regional y alcaldes).	0.10	4	0.40	5	0.5
<b>O5</b> Construcción de grandes proyectos mineros como Quellaveco, Michiquillay y Mina Justa.	0.10	3	0.30	3	0.3
<b>O6</b> Crecimiento del PBI, destaca el aporte individual del PBI minero del 3.1%	0.05	3	0.15	2	0.1



**07** El BCRP mantiene la tasa de interés de referencia en 2.75%.

0.06	5	0.30	3	0.18
------	---	------	---	------

---

**Amenazas**

---

**A1** Vinculación de autoridades públicas en casos de corrupción (Caso Odebrecht y sus asociados).

0.05	4	0.20	3	0.15
------	---	------	---	------

**A2** Inestabilidad política.

0.08	3	0.24	3	0.24
------	---	------	---	------

**A3** Contracción de la inversión privada.

0.10	1	0.10	2	0.2
------	---	------	---	-----

**A4** Desaceleración de la economía China.

0.14	1	0.14	3	0.42
------	---	------	---	------

**A5** Incremento de los conflictos sociales más de 212 casos (bloqueo de carreteras y paralización de proyectos mineros).

0.07	4	0.28	3	0.21
------	---	------	---	------

**A6** Sucesos de fenómenos naturales.

0.06	2	0.12	2	0.12
------	---	------	---	------

**2.86**

<b>3.38</b>
-------------

*Nota. Adoptado de (D'ALESSIO, Planeamiento Estratégico Razonado, 2014)*

La estrategia seleccionada para el objetivo 3 para la empresa es la estrategia dos, la cual ha sido seleccionada en base a la mayor puntuación obtenida mediante el análisis de factores críticos de éxito.

Esta estrategia se enfoca principalmente en el objetivo estratégico del incremento porcentual del retorno de la inversión en los 3 años siguientes.

Para los objetivos 4, 5, 6 y 7 solo se formuló una sola estrategia para cada uno, por lo tanto, no es necesario utilizar técnicas de selección de estrategias, se seguirá las mismas para el logro del objetivo.

### **3.6. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

#### **3.6.1. Mapa de la Estrategia**

El mapa de implantación de la estrategia resulta beneficioso para una empresa pues “se puede ejercer una visión integral, holística de la organización; además, facilita la evaluación del desempeño por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa, porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario” (D’ALESIO IPINZA F. , 2013).

De acuerdo con Kaplan y Norton (2008), las cuatro perspectivas se basan en lo siguiente:

- a) La creación de valor en un período de largo plazo para los accionistas o los involucrados en el desarrollo e implementación de la estrategia.
- b) La complacencia y resultados positivos de una propuesta de valor para el cliente genera una ventaja competitiva a la empresa que realiza la implementación.
- c) El estudio de los procesos internos genera el valor que integra a los clientes y también favorecen a conseguir los objetivos de rendimiento de acuerdo con los resultados de tipo financiero.
- d) El impacto que tienen los activos intangibles promueve perfeccionamientos al ejercicio de los métodos críticos que ofrecen valor a los clientes y accionistas.

De acuerdo a lo propuesto de manera teórica, la visión de Kaplan y Norton (2008) señalaron que la perspectiva del cliente y financiera describen lo que la organización espera lograr, mientras que la perspectiva de procesos y aprendizaje describen como implantará la organización su estrategia y que era necesario considerar lo siguiente:

a) Aprendizaje interno

El enfoque de las líneas estratégicas de aprendizaje y crecimiento equilibran los espacios de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de la información) y el clima (capital organizativo) que le dan el soporte respectivo a los procesos que generan valor y una ventaja competitiva para el desarrollo de la empresa en estudio.

b) Procesos

La perspectiva de procesos identifica los procesos claves de la organización que llevarán a obtener los objetivos financieros y de clientes.

c) Clientes

Los indicadores de la perspectiva de cliente como la que comprende resultado medible como: la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la propuesta de valor seleccionada para los segmentos de clientes deseados. La propuesta de valor constituye el eje de la estrategia.

d) Financiera

Las iniciativas de tipo financiero describen los corolarios perceptibles que se desarrolla a través de la estrategia empleando ratios e indicadores medibles y que son comunes para la medición de la estrategia; los indicadores de evaluación que son de mayor conocimiento son: el retorno sobre la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, los ingresos por cliente y el coste por unidad producida. Los ratios responden a la implementación de la estrategia que se encuentra en funcionamiento para la entrega de beneficios tangibles para los accionistas e inversionistas” (Gitman, 2007).

“El tablero de control balanceado es una herramienta que permite cerrar la brecha entre los objetivos planteados y las acciones a ejecutar, mediante la formulación de metas cuantificables y la revisión periódica del cumplimiento de estos. Para cada objetivo, se ha definido la meta a lograr, el indicador de medición y el año en el cual se deberá cumplir la meta establecida” (Gitman, 2007).

El balance scorecard indica que se debe de complementar la información financiera con medidas de desempeño que indiquen qué tan bien ha logrado una organización los cuatro aspectos constructivos de la ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y respuesta a los clientes. Los resultados financieros informan a los gerentes acerca de las decisiones que ya han tomado; las otras medidas equilibran esta imagen del desempeño al informar qué tan precisa ha sido la organización en colocar los bloques constructivos que impulsan el desempeño futuro. Charles W. Hill y Gareth R. Jones. (2005)

