



ESCUELA DE POSTGRADO

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA
SERVICIOS MINEROS S.A PARA LOS AÑOS 2019 -
2022**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

HECTOR ROBERTO BRAVO NUÑEZ

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

JUAN MANUEL COLLANTES OLARTE

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

EDDY RAMIREZ ALAYO

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

Asesor:

Mg. Carlos Ossio Sal y Rosas

Lima – Perú

2020

**“PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA
SERVICIOS MINEROS S.A PARA LOS AÑOS 2019 –
2022”**

Resumen Ejecutivo

Serminsa S.A es considerada una empresa industrial que presta servicios netamente al sector minero, empleando un método de producción de locomotoras único a base de especificaciones técnicas proporcionadas por los clientes, para proyectos de minas subterráneas. La empresa cuenta con más de 40 años de experiencia en el rubro de fabricación de locomotoras, posicionándose en el sector minero como una empresa de confianza y líder en su rubro. Asimismo, la empresa requiere de una reestructuración organizacional, en donde involucran una serie de estrategias con el fin de lograr incremento en ventas y obtener una reducción de costos que propicie una inversión en nuevas eficiencias a nivel de procesos producción y producto final.

Es por ello, que se ha elaborado el presente plan estratégico para la empresa Serminsa S.A correspondiente a los períodos 2019 – 2022, en donde se plantea como visión consolidarse como líder a nivel nacional para luego enfocarse en mercados internacionales en el largo plazo.

Para el desarrollo del presente plan estratégico, se realizó un análisis interno y externo de la compañía, el cual sirvió como insumo para la elaboración de las matrices respectivas, las cuales permiten establecer las estrategias más adecuadas a implementar. Siguiendo la línea de la visión y misión de la empresa, se ha propuesto objetivos en el corto y mediano plazo, implementando indicadores de gestión para así realizar un correcto seguimiento y medición de las metas propuestas.

Entre los principales aportes sugeridos al presente plan, destaca la reestructuración del área comercial, como pieza fundamental de la empresa en la adquisición de nuevos clientes e incremento de ventas, para así poder llegar a sus principales objetivos a futuro.

Tabla de Contenidos

Capítulo I: Generalidades	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Determinación del problema u oportunidad	7
1.3. Justificación del Tema	8
1.4. Objetivos Generales y Específicos	8
1.4.1. Objetivo General.....	8
1.4.2. Objetivos Específicos.....	8
1.5. Alcances y Limitaciones	8
1.5.1 Alcances	8
1.5.2. Limitaciones	9
Capítulo II: La Empresa	10
2.1. Antecedentes de la Empresa.....	10
2.2. Descripción del negocio	11
2.2.1. Ingeniería de diseño	11
2.2.2. Planta de Manufactura.....	11
2.2.3. Servicio pre y post venta	11
2.3. Ciclo de vida del producto y/o servicio	11
2.3.1 Ciclo de vida del producto, por cada tipo de producto	11
2.3.2 Ciclo de vida de la empresa.....	15
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.....	16
2.5 Situación del mercado y financiera actual de la industria.....	19
Capítulo III: Formulación de Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	22
3.1. Visión.....	22
3.1.1. Visión actual de la empresa.....	22
3.1.2. Análisis de la visión actual.....	22
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa	22
3.1.4. Visión propuesta	23
3.2. Misión	23
3.2.1 Misión actual de la empresa	23
3.2.2. Análisis de la misión actual.....	24
3.2.3. Elementos de la misión propuesta de la empresa	24
3.2.4. Misión propuesta	25
3.3. Valores	25
3.3.1. Valores actuales de la empresa	25
3.3.2. Análisis de los valores actuales	26
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa	26
3.3.4. Valores propuestos.....	27
3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa.....	28
Capítulo IV: Análisis Externo	29
4.1. Tendencias de las variables del macro entorno de la industria	29
4.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	29
4.1.2. Fuerzas Económicas y Financieras	30
4.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas.....	31
4.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas.....	32
4.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales.....	33
4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno	33
4.2.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	34
4.2.2. Fuerzas Económicas y Financieras	34
4.2.3. Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas	35

