ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MAQUINARIAS DEL CENTRO S.A.C. PARA EL PERÍODO 2017- 2021

**Tesis para optar el grado de Maestro en Administración de
Negocios – Executive MBA**

ANGEL LIZANDRO ROMERO HERRERA

EDUARDO ALFREDO SOSA CROVETTO

JOSE RIXE TARAZONA

RITA VICTORIA VALVERDE SEVILLANO

**Asesor:
Jose Chou Flores**

**Lima – Perú
2018**

Copyright © 2018, Todos los derechos reservados.

Dedicatoria

Dedicamos el presente trabajo a nuestros docentes del MBA-USIL, a quienes agradecemos por sus grandes aportes y experiencias; definitivamente enriquecieron nuestros conocimientos en muchas materias, fruto del cual es el desarrollo del presente proyecto.

Agradecimientos

Agradecer a Dios por darnos la oportunidad de llevar esta maestría que nos hizo conocer y compartir estos dos años con amigos, compañeros y docentes del MBA, también agradecer la ayuda y motivación familiar para mantenernos firmes en este proyecto de desarrollo personal y profesional; igualmente agradecer a nuestros padres que en su presencia terrenal o celestial son siempre la inspiración de los logros alcanzados.

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MAQUINARIAS DEL CENTRO S.A.C.
PARA EL PERÍODO 2017-2021”**

Resumen Ejecutivo

La estrategia es una serie de decisiones tomadas a través del tiempo, que reflejan las metas de la empresa y los medios para implementar estas metas, esto nos debería llevar a una posición de ventaja sobre el resto; que es sostenible en el tiempo y que se va consolidando con la suma de pasos trazados que se van implementando.

El presente trabajo diseña y formula estrategias de negocio para la contratista minera Maquinarias del Centro S.A.C.

En un mundo cada vez más complejo, competitivo y globalizado, todas las organizaciones tienen que innovarse y esta innovación debe incluir un cambio de paradigma en una gestión ágil, moderna y flexible a partir de la gestión estratégica del negocio.

Este trabajo tiene como objetivo formular estrategias que permitirá que la empresa encuentre nuevos caminos empresariales a fin de consolidar el negocio en el tiempo, partiendo de una nueva declaración de visión, misión, valores y objetivos.

Para desarrollar este plan estratégico tomamos muchas referencias bibliográficas propuestos por muchos autores de la Administración Estratégica, desde luego con un mayor enfoque al planteamiento de Fred David, donde el autor propone tres etapas del proceso de la administración estratégica: *la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia y la evaluación de la estrategia.*

En base a la propuesta del autor, realizamos el análisis del entorno, donde encontramos una alta correlación que existe entre el sector minero (la industria minera) y las contratas mineras, de hecho, el sector minero es un sector dinámico por las oportunidades que existen en el país, con portafolios de proyectos e inversiones actuales y futuros a pesar de las fluctuaciones de los precios internacionales de los metales, Por otro lado, la demanda de servicios flexibles y precios competitivos del sector de contratas mineras debe afrontar con nuevas estrategias comerciales de acuerdo a las nuevas demandas de servicios del sector, precisamente por los cambios tecnológicos, optimización de costos y las crecientes regulaciones estatales.

En el análisis interno se pudo evidenciar que la empresa tiene competencias internas por la experiencia y especialización en algunos servicios que ofrece dentro de sus líneas de negocio; lo cual contrasta con mantener una limitada cartera de clientes y débil institucionalización y profesionalización en su gestión.

En base a los factores descritos líneas arriba nos lleva a plantear un conjunto de alternativas estratégicas que validado con las herramientas administrativas de selección de estrategias de negocio permitiría minimizar las amenazas planteadas y revertir las debilidades, de hecho es necesario fortalecer la gestión administrativa, mejorar los procesos y tener políticas de mejora continua.

Este trabajo es un aporte que servirá como punto de partida para lograr encaminar a la empresa hacia la administración estratégica para obtener y conservar una VENTAJA COMPETITIVA.