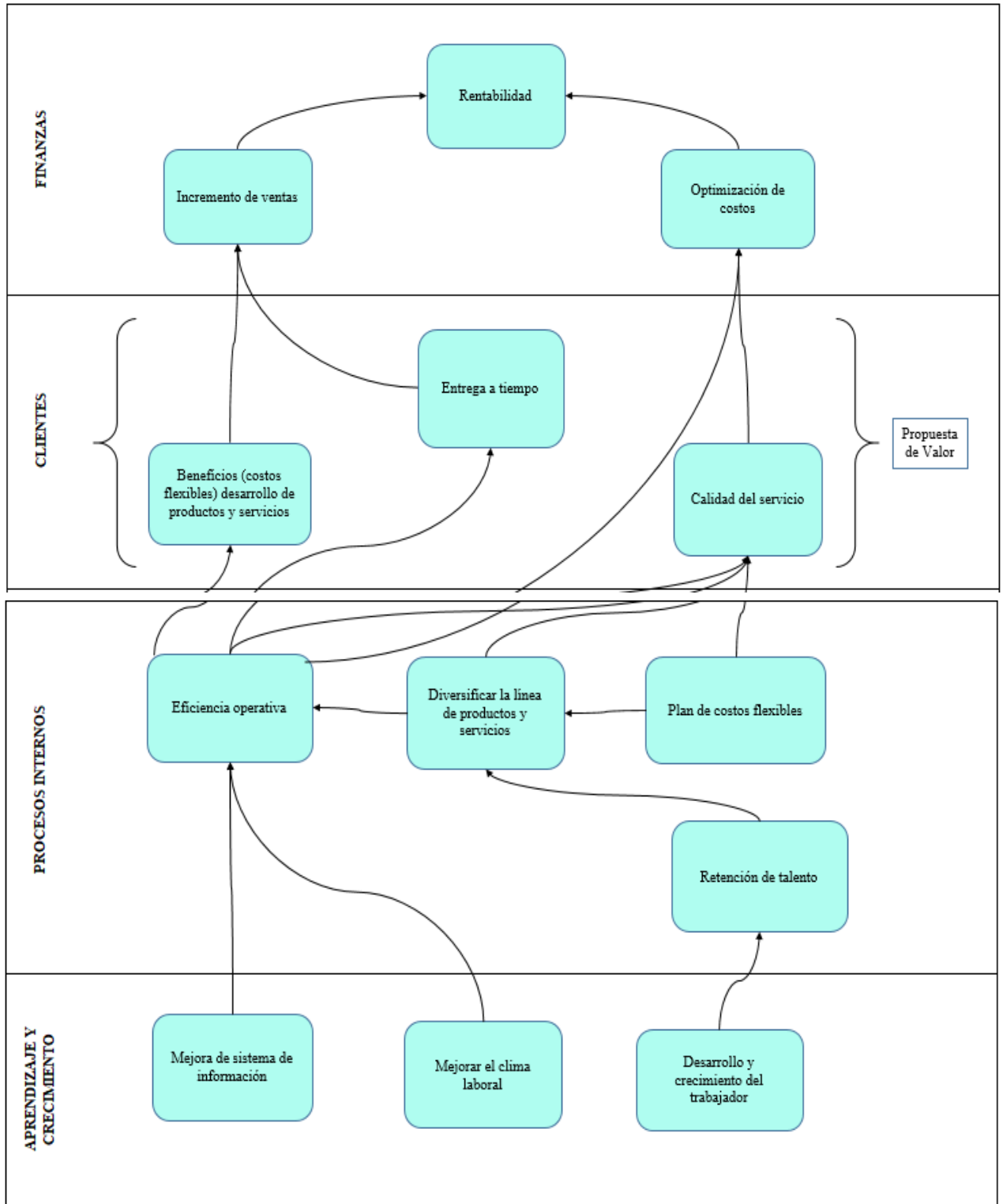


Figura 34. Matriz de estrategia de SODEL Ingenieros Servicios Generales, adoptado de (D'ALESSIO, Planeamiento Estratégico Razonado, 2014)

Fuente: Elaboración propia

### 3.6.2. Objetivos Específicos Según el Mapa de la Estrategia

Tomando en cuenta la declaración la visión y misión se ha procedido a plantear los objetivos específicos los cuales se basan en el mapa estratégico:

*Tabla 44 Objetivos específicos de acuerdo al mapa de la estrategia de SODEL Ingenieros Servicios Generales*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
Financiera	Optimizar costos
	Incrementar las ventas
Clientes	Entrega a tiempo de productos y servicios para la disminución de penalidades por incumplimiento
	Lograr posicionamiento mediante la eficiencia, calidad y servicios de post venta
Interna - Procesos	Invertir en infraestructura
	Implementar herramientas de negocio para el manejo eficiente de la información en ingeniería de proyectos y costos
	Mejorar la eficiencia operativa
Aprendizaje y Crecimiento	Generar la identificación del personal con la cultura organizacional
	Aumentar la productividad del personal
	Mejorar el clima laboral
	Mejorar el sistema de información

*Fuente: Elaboración propia*

### **3.6.3. Indicadores para Cada Uno de los Objetivos Específicos**

A fin de medir el plan estratégico a implementar y poder hacer un seguimiento al cumplimiento de las actividades se hace necesario contar con indicadores de gestión.

“Los indicadores deben usar los requisitos de relevancia, pertinencia, integración, independencia, oportunidad, homogeneidad, sencillez, confiabilidad, participativa, y que tengan un costo razonable, para una adecuada toma de decisiones; debe estar en constante actividad y ser factible de cambios de acuerdo con los nuevos procedimientos, protocolos, directivas, instructivos y normativas vigentes donde se tenga el compromiso de la Alta Dirección y la participación activa de los trabajadores que involucren personal asistencial, de apoyo y personal administrativo”. (Muñoz, 2015).

A continuación, se presentan los indicadores por cada objetivo:

*Tabla 45 Indicadores para cada objetivo específico de SODEL Ingenieros Servicios Generales*

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Unidades</b>
Financiera	Optimizar costos	$[(CV \text{ año } 0 - CV \text{ año } 1) / (CV \text{ año } 0)] * 100\%$	%
	Incrementar las ventas	$[(V \text{ año } 0 - V \text{ año } 1) / (V \text{ año } 0)] * 100\%$	%
	Incremento de rentabilidad	Unidad neta / Ventas * 100%	%
Clientes	Entrega a tiempo de productos y servicios para la disminución de penalidades por incumplimiento	Total entregas a tiempo / Entregas totales	%
	Lograr posicionamiento mediante la eficiencia, calidad y servicios de post venta	Ingresos x servicios / Total ventas * 100%	%
Interna - Procesos	Invertir en infraestructura	$[(Capex \text{ año } 0 - Capex \text{ año } 1) / (Capex \text{ año } 0)] * 100\%$	%
	Implementar herramientas de negocio para el manejo eficiente de la información en ingeniería de proyectos y costos	$[(Nro. \text{ Servicios año } 0 - \text{ Servicios año } 1) / (\text{Servicios año } 0)] * 100\%$	%
	Mejorar la eficiencia operativa	$[(Pedidos \text{ atendidos año } 0 - Pedidos \text{ atendidos año } 1) / (Pedidos \text{ atendidos año } 0)] * 100\%$	%
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar la productividad del personal	$[(S \text{ años } 0 - S \text{ año } 1) / (S \text{ año } 0)] * 100\%$	%
	Mejorar el sistema de información	Uso real / Uso disponible	%