4.2.4 Fuerza Tecnológica y Científica	36
4.2.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales	36
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno	37
4.3.1. Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales	37
4.3.2. Fuerzas Económicas y Financieras	38
4.3.3. Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas	40
4.3.4. Fuerzas Tecnológicas y Científicas	40
4.3.5. Fuerzas Ecológicas y Ambientales	40
4.4. Oportunidades.....	40
4.5. Matriz EFE	41
Capítulo V: Análisis de la Industria	42
5.1. Descripción del mercado e industria.....	42
5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria	43
5.2.1 Poder de negociación de los clientes	43
5.2.2. Poder de negociación de los proveedores	44
5.2.3. Amenaza de productos sustitutos.....	44
5.2.4. Amenaza de nuevos competidores potenciales	45
5.2.5. Rivalidad entre los competidores.....	45
5.3 Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas	46
5.4 Análisis del grado de atractividad de la industria.....	50
5.5. Matriz Perfil Competitivo (MPC).....	50
Capítulo VI: Análisis Interno	51
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa	51
6.1.1. Ingeniería.....	52
6.1.2. Logística interna	53
6.1.3. Operaciones	53
6.1.4 Logística externa.....	56
6.1.5 Ventas.....	57
6.1.6 Servicio	57
6.1.7 Adquisiciones	57
6.1.8 Recursos Humanos	58
6.1.9 Tecnología	59
6.1.10 Infraestructura.....	59
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.....	60
6.3 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor	61
6.4 Determinar las competencias de la empresa	64
6.5 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa	65
6.6. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	66
Capítulo VII: Formulación de los Objetivos y Diseños de las Estrategias	68
7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.....	68
7.1.1. Objetivos estratégicos	68
7.2. Análisis de los objetivos estratégicos	69
7.2.1 Modelo Océano Azul	70
7.2.1.1 Lienzo de la estrategia actual de la empresa	71
7.2.1.2 Lienzo de la estrategia de la industria	73
7.2.1.3 Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)	74
7.2.1.4 Lienzo de la nueva estrategia considerada	75
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias.....	77
7.2.2.1. Matriz FODA.....	77

7.2.2.2. Matriz PEYEA.....	77
7.2.2.3. Matriz Interna Externa	80
7.2.2.4. Matriz de la Gran Estrategia	81
7.3. Resumen de las estrategias formuladas.....	82
Capítulo VIII. Selección de la Estrategia	84
8.1. Método Factores Estratégicos Claves	84
8.1.1. Criterios de selección	84
8.1.2. Matriz de selección	84
8.2. Método de Escenarios	85
8.2.1. Descripción de escenarios considerados	85
8.2.2. Comparación de Estrategias con escenarios.....	85
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC	86
8.4. Descripción de estrategia seleccionada.....	88
8.5. Descripción de estrategia contingente	89
Capítulo IX: Implementación de las Estrategias.....	90
9.1. Mapa de la Estrategia.....	90
9.2. Objetivos específicos según mapa de la estrategia	93
9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	93
9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos	95
9.5. Iniciativas	96
9.6. Responsable de cada una de las iniciativas	97
9.7. Presupuesto y cronograma de cada una de las iniciativas.....	98
Capítulo X: Evaluación	99
10.1. Evaluación Cualitativa	99
10.1.1. Criterios de Evaluación	99
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios	100
10.2. Evaluación Financiera de la Estrategia	100
10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia)... 101	
10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia)	101
10.2.3. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia)	104
10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia)	104
10.2.5. Proyección de flujos (situación actual y con la nueva estrategia)	107
10.2.6. Evaluación Financiera (VAN, TIR y ratios financieros)	109
Capítulo 11: Conclusiones y Recomendaciones	114
11.1 Conclusiones.....	114
11.2 Recomendaciones	116

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Precios promedio de los productos mineros (2013-2016)</i>	14
Tabla 2. <i>Proyección de precios de los productos mineros (2017-2020)</i>	15
Tabla 3. <i>Funciones de los trabajadores de Serminsa, al año 2018</i>	17
Tabla 4. <i>Ventas totales del sector manufacturero para los años 2016 y 2017</i>	20
Tabla 5. <i>Crecimiento de la manufactura no primaria por tipo de bienes</i>	21
Tabla 6. <i>Preguntas para la formulación de la visión</i>	23
Tabla 7. <i>Preguntas para la formulación de la misión</i>	24
Tabla 8. <i>Valores propuestos para la empresa.</i>	27
Tabla 9. <i>Tasas de Interés en Moneda Nacional</i>	38
Tabla 10. <i>Tipos de Cambio</i>	39
Tabla 11. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos</i>	41
Tabla 12. <i>Posición del ranking mundial del producción minera 2016</i>	42
Tabla 13. <i>Inversión minera en equipamiento minero 2016 – 2017</i>	44
Tabla 14. <i>Matriz de atractividad para el factor de poder de negociación de los clientes</i>	46
Tabla 15. <i>Matriz de atractividad para el factor de poder de negociación de los proveedores</i>	47
Tabla 16. <i>Matriz de atractividad para el factor de desarrollo de productos sustitutos</i>	48
Tabla 17. <i>Matriz de atractividad para el factor de ingreso de potenciales competidores</i>	48
Tabla 18. <i>Matriz de atractividad para el factor de rivalidad entre competidores</i>	49
Tabla 19. <i>Análisis de Atractividad</i>	50
Tabla 20. <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	51
Tabla 21. <i>Indicadores de gestión Serminsa</i>	61
Tabla 22. <i>Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor</i>	63
Tabla 23. <i>Análisis VRIO</i>	65
Tabla 24. <i>Matriz EFI</i>	67
Tabla 25. <i>Matriz Eliminar – Reducir – Incrementar – Crear</i>	74
Tabla 26. <i>Matriz FODA</i>	78
Tabla 27. <i>Matriz PEYEA</i>	79
Tabla 28. <i>Resumen – Matriz FODA</i>	82
Tabla 29. <i>Matriz de decisión estratégica para Serminsa</i>	83
Tabla 30. <i>Matriz de selección de factores clave para Serm</i>	84