Tabla de Contenidos

Capítulo I: Generalidades	16
1.1. Antecedentes.....	16
1.2. Determinación del problema u oportunidad	19
1.3. Justificación del Proyecto	20
1.4. Objetivos.....	20
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación.	20
Capítulo II: La empresa	22
2.1. Antecedentes de la empresa.....	22
2.2. Descripción del negocio.....	23
2.3. Ciclo de vida del producto	30
2.4. Estructura organizacional de la empresa.....	32
2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria.....	36
Capítulo III: Formulación de visión, misión y valores de la empresa	39
3.1. Visión.....	39
3.2. Misión.	42
3.3. Valores	44
3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa.....	46
Capítulo IV: Análisis Externo.....	49
4.1. Tendencias de las variables del entorno.....	49
4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno.	60
4.3 Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno.	62
4.4 Oportunidades	64
4.5 Amenazas.....	66
4.6 Matriz de evaluación de los factores externos EFE	67
Capítulo V: Análisis de la industria	70
5.1. Descripción del mercado de la industria.....	70
5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	78
5.3. Análisis del grado de atractividad de la industria	86
5.4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	88
Capítulo VI: Análisis interno	94
8.1. Análisis de la cultura organizacional.	94
8.2. Auditoría administrativa.	96
8.3. Auditoría en marketing,	98
8.4. Auditoría financiera.	100
8.5. Auditoría en operaciones	107
8.6. Auditoría de los sistemas de administración de la información	109
6.1. Descripción y análisis de la cadena de valor de la empresa (ACV)	109
6.2. Indicadores para los procesos y actividades de la cadena de valor.....	116
6.3. Bechmarking y comparación con los líderes de la industria.....	118
6.4. Competencias distintivas de la empresa.	121
6.5. Identificación de las ventajas competitivas de la empresa.....	125
6.6. Matriz de evaluación de factores internos EFI	125
Capítulo VII: Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias	129
7.1. Alcance y planeamiento de los objetivos estratégicos.....	129
7.2. Análisis de los objetivos estratégicos.	130
7.3. Diseño y formulación de estrategias.	133

7.4. Matrices de formulación de estrategias.....	140
7.5. Resumen de las estrategias formuladas.....	149
CAPÍTULO VIII: Selección de la Estrategia.....	151
8.1. Método factores estratégicos claves.....	151
8.2. Estrategias seleccionadas	153
8.3. Método Escenarios.....	153
8.4. Descripción de escenarios.....	154
8.4. Comparación de estrategias con escenarios.....	157
8.5. Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC	159
CAPÍTULO IX Implantación de la Estrategia.....	162
9.1. Mapa estratégico	164
9.2. Relación Causa – Efecto de los objetivos estratégicos	167
9.3. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	170
9.4. Indicadores para los objetivos específicos	173
9.5. Iniciativas	175
9.6. Estrategias, programas, políticas, reglas, procedimiento.....	178
9.7. Descripción de las iniciativas estratégicas	181
9.8. Responsable de cada una de las iniciativas.....	194
9.8. Presupuesto de cada una de las iniciativas.....	195
9.9. Cronograma de cada una de las iniciativas	200
CAPÍTULO X: Evaluación de la estrategia.....	201
10.1. Evaluación cualitativa.....	201
10.2. Evaluación financiera de la estrategia.....	205
10.3. Cálculo del costo del capital (COK)	227
10.4. Cálculo del valor actual neto (VAN)	229
Conclusiones y Recomendaciones	232
Referencias.....	i
ANEXOS	iii
Anexo 1: Entrevista a Gerente General de MAQUICEN SAC	iv
Anexo 2: Entrevista a Gerente General ACOMIPE	xv
Anexo 3: Entrevista a Gerente Minsur S.A.	xxi
Anexo 4: Ponderación y Calificación de las Matrices	xxvi
Anexo 5: Detalle de lista de proyectos (Hit Rate) para Maquicen S.A.C.....	i
Anexo 6: Análisis de los nuevos servicios especializados a ofertar	v
Anexo 7: Análisis de los competidores de nuevos servicios especializados	viii
Anexo 8: Proyección del costo de ventas	xiv
Anexo 9: Proyección de gastos administrativos	xv
Anexo 10: Modelo de Proyectos Ejecutado por Maquicen S.A.C.....	xvi
Anexo 11: Análisis sobre limpieza y acarreo scop - MAQUICEN en U.M. Raura.....	xxv
Anexo 12: Estado de Situación Financiera	xli
Anexo 13: Estado de Resultados.....	xlili
Anexo 14: Galería fotográfica de referencial de los activos fijos.....	xliv
Anexo 15: Presupuesto estimado de inversiones en activos fijos 2016 al 2021	xlvi
Anexo 16: Eficiencia general de los equipos	xlvi
Anexo 17: Presupuesto de iniciativas a valor presente	li