*Fuente: Elaboración propia*



### 3.6.4. Metas para Cada Uno de los Objetivos Específicos

Los objetivos específicos se generan para lograr un fin, en la presente sección se presentan las metas establecidas por cada objetivo relacionado con la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento relacionando cada uno de ellos a sus indicadores.

A continuación, se presentan las metas por cada objetivo específico:

*Tabla 46 Metas para cada uno de los objetivos específicos de SODEL Ingenieros Servicios Generales*

Perspectiva	Objetivos Específicos	Indicador	Unidades	Actual	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Financiera	Optimizar costos	$[(CV \text{ año } 0 - CV \text{ año } 1) / (CV \text{ año } 0)] * 100\%$	%	2%	4%	6%	7%	8%
	Incrementar las ventas	$[(V \text{ año } 0 - V \text{ año } 1) / (V \text{ año } 0)] * 100\%$	%	2%	3%	5%	7%	8%
	Incremento de rentabilidad	Unidad neta / Ventas * 100%	%	-15%	2%	6%	6%	8%
Clientes	Entrega a tiempo de productos y servicios para la disminución de penalidades por incumplimiento	Total entregas a tiempo / Entregas totales	%	0%	30%	50%	75%	90%
	Lograr posicionamiento mediante la eficiencia, calidad y servicios de post venta	Ingresos x servicios / Total ventas * 100%	%	0%	28%	45%	58%	70%

	Invertir en infraestructura	$[(\text{Capex año 0} - \text{Capex año 1}) / (\text{Capex año 0})] * 100\%$	%	2%	3%	8%	8%	8%
Interna - Procesos	Implementar herramientas de negocio para el manejo eficiente de la información en ingeniería de proyectos y costos	$[(\text{Nro. Servicios año 0} - \text{Servicios año 1}) / (\text{Servicios año 0})] * 100\%$	%	0%	10%	50%	50%	60%
	Mejorar la eficiencia operativa	$[(\text{Pedidos atendidos año 0} - \text{Pedidos atendidos año 1}) / (\text{Pedidos atendidos año 0})] * 100\%$	%	60%	70%	80%	85%	90%
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar la productividad del personal	$[(\text{S años 0} - \text{S año 1}) / (\text{S año 0})] * 100\%$	%	15%	20%	35%	40%	60%
	Mejorar el sistema de información	Uso real / Uso disponible	%	0%	8%	30%	40%	50%

Fuente: Elaboración propia

### 3.6.5. Iniciativa y Estrategias Para Cada Uno de los Objetivos Específicos

Tabla 47 Iniciativas para cada uno de los objetivos específicos de SODEL Ingenieros Servicios Generales

Perspectiva	Objetivos Específicos	Iniciativas
<b>Financiera</b>	Optimizar costos	Implantación de costos ABC
	Incrementar las ventas	Visitas a clientes para promocionar los diversos productos y servicios
	Incremento de rentabilidad	Desarrollar el área de servicios e ingeniería de proyectos y costos
<b>Clientes</b>	Entrega a tiempo de productos y servicios para la disminución de penalidades por incumplimiento	Contratación y/o capacitación de personal calificado para el área de ingeniería de control de proyectos Desarrollar la gestión y planificación de recursos adecuados
	Lograr posicionamiento mediante la eficiencia, calidad y servicios de post venta	Capacitación de técnicos mediante alianza estratégica con proveedores Contratación de técnicos para ser capacitados por el personal con experiencia de la empresa Generar publicidad a través de una página web y visita a los clientes
<b>Interna - Procesos</b>	Invertir en infraestructura	Compra de un local con mayor capacidad, equipamiento y herramientas para el prestigio y competitividad de la empresa
	Implementar herramientas de negocio para el manejo eficiente de la información en ingeniería de proyectos y costos	Establecer procedimientos por tipo de servicios Generar reuniones para establecimiento de procedimientos Realizar la lista de precios de servicios

	Mejorar la eficiencia operativa	Generar un plan de reconocimiento y pago de beneficios económicos por cumplimiento de metas
		Generar un plan de reducción de costos
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Aumentar la productividad del personal	Establecer un plan de capacitaciones para la mejora de competencias
		Implementar procedimiento operativos y de seguridad
	Mejorar el sistema de información	Implementar un software que integre información en la empresa

*Fuente: Elaboración propia*

### 3.6.6. Responsable de Cada Una de las Iniciativas

Tabla 48 Responsables por cada iniciativa de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales

Iniciativas	Responsable
Implantación de costos ABC	Contabilidad y finanzas
Visitas a clientes para promocionar los diversos productos y servicios	Gerencia General y Gerencia de Operaciones
Desarrollar el área de servicios e ingeniería de proyectos y costos	Gerencia General e ingeniería Técnica
Contratación y/o capacitación de personal calificado para el área de ingeniería de control de proyecto	Gerencia de Operaciones
Capacitación de técnicos mediante alianza estratégica con proveedores	Gerencia General
Contratación de técnicos para ser capacitados por el personal con experiencia de la empresa	Jefe Técnico
Generar publicidad a través de una página web y visita a los clientes	Gerencia General
Compra de un local con mayor capacidad, equipamiento y herramientas para el prestigio y competitividad de la empresa	Gerencia General
Establecer procedimientos por tipo de servicios	Gerencia General y Jefe Técnico
Generar reuniones para establecimiento de procedimientos	Gerencia General y Jefe Técnico
Realizar la lista de precios de servicios	Gerencia General e ingeniería Técnica