Tabla 31. <i>Comparación de las estrategias con los escenarios</i>	86
Tabla 32. <i>Matriz cuantitativa de planeación estratégica para S Oportunidades</i>	86
Tabla 33. <i>Matriz cuantitativa de planeación estratégica para Serminsa – Amenazas</i>	87
Tabla 34. <i>Matriz cuantitativa de planeación estratégica para Serminsa – Fortaleza</i>	87
Tabla 35. <i>Matriz cuantitativa de planeación estratégica para– Debilidades</i>	88
Tabla 36. <i>Objetivos específicos según mapa de la estrategia</i>	93
Tabla 37. <i>Indicadores para los objetivos específicos</i>	94
Tabla 38. <i>Metas para los objetivos específicos</i>	95
Tabla 39. <i>Iniciativas</i>	96
Tabla 40. <i>Responsable de las iniciativas</i>	97
Tabla 41. <i>Presupuesto 2019 - 2022</i>	98
Tabla 42. <i>Comparación de Objetivos Estratégicos con Criterio</i>	100
Tabla 43. <i>Estado de resultados: situación actual (Expresado en Soles)</i>	102
Tabla 44. <i>Estado de resultados: situación nueva estrategia (Expresado en Soles)</i>	103
Tabla 45. <i>Balance general: situación actual Expresado En Soles</i>	105
Tabla 46. <i>Balance general: situación actual (Expresado En Soles)</i>	106
Tabla 47. <i>Flujo de caja proyectado: situación actual (Expresado en Nuevos Soles)</i>	107
Tabla 48. <i>Flujo de caja proyectado: situación con la nueva estrategia (Expresado en Nuevos Soles)</i>	108
Tabla 49. <i>Datos para Cálculo de la tasa de descuento</i>	109
Tabla 50. <i>Cálculo del COK desapalancado</i>	110
Tabla 51. <i>Costo de capital promedio ponderado (WACC)</i>	110
Tabla 52. <i>Evaluación financiera – Situación Actual</i>	110
Tabla 53. <i>Ratios financieros</i>	112
Tabla 54. <i>Ratios financieros con estrategia</i>	113

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Reservas mundiales de oro 2016.	4
<i>Figura 2.</i> Reservas mundiales de plata 2016.	4
<i>Figura 3.</i> Reservas mundiales de plomo en el 2016.	5
<i>Figura 4.</i> Venta de locomotoras (2012-2017).	13
<i>Figura 5.</i> Niveles de ventas netas (2010 -2017).	15
<i>Figura 6.</i> Precio promedio de productos mineros (2013-2020).	16
<i>Figura 7.</i> Organigrama de la Empresa Serminsa para el periodo 2018.	18
<i>Figura 8.</i> Evolución del PBI del Perú 2004 – 2016.	30
<i>Figura 9.</i> Evolución de las exportaciones mineras metálicas.	31
<i>Figura 10.</i> Conflictos Sociales en Cifras.	32
<i>Figura 11.</i> Cadena de valor Empresa Serminsa	52
<i>Figura 12.</i> Flujograma del proceso de fabricación de locomotoras	55
<i>Figura 13.</i> Lienzo de la estrategia actual Serminsa	72
<i>Figura 14.</i> Lienzo de la estrategia actual del sector.	73
<i>Figura 15.</i> Lienzo de la nueva estrategia.	76
<i>Figura 16.</i> Gráfico de perfiles – PEYEA.	80
<i>Figura 17.</i> Matriz IE.	81
<i>Figura 18.</i> Matriz de la gran estrategia.	81
<i>Figura 19.</i> Cuadro de mando integral de Serminsa.	92