Lista de tablas

<i>Tabla 1:</i> Principales clientes de Maquicen S.A.C. según facturación del ejercicio 2015 por tipo de servicio realizado.	27
<i>Tabla 2 :</i> Empleo directo en el sector minero por tipo de empleador 2000 al 2015	30
<i>Tabla 3:</i> Lista de colaboradores administrativos de la empresa Maquicen S.A.C.	36
<i>Tabla 4:</i> Formulación de la visión - Preguntas	40
<i>Tabla 5:</i> Características de la visión	41
<i>Tabla 6:</i> Formulación de la misión - preguntas	43
<i>Tabla 7:</i> Impacto en los clientes y proveedores de cada una de las variables del entorno	60
<i>Tabla 8:</i> Impacto en la empresa de cada una de las variables del entorno.	63
<i>Tabla 9:</i> Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	68
<i>Tabla 10:</i> Posición del Perú en el ranking mundial de producción minera 2015	71
<i>Tabla 11:</i> Reservas probadas y probables, Perú 2008 - 2014.....	72
<i>Tabla 12:</i> Inversión anual en minería por rubros (US\$ Millones) 2006 al 2015.....	74
<i>Tabla 13:</i> Empleo directo en el sector minero por tipo de empleador del 2006 al 2015.....	75
<i>Tabla 14:</i> Ranking de inversión por empresas clientes de MAQUICEN, (US\$ millones) 2014 al 2015.....	77
<i>Tabla 15:</i> Principales clientes de MAQUICEN, según facturación (S/. soles) del 2014 y 2015	77
<i>Tabla 16:</i> Matriz de intensidad de cada una de las fuerzas	81
<i>Tabla 17:</i> Matriz del grado de atraktividad de la industria.....	87
<i>Tabla 18.</i> Matriz de Perfil Competitivo MPC.....	92
<i>Tabla 19:</i> Resumen del análisis de la auditoria administrativa de Maquicen S.A.C.....	97
<i>Tabla 20:</i> Resumen del análisis de la auditoria en marketing de Maquicen S.A.C.....	100
<i>Tabla 21:</i> Resumen de las razones financieras de Maquicen S.A.C.	102

<i>Tabla 22:</i> Indicadores usados en la cadena de valor de Maquicen S.A.C.	117
<i>Tabla 23:</i> Indicadores de la cadena de valor de Maquicen S.A.C.	118
<i>Tabla 24:</i> Bechmarking competidores directos de Maquicen S.A.C.	120
<i>Tabla 25:</i> Identificación de la ventaja competitiva de Maquicen S.A.C.	125
<i>Tabla 26:</i> Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI)	127
<i>Tabla 27:</i> <i>Objetivos estratégicos</i> Maquicen S.A.C.	129
<i>Tabla 28:</i> Cartera de servicios de Maquicen S.A.C.	146
<i>Tabla 29:</i> Resumen de estrategias de Maquicen S.A.C.	150
<i>Tabla 30:</i> Matriz Rumelt	152
<i>Tabla 31:</i> Matriz Rumelt selección de la estrategia.	152
<i>Tabla 32:</i> Comparación de estrategias con escenarios – desarrollo de producto	157
<i>Tabla 33:</i> Comparación de estrategias con escenarios - penetración de mercado.	158
<i>Tabla 34:</i> Matriz MCPE	160
<i>Tabla 35:</i> <i>Objetivos específicos</i>	172
<i>Tabla 36:</i> Requisitos para la elaboración de metas	173
<i>Tabla 37:</i> Metas	174
<i>Tabla 38:</i> Iniciativas	177
<i>Tabla 39:</i> Clasificación Cranfield de las Iniciativas	180
<i>Tabla 40:</i> Responsables de implementación de las iniciativas	195
<i>Tabla 41:</i> Presupuesto de iniciativa comercial de promoción de servicios especializados. ...	196
<i>Tabla 42:</i> Presupuesto de iniciativas de soporte y mejora de procesos	197
<i>Tabla 43:</i> Presupuesto de iniciativas de profesionalización y desarrollo del talento humano.	198
<i>Tabla 44:</i> Presupuesto de inversión en Activos Fijos.	199
<i>Tabla 45:</i> Calendario de implementación estimado	200