---

Generar un plan de reconocimiento y pago de beneficios económicos por cumplimiento de metas	Gerencia General y Contabilidad
Generar un plan de reducción de costos	Ingeniería Técnica y Contabilidad
Establecer un plan de capacitaciones para la mejora de competencias	Gerencia General y Contabilidad
Implementar procedimientos operativos y de seguridad	Gerencia de Operaciones y Jefe de Seguridad
Implementar un software que integre información en la empresa	Oficina Técnica

---

*Fuente: Elaboración propia*

**3.6.7. Presupuesto de Cada Una de las Iniciativas**
*Tabla 49 Presupuesto de cada una de las iniciativas para SODEL Ingenieros Servicios Generales*

<b>Iniciativas</b>	<b>Detalle</b>	<b>Año 2019</b>	<b>Año 2020</b>	<b>Año 2021</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Total</b>
Implantación de costos ABC	Curso de costeo ABC a personal clave (2 persona). Costo por curso S/.500 por persona, instalación de programa ABC S/.2000	3,000				3,000
Visitas a clientes para promocionar los diversos productos y servicios	Programar 24 visitas en el año (12 sector privado y 12 sector público)	15,000	10,000	8,000	8,000	41,000
Desarrollar el área de servicios e ingeniería de proyectos y costos	Propuesta de jefatura técnica al personal más capacitado	20,000	20,000	20,000	20,000	80,000
	Incentivos por cumplimiento de metas	5,000	5,000	5,000	5,000	20,000
Contratación y/o capacitación de personal calificado para el área de ingeniería de control de proyecto	Curso de gestión y planificación de proyectos ( 2 personas)	2,000				2,000
Capacitación de técnicos mediante alianza estratégica con proveedores	Costo de viáticos para 4 personas S/. 3000	6,000	6,000	6,000		18,000
Contratación de técnicos para ser capacitados por el personal con experiencia de la empresa	Anuncios y servicios de reclutamiento	150				150
Generar publicidad a través de una página web y visita a los clientes	Diseño publicitario en la página web de SODEL costo S/. 250	250				250
Compra de un local con mayor capacidad, equipamiento y herramientas para el prestigio y competitividad de la empresa	Compra de local US\$ 200000. cuota de hipoteca mensual		222,000	222,000	222,000	666,000

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO  
Y SU RELACIÓN CON LA COMPETITIVIDAD  
DE LA EMPRESA SODEL INGENIEROS  
SERVICIOS GENERALES

Establecer procedimientos por tipo de servicios	Reuniones de personal, materiales de reunión y coffe breake S/.250	250					250
Generar reuniones para establecimiento de procedimientos	Reuniones de personal, materiales de reunión y coffe breake S/.350	350					350
Realizar la lista de precios de servicios	Reuniones para revisión de tarifas, materiales de reunión y coffe	250					250
Generar un plan de reconocimiento y pago de beneficios económicos por cumplimiento de metas	Establecer bonificación por cumplimiento de metas	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	80,000
Generar un plan de reducción de costos	Programar aprobación implementación que generen disminución de costos	-	-	-	-	-	-
Establecer un plan de capacitaciones para la mejora de competencias	Contratar un plan de asesorías, membresía anual de S/. 3600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	14,400
Implementar procedimientos operativos y de seguridad	Reuniones de personal, materiales de reunión y coffe breake S/.250	250					250
Implementar un software que integre información en la empresa	Implementar un software recomendado	15,000				15,000	30,000

Fuente: Elaboración propia



### 3.6.8. Cronograma de Cada Una de las Iniciativas

Tabla 50 Cronograma de cada una de las iniciativas para SODEL Ingenieros Servicios General

Iniciativas	Responsable	Inversión	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Implantación de costos ABC	Contabilidad y finanzas	3,000	■			
Visitas a clientes para promocionar los diversos productos y servicios	Gerencia General y Gerencia de Operaciones	41,000	■	■	■	■
Desarrollar el área de servicios e ingeniería de proyectos y costos	Gerencia General e ingeniería Técnica	100,000	■	■	■	■
Contratación y/o capacitación de personal calificado para el área de ingeniería de control de proyecto	Gerencia de Operaciones	2,000	■			
Capacitación de técnicos mediante alianza estratégica con proveedores	Gerencia General	18,000	■	■	■	■
Contratación de técnicos para ser capacitados por el personal con experiencia de la empresa	Jefe Técnico	150	■			
Generar publicidad a través de una página web y visita a los clientes	Gerencia General	250	■			
Compra de un local con mayor capacidad, equipamiento y herramientas para el	Gerencia General	666,000	■	■	■	■
Establecer procedimientos por tipo de servicios	Gerencia General y Jefe Técnico	250		■		
Generar reuniones para establecimiento de procedimientos	Gerencia General y Jefe Técnico	350		■		
Realizar la lista de precios de servicios	Gerencia General e ingeniería Técnica	250		■		
Generar un plan de reconocimiento y pago de beneficios económicos por cumplimiento de	Gerencia General y Contabilidad	80,000	■	■	■	■
Generar un plan de reducción de costos	Ingeniería Técnica y Contabilidad	0	■	■	■	■
Establecer un plan de capacitaciones para la mejora de competencias	Gerencia General y Contabilidad	14,400	■	■	■	■
Implementar procedimientos operativos y de seguridad	Gerencia de Operaciones y Jefe de Seguridad	250		■		
Implementar un software que integre información en la empresa	Oficina Técnica	30,000		■		■

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

En la presente investigación se encontró que SODEL Ingenieros Servicios Generales tiene una misión, visión y valores declarados, la misma que a través de encuestas y focus group el 65% de los empleados conoce la visión, misión y valores de la empresa y el 35% desconocen, con lo cual se pudo determinar que los trabajadores en su totalidad no se encuentran identificados con lo declarado en la empresa, al respecto (David F., 1997) en su obra Administración Estratégica manifiesta que es importante que los directivos y empleados se involucren y conozcan la misión y visión de la empresa, por otra parte los autores como Thompson y Peteraf sostienen que los valores son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión.

En cuanto al análisis de factores externos e internos el puntaje de ponderación con relación a la evaluación de factores externos EFE se obtuvo 2.31 y la evaluación de factores internos EFI 2.40, este resultado tiene relación con (D´ALESIO IPINZA, 2015) quien nos indica que el peso ponderado más alto es 4.0 que significa que la empresa responde de manera excelente a las oportunidades y amenazas que presenta el sector, el ponderado promedio es 2.5 que significa que las estrategias de la empresa son débiles y el ponderado de 1.0 significa que la empresa no aprovecha las oportunidades que le ofrece el sector ni evita las amenazas que ésta presenta, con los resultados obtenidos nos indica que la empresa no está aprovechando las

oportunidades y amenazas que ofrece el sector, también podemos mencionar que la empresa no aprovecha las fortalezas que posee para desarrollar ventajas competitivas, por lo tanto nos indica que la empresa aún le falta mejorar algunos aspectos internos.

En cuanto a los objetivos el 60% de los trabajadores conoce los objetivos estratégicos de la empresa y el 40% desconoce, y esto confirma lo expuesto en el focus group del gerente general de la empresa al mencionar que a los trabajadores en su totalidad les falta direccionarlos y enfocarlos en los objetivos, al respecto (David F., 1997) manifiesta que todos los niveles de una organización, ya sean corporativos, divisionales o funcionales tienen que conocer los objetivos a largo plazo y saber cuál es el camino a seguir para el éxito de la empresa.

En el análisis de las 5 fuerzas de Porter que son productos sustitutos, competidores entrantes, negociación de los clientes, negociación de proveedores y rivalidad entre competidores del mismo sector nos permite determinar la estructura y atractividad de la industria donde la empresa compite obteniendo un puntaje de 3.27, el cual tiene relación con lo expuesto por (MINZTBERG, 2004) quien sostiene que el análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen.

En el focus group realizado a los trabajadores en su totalidad coincidieron que la empresa le falta un plan estratégico que les permita ordenarse, orientar sus pasos y definir los objetivos, esto quiere decir que no tienen una estrategia clara y definida, al respecto (Kotler, 1990) sostiene que Planificación Estratégica o Planeamiento estratégico es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización para lograr la competitividad en el mercadeo.

La Empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales, tiene que implantar el plan estratégico propuesto, con el fin de fomentar un compromiso por parte de los empleados de la empresa y de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de las actividades de la misma. Este hallazgo concuerda con lo encontrado por (D´ALESIO IPINZA F. , 2013), quien manifiesta que es imprescindible tener un mapa estratégico el cual resulte beneficioso para una empresa pues se puede ejercer una visión integral, holística de la organización; además, facilita la evaluación del desempeño por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa, porque se puede ver hacia dónde se está yendo y corregir si es necesario.

## **4.2 Conclusiones**

En conclusión:

1. La evaluación de la visión y misión actual de la empresa se determinó que presentan una debilidad pues la mayoría del personal e inclusive el gerente general está en desacuerdo que la visión y misión cumplen los factores para que sea la adecuada por

lo que resulta necesario reestructurarla y proponer una nueva visión y misión para la empresa, a fin de que se pueda formar una cultura que sea transmitida al personal a manera de guiar las acciones hacia un propósito claro con el fin de trabajar en una sola dirección.

2. Con el análisis externo e interno me ha permitido determinar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, los cuales son 13 factores determinantes de éxito, 7 son oportunidades y 6 son amenazas, con respecto a la evaluación EFI se obtuvieron 24 factores determinantes de éxito, 13 fortalezas y 11 debilidades, obteniendo un puntaje ponderado de 2.31 y 2.40 respectivamente, lo que está por debajo del promedio, lo que demuestra poco aprovechamiento de las oportunidades y una inadecuada respuesta para neutralizar las amenazas, este indicador se puede mejorar si la empresa enfoca correctamente sus estrategias y replantea sus actividades para aprovechar sus oportunidades, lo que nos dice que la empresa no aprovecha las fortalezas que posee para desarrollar ventajas competitivas y por ello conlleva que actualmente la empresa tenga un control interno débil.
3. La empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales según el análisis del MPC posee ventajas competitivas entre ellas podemos mencionar que tiene personal altamente calificado para desarrollar servicios de calidad con precios flexibles proyectando una imagen de atractividad ante sus clientes y ventaja ante sus competidores.
4. Las estrategias seleccionadas a través de la técnica de la matriz MCPE, tomando como base el análisis de los factores externos e internos, con la finalidad de poder mostrar como la relación de estrategias con los objetivos específicos de la empresa

puede ayudar a cumplir las metas planteadas. Dentro las estrategias seleccionadas más representativas podemos mencionar penetración de mercado, desarrollo de productos y servicios y desarrollo de mercado.

5. La implementación de las estrategias seleccionadas nos permitirá aumentar la competitividad en el mercado de la empresa, lo cual es un aspecto importante para el logro de sus objetivos propuestos.

## REFERENCIAS

ALFRED CHANDLER, J. (1962). *Strategy and Structure: Conceptos*.

Alfred Chandler, J. (1962). *Strategy and Structure: Conceptos*.

Ander-Egg, E. (2000). *INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN*. El Cid.

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*.

ANSOFF.I. (1965). *Corporate Strategy*.

APP, A. A. (2011). *Asociación Automotriz del Perú (APP)*. Obtenido de [www.aap.org.pe](http://www.aap.org.pe):  
<http://www.aap.org.pe/presentacion.php>

BACA, G. (1997). *Evaluación de Proyectos (Parte I)*.

Blanco, A. (2001). *Formulación y Evaluación de Proyectos*.

Camps, X. (27 de Octubre de 2012). *De la insatisfacción a la innovación*. Obtenido de The Jazz Musician: <http://thejazzmusician-xavier.blogspot.com>

D´ALESIO IPINZA, F. (2013). *El Proceso Estratégico*. Lima: Pearson.

D´ALESIO IPINZA, F. (2015). *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia (3ra edición)*. PEARSON.

D´ALESSIO, F. (2008). *El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia*. Mexico: Pearson.

D´ALESSIO, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado*. Lima: Mc Pearson.