<i>Tabla 46: Matriz Rumelt</i>	<i>204</i>
<i>Tabla 47: Principales variables y supuestos</i>	<i>208</i>
<i>Tabla 48: Estado de resultados, situación actual</i>	<i>210</i>
<i>Tabla 49: Estado de resultados con la nueva estrategia</i>	<i>215</i>
<i>Tabla 50: Estado de Situación Financiera (situación actual).....</i>	<i>220</i>
<i>Tabla 51: Estado de Situación Financiera con la nueva estrategia.....</i>	<i>223</i>
<i>Tabla 52: Flujo de Efectivo situación actual</i>	<i>224</i>
<i>Tabla 53: Flujo de Efectivo con la nueva estrategia.....</i>	<i>224</i>
<i>Tabla 54: Proyección de Flujos situación actual</i>	<i>225</i>
<i>Tabla 55: Proyección de flujos con aplicación de la nueva estrategia</i>	<i>225</i>
<i>Tabla 56: Ratios Financieros con aplicación de la nueva estrategia</i>	<i>225</i>
<i>Tabla 57: TIR, sin implementación de estrategia</i>	<i>229</i>
<i>Tabla 58: TIR, con implementación de estrategia.....</i>	<i>230</i>
<i>Tabla 59: TIR, con implementación de estrategia (inversión y los flujos de caja marginales)</i> <i>.....</i>	<i>231</i>

Lista de figuras

<i>Figura 1: Modelo para tomar un Outsourcing</i>	<i>16</i>
<i>Figura 2: Lienzo canvas del modelo de negocio de Maquicen S.A.C.</i>	<i>24</i>
<i>Figura 3: Representación del empleo de los contratistas en las compañías Mineras</i>	<i>31</i>
<i>Figura 4: Crecimiento de empleos en las empresas contratistas.</i>	<i>32</i>
<i>Figura 5: Organigrama de la empresa.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 6: Evolución del empleo directo en minería</i>	<i>38</i>
<i>Figura 7: Modelo Integral de dirección estratégica</i>	<i>47</i>
<i>Figura 8: Alineamiento de la visión, misión y valores de Maquicen S.A.C.</i>	<i>48</i>
<i>Figura 9: Evolución anual del PBI minero (Var % Real) 2006- 2015. Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)(2016).....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 10: Inversiones totales en la minería peruana 2006- 2015. Tomado de “Anuario Minero 2015 Reporte Estadístico del Ministerio de Energía y Minas,” por el Ministerio de Energía y Minas (MEM), 2015a. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=524</i>	<i>73</i>
<i>Figura 11: Número de empresas inscritas al Registro de Empresas Contratistas Dirección General de Minería del MINEM del 2008-2016. Elaborado en base al listado de formato Excel (28/12/2016) Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=1&idTitular=4019&idMenu=sub150&idC ateg=832.</i>	<i>75</i>
<i>Figura 12: Empleo directo según tipo de empleador 2006-2015. Tomado de “Anuario Minero 2015 Reporte Estadístico del Ministerio de Energía y Minas,” por el Ministerio de Energía y Minas (MEM), 2015a. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=524</i>	<i>76</i>
<i>Figura 13: Modelo de la cinco fuerzas competitivas de la industria</i>	<i>79</i>