David F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

FAYOL, H. (1961). *Proceso Administrativo: Importancia en la Organización*.

Guglielmetti, U. F. (1993). *Competitividad es Calidad Total* .

INEI, I. N. (2018). *Demografía Empresarial en el Perú*.

Jimenez. (1982). *Definiciones y Teorías de la Planificación*.

Jiménez W. (1982). *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. México: FCE.

KOONTZ Harold y O'DONELL CIRIL, W. (1985). *Administración*. México: Mc Graw and Hill.

Kotler. (1990).

Majiuf y Hax. (1991).

MEF. (22 de Agosto del 2018). *Marco Macroeconómico Multianual 2019-2022*. Lima.

MINEM. (Noviembre de 2018). *Cartera de Inversiones Mineras*. Obtenido de [http://www.minem.gob.pe/\\_sector.php?idSector=1](http://www.minem.gob.pe/_sector.php?idSector=1)

MINZTBERG H. (2004). *El Proceso Estratégico: Concepto, Contexto y Casos*.

MINZTBERG, H. (2004). *El Proceso Estratégico: Concepto, Contexto y Casos*.

Morrisey G, .. (1996). *Planeación Táctica*. México: Prentice Hall Hispanoamérica.

Morrisey, G. (1996). *Planeación Táctica*. México: 1° Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.

Murdick, R. (1994). *Sistema de Información Basado en Computadoras*. México: Diana.

Pearce II, J. (1982). *"The company mission as strategic tool"*.



Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva*. EEUU: Deusto: Compañía Editorial Continental.

PUCP, T. (Abril de 2011). Alineamiento Estratégico: Estructura Organizacional y Diseño de Mapa de Procesos. Lima, Lima, Perú.

Quintero Pedraza, J. (Octubre de 2009). "*La Planificación*" en *Contribuciones a la Economía*. Recuperado el Diciembre de 2013, de [www.eumed.net](http://www.eumed.net):  
<http://www.eumed.net/ce/2009b/>

Revista Fortune. (2007). Razones de los Fracayos de las Empresas. *Fortune*.

Sallénave J.P. (1985). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Norma.

Silver Edward. (2004). "*Process Management Instead of Operation*", en *Manufacturing & Service Operation Management*, Vol.6, N°4.

Smith, A. (1976). *Riqueza de las naciones*.

Steiner, G. A. (1983). *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*. México.

Stoner. (1996). *Teorías de la Planificación*.

TERRY .R., G. (1960). *Principles of Management*. México.

Thompson A. y Stinckland A. (1992). *Dirección y Administración Estratégica*. Estados Unidos de América: Addison-Wesley Iberoamericana.

Vasquez, E. (1999). *Reflexiones sobre el valor*.

WEINBERGER VILLARAN, K. (Junio de 2009). *ESTRATEGIA. ESTRATEGIA: Para Lograr y Mantener la Competitividad de la Empresa*. Lima, Lima, Perú: Nathan Associates Inc.

## ANEXOS

**Anexo N°1:**

### **TRANSCRIPCIÓN DE FOCUS / ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD**

FOCUS GROUP (GRUPO FOCAL)

**Buenas tardes, mi nombre es Eduar Soberon Salcedo. Antes de empezar, les quiero agradecer mucho por su participación, también explicar de qué trata este focus group donde están ustedes, es para fines netamente académicos, entonces por tal motivo me gustaría su sinceridad, ya que no hay preguntas buenas ni malas, simplemente es una...**

**Me gustaría saber cuáles son sus opiniones y comentarios con respecto a la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales, empezando desde sus procesos internos, políticas de la empresa, alguna problemática dentro de sus procesos, sugerencias, recomendaciones, en fin, todo con respecto a la empresa que ustedes crean sea información relevante.**

**Me gustaría conocerlos un poco más para que entremos en confianza, para poder preguntarles netamente las preguntas que necesito saber de ustedes. Entonces me gustaría que me digan, ¿qué es lo que hacen en la empresa? Y comenzamos por Ronald, ¿te parece?**

Ronald: Mi nombre es Ronald Javier Delgado Narro, actualmente soy el gerente general de SODEL Ingenieros Servicios Generales.

**Gracias, Ronald.**

Carla: Hola, mi nombre Carla Sánchez Chaves, soy la administradora de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales desde que inició sus operaciones.

**Gracias, Carla.**

Werner: Hola, soy Werner Malaver Cerdán, pertenezco al área de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente de SODEL.

**Gracias, Werner.**

Carlos Andrade: Hola, soy Carlos Andrade Pachone, actualmente soy encargado de control de proyectos y costos de la empresa SODEL.

**Gracias, Carlos.**

Blademir: Hola, soy Blademir Guerrero, pertenezco al área técnica de SODEL.

**Gracias, Blademir.**

**Gracias. Ahora sí, vamos a entrar a las preguntas que nos han traído acá, SODEL Ingenieros Servicios Generales, que comentarios tienen acerca de la empresa.**

**Ronald, que nos puedes decir.**

Ronald: Es una empresa pequeña, es decir fue pequeña por el poco tiempo que ha iniciado sus operaciones, pero con el poco tiempo que tenemos operando ha ido creciendo, lástima que su crecimiento no haya sido ordenado en toda la empresa, pero finalmente la empresa está poco a poco haciéndose conocida y reconocida en el mercado principalmente en los proyectos mineros más importantes dentro de la región Cajamarca, con altibajos y todo

hemos podido salir adelante. Sin duda, hay mucho por mejorar, como procesos internos, política, visión y misión de la empresa, en fin, varias cosas.

**Werner, cuéntanos tú.**

Werner: Bueno, en mi caso no tengo mucho tiempo en la empresa y como dice Ronald, la empresa ha ido creciendo, pero de una manera muy desordenada, su crecimiento básicamente se ha basado en atender los servicios que dicho sea de paso muchas veces no se entregaban a tiempo, ocasionando no solo quejas de clientes sino también penalidades por demora en entrega. Lo que, si he podido observar, es que tiene personal técnico calificado algo que ninguna empresa que compite con nosotros actualmente lo tiene al 100%, esto ha impulsado a que nuestros clientes apuesten más por nuestros productos y servicios.

Carla: Bueno si, tienen razón SODEL ha ido creciendo poco a poco a pesar de ser nueva en el mercado principalmente por el prestigio de tener personal técnico muy calificado, lo cual pienso que debemos seguir aprovechando esta ventaja en cuanto a nuestros competidores más cercanos. Debemos aprovechar con la inversión que están haciendo las mineras en esta región (Cajamarca).

Carlos: Bueno, yo... creo que sí, no hay orden actualmente, pero creo que esta situación se podría revertir con un buen plan estratégico que nos permita orientar nuestros pasos y definir nuestros objetivos. Este sector es muy bueno, pero si la empresa no se adecua internamente, no solo perderemos clientes, sino también reducirán nuestras ventas y rentabilidad como empresa, algo que no nos conviene.

Blademir: creo que ya lo dijeron todo, no tengo nada más que agregar, solo comentar que debemos apresurarnos en ponernos a la par con nuestros competidores sino, perderemos posicionamiento en el mercado.

**Gracias a todos por sus comentarios. Ahora, me gustaría saber ¿qué cosa cambiarían dentro de la empresa? ¿Procesos internos? ¿Personal?, piensen que cambio se podría dar y si dicho cambio ayudaría a ser que SODEL sea mejor empresa.**

Ronald: Uhhh, como gerente general puedo dar un punto de vista diferente al resto, no lo sé, quizás, pero pienso que el crecimiento poco a poco de la empresa nos fue conformando que nadie se dio cuenta y nadie se fijó en los pequeños grandes detalles, ahora ya no podemos hacer nada de lo que paso o no paso, del dinero que perdimos no podemos hacer nada, lo que sí creo que podemos hacer es ordenarnos, primero en definir funciones para cada puesto, contratar más personal si fuese necesario, contratar una persona de recursos humanos para que no solo nos ayude a reclutar personal, sino a mantenerlos motivados, podríamos gestionar cosas así como el empleados del mes, bonos, recompensas, que se yo, se me ocurre ahora tantas cosas que no lo había pensado antes sino me preguntabas. Creo que la solución a nuestros problemas está en nosotros mismos, solo es cuestión de ayudarnos entre nosotros y organizarnos de una manera que todos estemos tranquilos. Me apena mucho escuchar que algunos están desmotivados, pues nunca vimos ese tema la verdad, pero creo que si es importante.

Cuando estuve en la universidad que fue hace poco (risas), ahora que me acuerdo y algunos lo mencionan, existe un plan estratégico que ayuda a las empresas como nosotros en organizarse y lograr sus metas y objetivos, creo que eso podría ayudarnos mucho.

Carlos: en mi caso y respondiendo tu pregunta, yo cambiaría la política de la empresa, es más creo que ni la tiene porque nunca he oído hablar de ella, debemos primero ordenarnos nosotros mismos, de lo contrario continuaremos con los mismos errores y no podremos seguir creciendo y menos ser competitivos en el mercado.

**Gracias, Carlos.**

Carla: yo no cambiaría nada con respecto al personal, pero sí con respecto a la empresa, por ejemplo, no tenemos manual de funciones, no sabemos o no sé cuál es mi objetivo dentro de la empresa, solo ¿vender y vender más?, no hay un sistema de reconocimiento para el personal, no hay recursos humanos que nos ayude con nuestro día a día.

**Gracias.**

Werner: difícil pregunta, pero coincido con Ronald, él mejor que nadie sabe de nuestras deficiencias, pero lamentablemente hay mucha burocracia en la empresa, lo cual no permite que sigamos creciendo, cambiaría la metodología de trabajo, crearía nuevos puestos de trabajos para no tener tanta chamba, además contraría programas para capacitar al personal, reconocimientos que nunca lo hemos tenido, cosas así que nos motiven. Por mi parte tengo la iniciativa ya de elaborar las políticas y procedimientos de seguridad y salud ocupacional lo cual la empresa ganaría más credibilidad con los clientes, hoy en día el buen trabajo va de la mano con la seguridad.

Blademir: creo que está claro nuestro sentir y todo se concluye en que necesitamos ordenarnos y tener un manual de guía para seguir un solo camino, creo que tener un área de recursos humanos sería genial y nosotros como trabajadores tener donde ir para ver el tema de capacitación continua y evitar que la competencia nos quite a nuestros técnicos. Por otro lado, es verdad que como técnicos estamos calificados en comparación con la competencia, pero si no hay procedimientos o programas para retener al personal y que cada cierto tiempo haya reconocimiento al personal, de esta manera nos sentiríamos más motivados a seguir trabajando.

**Gracias.**

**Ahora, me gustaría saber cómo se sienten actualmente en sus puestos y si cuentan con las herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo.**

Ronald: bueno me siento bien pero ahora escuchando a todos no tanto, lamentablemente esto dificulta mi labor como gerente general ya que las decisiones no solo dependen de mí. En cuanto a tu pregunta, me siento bien en mi puesto y cuento con las herramientas necesarias para trabajar.

Carla: yo me siento hay veces bien y otras mal, depende creo del día a día y lo que te pase durante tus labores, pero el saber que no somos reconocidos me desmotiva mucho. Contar con herramientas necesarias no hace que te sientas motivado completamente. Werner: si pues, tiene razón Carla. Hay mucha desmotivación y que pena reconocerlo, pero creo que este focus group más que un trabajo para universidad, nos está haciendo ver nuestras debilidades y nuestra cruda realidad.

Carlos: así es, creo que este puede ser el principio de algo diferente, dependerá de la empresa, en mi caso cuento con las herramientas necesarias, pero por ejemplo no tengo feedback de mi jefe directo, estas cosas creo que marcan la diferencia, cambiaría todo el sistema interno, por supuesto todo para mejorar la empresa.

Bladimir: Como representante del área técnica opino que ya deberíamos empezar con un cambio interno para el bien de la empresa.

**Gracias, chicos.**

**Ahora, esta pregunta es un poquito más complicada. Me gustaría saber ¿qué harían si se les presentará la oportunidad de trabajar en otra empresa?**

Ronald: depende que empresa, puesto de trabajo y sueldo.