Figura 14: <i>Cadena de Valor de la empresa Maquicen S.A.C.</i>	109
Figura 15: <i>Modelo de un sostenimiento manual con durmientes de madera y sostenimiento mecanizado con mallas en una labor minera.</i>	122
Figura 16: <i>Vista fotográfica del Jumbo Empernador SMALL BOLTER 88 para empernado mecanizado</i>	123
Figura 17: <i>Vista fotográfica del Jumbo Empernador Bolter DS311 para empernado mecanizado</i>	124
Figura 18: <i>Lienzo del mapa estratégico, basado en la Estrategia del Océano Azul Según Kim, C., Mauborgne, R, (2005). Elaboración propia (2016).</i>	136
Figura 19: <i>Lienzo del mapa estratégico, basado en la Estrategia del Océano Azul Según Kim, C., Mauborgne, R, (2005). Elaboración propia (2016).</i>	137
Figura 20:21 <i>Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear. Elaboración propia (2016).</i> ...	138
Figura 22: <i>Nuevo Lienzo de la estrategia. Elaboración propia (2016).</i>	139
Figura 23: <i>Matriz FODA de MAQUICEN S.A.C.</i>	142
Figura 24: <i>Matriz PEYEA de Maquicen S.A.C.</i>	143
Figura 25: <i>Matriz PEYEA de Maquicen S.A.C.</i>	144
Figura 26: <i>Matriz interna – externa de Maquicen S.A.C.</i>	145
Figura 27: <i>Matriz BCG de los servicios de Maquicen S.A.C.</i>	146
Figura 28: <i>La matriz de la estrategia principal. Tomado de Administración Estratégica (p. 190), por David, Fred, 2013, México: Pearson Educación.</i>	147
Figura 29: <i>Matriz de la estrategia principal de Maquicen S.A.C.</i>	148
Figura 30: <i>Criterios de Evaluación de Estrategias, tomado de Rument (1986), Libro Proceso Estratégico – Fernando D’Alessio (http://es.slideshare.net/100001755865772/el-proceso-estrategico-65222526).</i>	151
Figura 31: <i>Descripción de los escenarios 2016- 2021</i>	154

Figura 32: Escenarios coherentes.....	155
Figura 33: <i>Perspectivas del Balace Scorecard</i>	163
Figura 34: <i>Mapa Estratégico de la empresa Maquicen S.A.C. Elaboración propia (2016).</i>	166
Figura 35: <i>Alineación de objetivos estratégicos con la misión y visión de la empresa.</i>	169
Figura 36: <i>Objetivos SMART</i>	171
Figura 37: <i>Alineación de las áreas con la estrategia organizacional Fuente: KAPLAN Robert S. y NORTON David P. Alignment.</i>	176
Figura 38: Modelo Cranfield Grid.	178
Figura 39: Clasificación de Iniciativas para Maquicen S.A.C.....	181
Figura 40: ¿De dónde vienen los proyectos? Según la Guía del PMBOK®.	204
Figura 41: Utilidad neta proyectada en soles (situación actual)	211
Figura 42: Ventas proyectadas en soles (con la nueva estrategia).....	214
Figura 43: Utilidad bruta proyectadas en soles (con la nueva estrategia).....	216
Figura 44: Gastos de Administración proyectadas en soles (con la nueva estrategia)	218
Figura 45: Utilidad neta proyectada en soles (con la nueva estrategia).....	219
Figura 46: <i>Cálculo del COK</i>	228

Introducción

Maquinarias del Centro S.A.C. es nombre comercial de esta empresa y en adelante también denominares Maquicen S.A.C. y/o Maquicen indistintamente para una mejor comprensión y redacción del presente trabajo.

Este proyecto de gestión empresarial consiste en desarrollar el “plan estratégico” de esta empresa para el período 2017-2021, el desarrollo del presente trabajo contempla los siguientes capítulos:

La formulación de la visión, misión y valores de la empresa: en base a la metodología propuesto por muchos autores de la administración estratégica se definirá mantener o declarar una nueva visión, misión y valores.

El análisis externo: para desarrollar este apartado se debe analizar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influenciar o impactar de forma positiva o negativa en el negocio.

El análisis de la industria: en este apartado desarrollaremos el análisis relativo a la industria de las contratas mineras y el sector minero, además de sus principales clientes y proveedores.

El análisis interno: Maquicen es una empresa familiar que cuenta con una organización vertical, tiene definido sus procesos de negocio dentro de su cadena de valor, lo que permitiría encontrar competencias distintivas internas y ventajas competitivas. En función al análisis de las variables (internas, externas, competitivas, y otros), se buscará plantear y establecer objetivos estratégicos alineados con la visión y misión de la empresa.

La selección de la estrategia: en este apartado se analizará que factores estratégicos claves se tomarán en cuenta para adoptar una estrategia, desde luego; tomando modelos o escenarios para así definir y seleccionar la mejor estrategia.

La implantación de la estrategia: se definirá el mapa estratégico, definiendo los objetivos en base a indicadores de desempeño (KPI), metas, iniciativas a ejecutarse, responsables, presupuestos y cronogramas de actividades.

La evaluación: finalmente se realizará la evaluación cualitativa en base a (criterios de evaluación) y cuantitativa de la estrategia propuesta; esto incluye realizar todas las proyecciones financieras estimadas que sustente objetivamente la aplicación de la estrategia.