**¿Si te dijera que sería una empresa competidora de SODEL para el mismo puesto en el que estas y con un sueldo igual o mejor?**

Ronald: uhmmm que difícil pregunta, pero siendo honestos, lo pensaría mucho y si colma mis expectativas me iría.

**Gracias. Cuéntanos, Werner.**

Werner: Podría ser, no lo sé, pero si me pones el mismo ejemplo que a Ronald, si me iría sin pensarlo dos veces. Si hablamos de la competencia como Coronado C&E mejor aún porque son empresas con más años y tengo amigos ahí, quienes siempre hablan bien de sus empresas.

**Perfecto. Cuéntanos, Carla.**

Carla: Sí, me iría sin pensarlo dos veces, es más si me ofrecen el mismo sueldo igual me iría, no tengo motivación aquí.

**Gracias.**

Carlos: Yo también me iría, con mucha pena, pero tengo que pensar en mi futuro y bienestar, algo que la empresa no lo hace actualmente.

**Gracias.**

Blademir: me da pena aceptarlo, pero sí me iría, por el bienestar y mejora de mi familia y por supuesto por un crecimiento profesional.

**Gracias, Blademir.**

**Ahora, como última pregunta. ¿Qué harían ustedes si en sus manos estuviera la oportunidad de cambiar la empresa?**

Ronald: Creo que llevaría a cabo un plan estratégico, empezar desde cero, establecer cuáles son nuestras fortalezas para sacarle provecho y reconocer nuestras debilidades tanto internas como externas para revertirlas y podemos cumplir nuestros objetivos no solo con la empresa, sino también con el personal.



**Gracias.**

Werner: aumentaría el sueldo a todo el personal (risas), bueno algo de eso lo haría definitivamente pero también me encargaría yo mismo de motivar al personal, acompañándolos en sus obligaciones, compartiendo con ellos el día a día, me acercaría a cada uno, ya que como vez no somos muchos los empleados en Cirko.

Carla: yo capacitaría a todo el personal, de esta manera no solo se adquieran conocimientos sino también se sentirán motivados al saber que la empresa está invirtiendo en ellos al enviarlos a otras ciudades por ejemplo Lima.

**Gracias.**

Carlos: establecería metas y objetivos claros, por supuesto con reconocimientos, definitivamente, cambiaría el proceso interno y ordenaría todas las áreas de la empresa.

**Gracias.**

Blademir: contrataría más personal para cumplir con los plazos establecidos con los clientes, lastimosamente actualmente carecemos de esto siempre entregamos después de tiempo y los mantendría motivados con diversas actividades.

**Gracias.**

**Qué bueno, chicos. Bueno, muchísimas gracias, en verdad ya acabamos con las preguntas, gracias por todos sus comentarios, nos sirve muchísimo para mi trabajo de tesis que estoy realizando. Me gustaría saber si es que alguien tiene algún comentario adicional, alguna sugerencia adicional, cualquier cosa que quieran opinar sobre el tema.**

Ronald: ¿Cuándo empezamos con el planeamiento estratégico de SODEL? (risas)

**Cuando gustes...**

Carla: si, empecemos de una vez

Werner: Sí, así ya no pensaré en irme de la empresa. **¿Alguien tiene algo que opinar?**

Carlos: bueno agradecerte por este focus group que ha sido como una catarsis para mucho de nosotros y lo mejor es que nos ha hecho ver nuestra realidad, ¡gracias!

Blademir: Si Eduar, muchas gracias, sobre todo por los bocaditos y la gaseosa (risas)

**Bueno, muchísimas gracias. De hecho, espero que no se muevan de sus asientos, porque les vamos a entregar unos presentes por estar aquí. Muchas gracias por todo, nuevamente.**

**Anexo N°2:**

**ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA SODEL INGENIEROS  
SERVICIOS GENERALES**

Encuesta que pretende determinar los niveles de satisfacción, motivación y compromiso de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales, además de determinar si los empleados se encuentran en conocimiento total de los conceptos de planificación estratégica que maneja la empresa como lo son la visión, misión y los objetivos a cumplir. Marque con una X la respuesta de su selección.

1. ¿Conoce usted la visión y misión de la empresa en que labora? Sí ( ) No ( )
2. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa en que labora? Sí ( ) No ( )
3. ¿Recibe usted entrenamiento constante para la labor que realiza? Sí ( ) No ( )

De ser negativa su respuesta. ¿Se siente usted capacitado para realizar la labor para la cual fue contratado? Sí ( ) No ( )

4. ¿Se siente a gusto con la labor que realiza en la empresa? Sí ( ) No ( )
5. Su grado de compromiso y actitud hacia su trabajo. ¿En qué grado lo describiría?  
Bajo ( ) Medio ( ) Alto ( ) Muy Alto ( )

6. ¿Se siente trabajando en un ambiente seguro, limpio y apto para desarrollar su labor?

Sí ( ) No ( ) No me quejo ( )

7. ¿Ha tenido que trabajar horas extras? Sí ( ) No ( )

De ser positiva su respuesta. ¿Cómo ha sido el incentivo salarial por horas extras?

Mala ( ) Buena ( ) Muy Buena ( )

8. ¿Recibe bonos salariales y otros incentivos como reconocimiento por su buen desempeño en el trabajo? Sí ( ) No ( )

9. ¿Se le informa los logros y resultados obtenidos por la empresa gracias a su labor?

Sí ( ) No ( )

10. ¿La empresa le ofrece oportunidades para ascender si muestra un buen desempeño?

Sí ( ) No ( )

**ANEXO N°3:**

**ENCUESTA A LOS CLIENTES**

La siguiente encuesta busca determinar el grado de satisfacción de los clientes de la empresa SODEL Ingenieros Servicios Generales. Marque con X la respuesta de su selección.

**1. ¿Cómo se encuentra en cuanto al cumplimiento a tiempo de entrega del producto o servicio?**

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

**2. Con relación al costo del producto o servicio que solicitó. ¿Cómo lo considera?**

- Alto
- Justo
- Bajo

**3. ¿Cómo se encuentra con respecto al producto o servicio que solicitó?**

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho