

# UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



Constructora & Minería Santa Cruz de Pichiu S.A.

**TRABAJO DE SUFIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

Duran Moreno, Yessenia Jessica

**Asesor:**

Lujan Torres, Jorge Alejandro

Huaraz – Perú

2017

**PALABRAS CLAVE:**

<b>Tema:</b>	Constructora & Minería.
<b>Especialidad:</b>	Administración

**KEYWORDS:**

<b>Theme:</b>	Construction & Mining
<b>Especially:</b>	Administration

**Línea de Investigación:**

**5. Ciencias Sociales**

**5.2. Economía y Negocios**

**Economía y Management**



**TITULO**

**“CONSTRUCTORA & MINERIA SANTA CRUZ DE PICHIU  
S.A.”**

**"CONSTRUCTION & MINING SANTA CRUZ DE PICHIU S.A."**



## RESUMEN

Constructora y Minería Santa Cruz de Pichiu (COMISSA), es una empresa de construcción y servicios entre sus líneas de negocio establecieron el servicio de la construcción de obras civiles, alquiler de equipos y maquinaria pesada y servicios de transporte. Hasta la actualidad COMISSA ha destacado por su buen desempeño como socio estratégico de Antamina, básicamente en proyectos de desarrollo para la comunidad, contando hasta la fecha servicios de saneamiento, mejoramiento de caminos de herradura, construcción de reservorios de agua potable, etc.

La empresa en estudio COMISSA, en el sector construcción tiene la necesidad de elaborar un plan estratégico que le permita identificar estrategias empresariales para poder retener, mantenerse y desarrollarse de forma sostenida dentro de un entorno cada vez más competitivo usando el matriz PEYEA nos indica que la empresa se encuentra en el cuadrante Conservador, que implica baja competitividad excelente fortaleza financiera, como también nos indica que la empresa COMISSA podrá hacer algunas cosas mejor que sus competidores y la captura de cierto mercado

Un factor muy importante para la empresa tener un Planeamiento Estratégico y un control de las estrategias formuladas empleando la metodología del Balanced Scorecard. Es por ello, COMISSA debe fija bien sus metas, en cumplir no solo con satisfacer las expectativas del cliente, sino que también mejorar la eficiencia en su proceso tanto a nivel administrativo como a nivel constructivo con el fin de ser más competitivos dentro del mercado nacional.

COMISSA también conoce las exigencias y las expectativas de sus clientes y del mercado y asimismo está consciente de la necesidad, de que solo, mediante una buena planeación, ejecución, control y seguimiento puede tener certeza de los resultados y objetivos planteados.

## **ABSTRACT**

Construction and Mining Santa Cruz de Pichiu (COMISSA), is a construction and services company among its business lines established the service of construction of civil works, equipment rental and heavy machinery and transportation services. Up to now, COMISSA has stood out for its good performance as a strategic partner of Antamina, basically in development projects for the community, counting to date sanitation services, improvement of bridleways, construction of drinking water reservoirs, etc. The company under study COMISSA, in the construction sector has the need to develop a strategic plan that allows you to identify business strategies to be able to retain, maintain and develop sustainably within an increasingly competitive environment using the matrix PEYEA tells us that the company is in the conservative quadrant, which implies low competitiveness excellent financial strength, as it also indicates that the company COMISSA will be able to do some things better than its competitors and capture a certain market

A very important factor for the company to have a Strategic Planning and a control of the strategies formulated using the Balanced Scorecard methodology. That is why, COMISSA must set its goals well, to comply not only with satisfying the client's expectations, but also to improve the efficiency of its process both administratively and constructively in order to be more competitive within the national market . COMISSA also knows the demands and expectations of its customers and the market and is also aware of the need, that only through good planning, execution, control and monitoring can be certain of the results and objectives.

CONTENIDO	Pagina N°
PALABRAS CLAVE .....	i
TITULO .....	ii
RESUMEN .....	iii
ABSTRACT .....	iv
INDICE.....	v
DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
INTRODUCCION.....	1
DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA.....	2
OBJETIVOS .....	3
FUNDAMENTACION TEORICA .....	3
PROPUESTA (PLAN DE MEJORA).....	18
RESULTADOS .....	20
CONCLUSIONES.....	26
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	28
ANEXO .....	29

## **DEDICATORIA**

*A mis padres, por su paciencia, comprensión y su apoyo incondicional durante el periodo de mi formación académica y lograr cumplir con mi objetivo.*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a **DIOS** por darme la vida y la fortaleza para seguir luchando y lograr mis objetivos propuestos; asimismo, a mis padres que con sus consejos y apoyo me incentivaron a desarrollarme y cumplir con uno de mis sueños.

A la Universidad San Pedro, por darme la oportunidad de ser parte de su comunidad y contribuir al desarrollo y crecimiento profesional.



## **1. INTRODUCCION**

La empresa COMISSA fue constituida en Octubre del 2009 y cuenta con 406 socios todos miembros del Centro Poblado de Santa Cruz de Pichí que eligen a sus representantes para el manejo y trabajo conjunto de la empresa con sus socios.

Entre sus líneas de negocio establecieron el servicio de la construcción de obras civiles, alquiler de equipos y maquinaria pesada y servicios de transporte.

En el mes de abril 2011, mediante la suscripción de una adenda al convenio de compensación sobre cierre y habilitación del nuevo camino Tucush By Pass, convenio firmado entre Antamina y la Comunidad, se autoriza ceder y transferir a favor de la empresa COMISSA el uso de parte de los recursos con el objetivo de capitalizar a la Empresa, llegando a un acuerdo por parte de los accionistas la compra de maquinaria pesada y con ello poder brindar servicios de alquiler básicamente a la Compañía Minera Antamina.

Hasta la actualidad COMISSA ha destacado por su buen desempeño como socio estratégico de Antamina, básicamente en proyectos de desarrollo para la comunidad, contando hasta la fecha con servicios de saneamiento, mejoramiento de caminos de herradura, construcción de reservorios de agua potable, etc.

## 2. DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA

El sector minería, construcción es el mejor termómetro de la economía, pues suele ser el sector cuyo crecimiento precede al del resto de la economía e incluso lo lidera, y también se desacelera con la misma anticipación a una crisis.

Este sector ha generado oportunidad de trabajo en el departamento de Ancash, a la vez a englobado una serie de compromisos por parte de las empresas hacia con sus colaboradores para brindarles la seguridad permanente y a la vez un compromiso de responsabilidad social hacia con la población.

Este sector es muy importante en el desarrollo de un país, y de nuestra región Ancash ya que proporciona elementos de bienestar básicos como construir puentes, carreteras, puertos, represas, plantas generadoras de energía eléctrica, industrias, así como viviendas, escuelas, hospitales, y lugares para el esparcimiento y la diversión, parques, hoteles, teatros.

Es necesario hacer un análisis del entorno económico ya que es el ambiente en el que se mueven las personas, las familias, las empresas, el gobierno; y donde interactúan cada una de estas unidades generando agregados macroeconómicos. Se puede afirmar que Entorno Económico es una introducción a la macroeconomía o Teoría del Ingreso.

El uso de la tecnología es una tendencia en la población Ancashina, tanto en las empresas privadas y estatales para estar a la vanguardia con la innovación constante para así convertirse en una empresa competitiva o en un cliente hábil que tenga poco riesgo de error.

La empresa COMISSA. S.A. según sus líneas de negocio ofrece los servicios de Constructora, Consultoría, y Arrendamiento de maquinarias pesadas, actividades que las ejecutan con la experiencia y eficiencia reconocidas, y de acuerdo a las normas de la Constitución Política, el Código Civil y leyes especiales.

Tenemos a nuestro principal cliente “Antamina”, empresa destacada en el medio y con la cual sostenemos acuerdos de carácter comercial y privado en las diferentes áreas de la actividad minera.

### **3. OBJETIVOS:**

#### **OBJETIVOS GENERALES:**

- Determinar los aspectos vinculados a los procesos de construcción de obras civiles en la Región Ancash.
- Realizar un estudio de factibilidad de la compañía constructora de obras civiles y consultoría, que permita ofrecer productos y servicios de calidad, a precios competitivos.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar un estudio de mercado que permita identificar la oferta, demanda y competencia existente.
- Identificar los aspectos vinculados a los procesos de construcción de obras civiles.
- Caracterizar los aspectos vinculados a los procesos de construcción que influyen en la baja calidad de los servicios.

### **4. FUNDAMENTACION TEORICA**

#### **MISIÓN:**

Somos una empresa líder encargada del aprovisionamiento de equipos y maquinaria para la industria de la construcción y minería, así como también resolvemos las necesidades de servicios de ingeniería e infraestructura, manteniendo los mejores estándares de calidad, seguridad, procesos de operación y las nuevas tecnologías de la industria.

## **VISIÓN:**

Llegar a ser la empresa líder en la región Ancash, teniendo en cuenta nuevos procesos de negocio para la satisfacción de nuestros clientes partiendo de nuestro personal capacitado en la gestión empresarial.

## **VALORES CORPORATIVOS:**

- Puntualidad.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.
- Capacitación permanente.
- Honestidad.

## **DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL:**

Se realizara un diagnostico general de la empresa COMISSA a nivel de los recursos humanos, para realizar este diagnostico del comportamiento organizacional, se ha priorizado el estudio de aspectos claves para la organización, evaluando la opinión y la percepción que tiene el personal de la empresa.

Los aspectos considerados son:

- Determinar la percepción del personal en relación a algunas características tanto de la empresa, trabajadores y Directivos.
- Calificar el tipo de comunicación existente en todos los niveles.
- Evaluar el nivel de satisfacción en el ambiente laboral del personal.

## **COBERTURA DEL MERCADO:**

### **PRODUCTO:**

El producto para la empresa COMISSA son los informes de proyectos; la entrega de proyectos viales, obra de saneamiento, irrigación, obras de pequeña envergadura y alquiler de volquetes para la Minería.

### **CLIENTES:**

En el rubro de arrendamiento de equipo y maquinaria pesada, los clientes identifican a COMISSA por el buen estado de los equipos y por la responsabilidad debida.

Los clientes son:

a) En el rubro de construcción:

- **Cliente:** Relaciones Comunitarias – Antamina
- **Cliente:** Fondo Minero Antamina
- **Cliente:** Compañía Minera Antamina S.A.

b) En el rubro de arrendamiento de equipo y maquinaria pesada:

- **Cliente:** Obrascón Huarte Lain S.A (OHL).
- **Cliente:** Servicentro Ortiz S.R.L.
- **Cliente:** Compañía Minera Antamina, Motta Engil y otros. Alquiler de Minibuses y Sprinter para transporte de personal.

### **PROVEEDORES:**

La negociación con sus proveedores es muy importante, porque estas son mediante contratos, y muchas de las obras de COMISSA son cobradas con un periodo de tiempo, por lo que tienen que buscar proveedores que acepten las condiciones mediante un contrato y pagables en el plazo debido.

Algunas proveedores son:

- Proveedor Mily : Materiales de construcción.
- Ferretería Ancash: Materiales de construcción.

### ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR:



#### 1. ACTIVIDADES PRIMARIAS:

- Logística Interna:** La empresa cuenta con 5 subdivisiones que son: control de inventario, recepción, almacenaje de materiales, inventario y planeamiento de transporte para la ejecución de obras civiles.
- Operaciones:** La empresa usa adecuadamente las maquinarias y cuenta con clientes y proveedores de alta confianza.
  - Estudio de perfectibilidad de proyectos de realización de obras.
  - Presupuestos de obra.
  - Programación de actividades del recurso humano para realizar la obra.
  - Diseño estructural de la obra.
  - Estudio geológico y ambiental de la obra.

- Estudio previo legal de la obra.
- Supervisión de los trabajadores.
- Mantenimiento de maquinaria y tecnologías de construcción.
- Mantenimiento de unidades móviles.
- Contratación de proveedores.

c) **Logística Externa:** La empresa COMISSA cuenta con 2 subdivisiones pago a los proveedores y trabajadores, siendo importante tener la información de la base de datos para poder realizar los pagos correspondientes.

- Supervisión adecuada y entrega de la obra.
- Supervisión de la obra por los clientes.
- Ejecución del cobro.
- Retiro de maquinaria de construcción.
- Limpieza de las zonas aledañas a la obra.

d) **Marketing y Ventas:** La empresa cuenta con 2 subdivisiones publicidad orientada a promocionar los diferentes proyectos constructivos y eventos promocionales.

- Determinación del precio por obra.
- Formas de pago.
- Ingreso a licitaciones.
- Publicidad a nivel local.
- Negociación de precios con los clientes potenciales.

e) **Servicios:** Por último, dentro del servicio se incluyen las labores de puesta en marcha y garantía de las obras ejecutadas.

Es importante valorar la importancia de este proceso, del mismo modo que se pone máximo interés en los procesos de contratación y producción de las obras contratadas.

## 2. ACTIVIDAD DE APOYO:

**a) Abastecimiento:** La empresa COMISSA compra maquinas y materiales para la ejecución de obras civiles:

- Gestión de compras de materiales de oficina.
- Previsión de insumos de construcción.
- Previsión de combustible para maquinaria y unidades móviles.
- Gestión de compra de maquinaria y vehículos para transporte.
- Utilización de tecnología de oficina.

**b) Administracion de Recursos humanos:** Para la empresa COMISSA es muy importante la selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas calificadas necesarias para conseguir los objetivos de la organización; así como las actividades necesarias para la consecución de la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores como seguros, capacitaciones mensuales, implementos de seguridad para su protección, remuneraciones y evaluación de trabajo.

**c) Desarrollo tecnologico:** La empresa COMISSA realiza Procedimientos, tecnología de procesos utilizados en cada actividad de la cadena de valor, ya que cuenta con Redes sociales, sistema de gestión y usa programas informáticos para elaboración de documentos (Microsoft Office).

**d) Infraestructura de la Empresa:** Funciones administrativas en general en la empresa COMISSA son: control de costes, tramitación de cobros y pagos, y contabilidad general de la empresa.

**MATRIZ E F I:**



FACTORES INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Calidad de Producto alta.	0.09	3	0.27
Considerable poder de negociación con los colaboradores.	0.11	3	0.33
Buena relación con la mayoría de clientes.	0.10	4	0.4
Estructuración previas en sectores claves.	0.08	3	0.24
Buen control de inventario.	0.07	3	0.21
Baja conflictividad laboral.	0.09	3	0.27
<b>DEBILIDADES</b>			
La mayoría de colaboradores tiene un nivel de formación baja en cuanto a reciclaje.	0.09	1	0.09
Falta de medios adecuados para la resolución de las reclamaciones.	0.08	1	0.08
Algunos trabajadores poco motivados.	0.06	1	0.06
Descripción de funciones a los colaboradores poco clara	0.10	2	0.2
Falta de capacitación de desarrollo personal.	0.06	1	0.06
El gerente maneja la empresa empíricamente.	0.07	1	0.07
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.25</b>

**CONCLUSION:** El análisis de la Matriz EFI, muestra un puntaje de 2.25, lo cual indica que la empresa COMISSA en sus fortalezas internas están por debajo del promedio, lo cual indica que la empresa no esta desarrollando estrategias para superar sus debilidades.

## MATRIZ FODA

FODA	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
	A1	Alta Competitividad del Sector.	O1	Crecimiento del Sector.
	A2	Restricciones Gubernamentales y Alta Burocracia para habilitaciones urbanas.	O2	Accesibilidad de Negociación con Proveedores.
	A3	Entrada de nuevas empresas.	O3	Inflación Controlada.
	A4	Incremento de los costos de los materiales y maquinarias de construcción.	O4	Acceso a nuevo y mejor Tecnología.
	A5	Mal Manejo en Licitaciones Públicas.	O5	Aumento en Inversión Pública.
	A6	Incertidumbre por situación política.	O6	Participación en proyectos de organizaciones privadas y estatales.
	DEBILIDADES		FORTALEZAS	
		La mayoría de colaboradores tiene un nivel de formación baja en cuanto a reciclaje.	F1	Calidad de Producto alta.
		Falta de medios adecuados para la resolución de las reclamaciones.	F2	Considerable poder de negociación con los colaboradores.
		Algunos trabajadores poco motivados.	F3	Buena relación con la mayoría de clientes.
		Descripción de funciones a los colaboradores poco clara.	F4	Estructuración previas en sectores claves.
	D5	Falta de capacitación de desarrollo personal.	F5	Buen control de Inventario.
	D6	El gerente maneja la empresa empíricamente.	F6	Baja conflictividad laboral.

ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
D1 - F3	Generar diversificación de cursos, mediante alianzas de otras empresas para tener una cartera de clientes consolidada.	Capacitar a los mandos superiores en temas de Gestión Empresarial y a mandos medios y técnicos en temas constructivos específicos para ejecutar proyectos públicos.	D6-05
D4- F4	Generar suscripciones para el acceso de maquinarias en nivel alto en tecnología para mantener la adecuada actualización de nuestros servicios para nuestros sectores claves.	Formación de consorcios para poder participar en obras de gran envergadura entre empresas locales y nacionales.	D5-06
ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
F3- A4	Realizar una segmentación de clientes para ubicar a los clientes que tengan problemas para cancelar el servicio.	Establecer una base contable que mantenga una estructura financiera adecuada a las exigencias económicas actuales que le permitan a la empresa generar eficiencia económica.	D4- A1
F5-A3	Desarrollar estrategias para mantener un inventario acorde al mercado enfrentando a los competidores	fomentar modelos de motivación como capacitaciones, incentivos para que los empleados tengan un motivo de trabajar y produzcan.	D3-A1

## Matriz PEYEA

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
Capital de trabajo		Presión competitiva	
Flujo de caja		Cambios tecnológicos	
Liquidez		Barreras de entrada al mercado	
Apalancamiento		Tasa de inflación	
Riesgo involucrado en el negocio		Variabilidad de la demanda	
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza de la Industria (FI)	
Conocimientos tecnológicos		Estabilidad financiera	
Participación en el mercado		Potencial de crecimiento	
Calidad de servicio al cliente		Conocimientos tecnológicos	
Utilización de la capacidad de los competidores		Poder de negociación	
Lealtad de la clientela		Utilización de recursos	

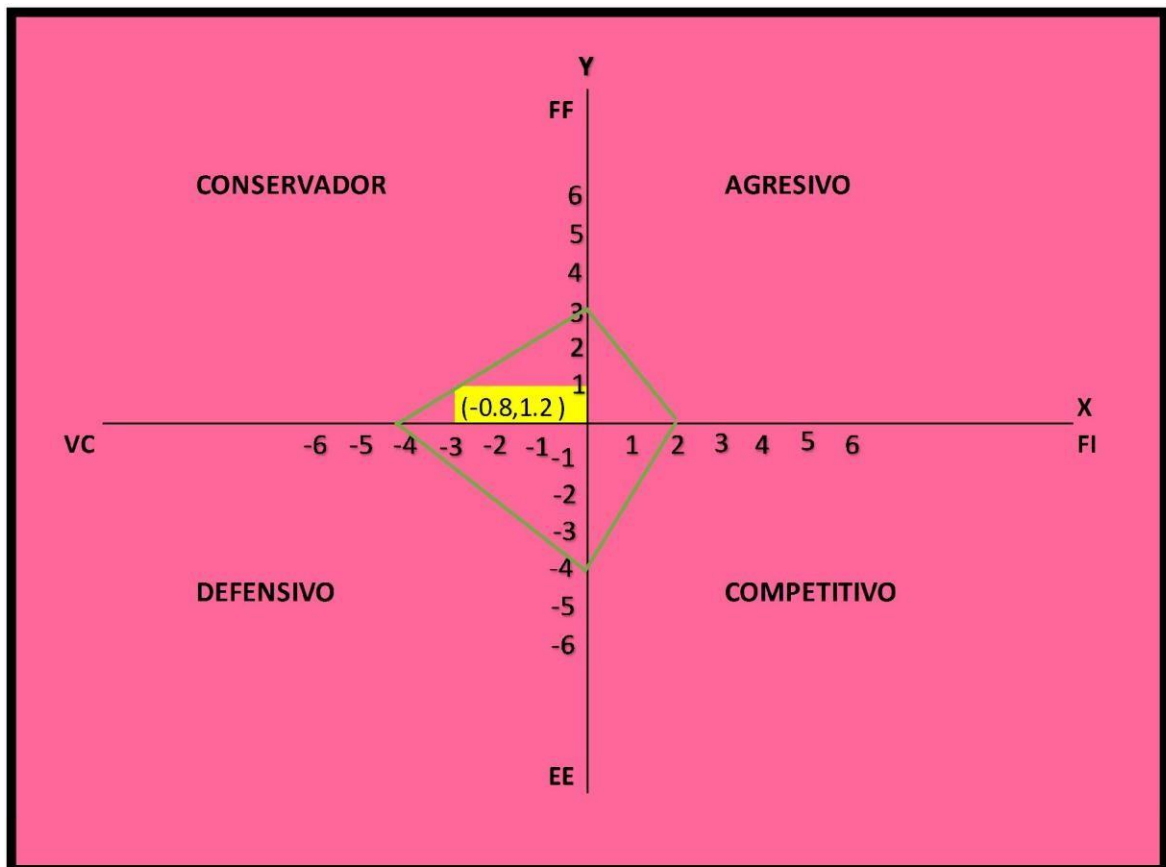
Calificación de factores determinantes de la Estabilidad del Entorno de la empresa COMISSA								Calificaciones
1. Presión competitiva	0	1	2	3	4	5	6	4
2. Cambios tecnológicos	0	1	2	3	4	5	6	4
3. Barreras de entrada al mercado	0	1	2	3	4	5	6	3
4. Tasa de inflación	0	1	2	3	4	5	6	3
5. Variabilidad de la demanda	0	1	2	3	4	5	6	4
Promedio - $6 = 3.6 - 6 = - 2.4$	0	1	2	3	4	5	6	3.6
Calificación de factores determinantes de la Fortaleza de la Industria de la empresa COMISSA								Calificaciones
1. Estabilidad financiera	0	1	2	3	4	5	6	4
2. Potencial de crecimiento	0	1	2	3	4	5	6	3
3. Conocimientos tecnológicos	0	1	2	3	4	5	6	3
4. Poder de negociación	0	1	2	3	4	5	6	4
5. Utilización de recursos	0	1	2	3	4	5	6	2
Promedio = 3.2	0	1	2	3	4	5	6	3.2

Calificación de factores determinantes de la Ventaja Competitiva de la empresa COMISSA								Calificaciones
6. Conocimientos tecnológicos	0	1	2	3	4	5	6	3
7. Participación en el mercado	0	1	2	3	4	5	6	2
8. Calidad de servicio al cliente	0	1	2	3	4	5	6	2
9. Utilización de la capacidad de los competidores	0	1	2	3	4	5	6	1
10. Lealtad de la clientela	0	1	2	3	4	5	6	2
Promedio - $6 = 2 - 6 = - 4$	0	1	2	3	4	5	6	2

Calificación de factores determinantes de la Fortaleza Financiera de la empresa COMISSA								Calificaciones
1. Capital de trabajo	0	1	2	3	4	5	6	4
2. Flujo de caja	0	1	2	3	4	5	6	4
3. Liquidez	0	1	2	3	4	5	6	4
4. Apalancamiento	0	1	2	3	4	5	6	3
5. Riesgo involucrado en el negocio	0	1	2	3	4	5	6	3
Promedio = 3.6	0	1	2	3	4	5	6	3.6

Formula:  $X = 3.2 - 4 \text{ mas} = -0.8$

$Y = 3.6 - 2.4 = 1.2$



## INTERPRETACIÓN:

El vector direccional se encuentra en el cuadrante Conservador, que implica baja competitividad excelente fortaleza financiera. Como también nos indica que la empresa COMISSA podrá hacer algunas cosas mejor que sus competidores y la captura de ciertos mercados.

## MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GA)

		CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO			
		Cuadrante II	Cuadrante I		
POSICION COMPETITIVA DEBIL	Desarrollo de mercado.	<p><i>ADM Ingeniería y Construcción</i></p>	Desarrollo de mercado.	POSICION COMPETITIVA FUERTE	
	Penetración en el mercado.		Penetración en el mercado.		
Desarrollo del producto.	Desarrollo del producto.				
Integración horizontal.	Integración hacia adelante.				
Enajenación.	Integración hacia atrás.				
Liquidación.	Integración horizontal.				
		Cuadrante III	Cuadrante IV		
	Recortes de gastos.		Diversificación concéntrica.		
	Diversificación concéntrica.		Diversificación horizontal.		
	Diversificación horizontal.		Diversificación en el conglomerado.		

	Diversificación de conglomerados.	Alianzas Estratégicas.
	Enajenación. Liquidación.	
<b>CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO</b>		

### **INTERPRETACIÓN:**

La empresa COMISSA necesita evaluar sus estrategias actuales hacia el mercado, debido a que el sector construcción está en crecimiento, y lo cual no podrían competir de una manera eficaz y adecuada al rápido crecimiento de la industria.

### **MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)**

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	Pond	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		Penetración del mercado		Desarrollo del producto.		Enajenación.	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>FORTALEZAS</b>							
Calidad de producto alta.	0.13	2	0.26	4	0.52	1	0.13
Considerable poder de negociación con los colab.	0.10	1	0.10	2	0.2	2	0.2
Buena relación con la mayoría de clientes	0.15	3	0.45	4	0.45	1	0.15
Estructuración previas en sectores claves	0.14	3	0.36	3	0.42	1	0.14
<b>DEBILIDADES</b>							
Colaboradores con baja	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08



formación en reciclaje							
Falta de medios adecuado para reclamo de servicios.	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18
Algunos trabajadores poco motivados.	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Descripción de funciones a los colaboradores poco clara.	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18
<b>OPORTUNIDADES</b>							
Crecimiento del Sector.	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Accesibilidad de Negociación con Proveedores.	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44
Inflación Controlada.	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27
Acceso a la Tecnología.	0.11	2	0.22	3	0.33	1	0.11
Aumento en Inversión Pública.	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18
Participación en proyectos de organizaciones privadas y estatales.	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12
<b>AMENAZAS</b>							
Alta competitividad en el sector	0.11	2	0.22	3	0.33	3	0.33
Restricciones Gubernamentales	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
Entrada de nuevas empresas.	0.12	3	0.36	3	0.36	2	0.24
Incremento de costos de maquinarias	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>3.82</b>		<b>4.99</b>		<b>3.29</b>

**Fuente: Elaboración propia**

#### **INTERPRETACION:**

La suma de los puntajes totales del grado de atracción indica que el **desarrollo de producto** de la empresa COMISSA, es la que obtuvo mayor puntaje que las otras estrategias evaluadas.

## 5. PROPUESTA (PLAN DE MEJORA)

### El objetivo de la perspectiva de crecimiento y el aprendizaje

- ✚ **Mejorar el nivel de tecnología sobre las maquinarias:** este objetivo en la empresa COMISSA tiende con la finalidad de contar con nuevas tecnologías de maquinarias para obtener una mayor competitividad con las otras empresas de su rubro.
- ✚ **Desarrollar programas de capacitación y mejoramiento continuo:** para que los colaboradores de la empresa COMISSA mejoren sus habilidades, experiencias y conocimientos y estos aplicarlos en su labor.
- ✚ **Impulsar la motivación y el compromiso del personal:** con la intención de promover y lograr un buen clima laboral dentro de la empresa COMISSA.
- ✚ **Capacitar al personal sobre calidad, seguridad y manejo operacional de los procesos Constructivos:** este objetivo es para que el personal tenga conocimiento sobre de estos procesos y conlleve al buen desempeño de los colaboradores en bien de la empresa COMISSA.

### INDICADORES:

- ✓ **% tecnología en el mantenimiento de maquinarias:** mide el uso oportuno de tecnologías que se emplean para que de manera pertinente las maquinarias tengan un buen funcionamiento.
- ✓ **Numero de programas de capacitación:** evalúa para que los programas de capacitación se ejecuten apropiadamente en el cumplimiento del objetivo planteado.
- ✓ **Incremento de motivación y el compromiso personal:** indica que los colaboradores se sientan satisfechos y tengan compromiso con la empresa COMISSA.
- ✓ **% Capacitar al personal sobre calidad, seguridad y manejo de operacional:** este indicador mide el grado de captación de los colaboradores a causa de las capacitaciones.

### **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:**

- ✚ **Mejorar las alianzas estratégicos con los proveedores:** este indicador nos da a conocer el aumento de la competencia de los proveedores debido a la situación de crisis económica, se marca con el objetivo de mejorar las condiciones de compra ante la facilidad de cambio de proveedor.
- ✚ **Realizar un control analítico:** este indicador permitirá la evaluación de los resultados que generara la empresa para tomar decisiones acerca de zonas geográficas en las que actúa.
- ✚ **Realizar Auditorias Interna:** controla los procesos que se desarrollan en la empresa.

### **PERSPECTIVA DEL CLIENTE:**

- ✓ **Captar Nuevos Clientes:** se pretende conseguir una mayor participación en el mercado Huaracino e incrementar el capital de trabajo en la Región Ancash.
- ✓ **Aprovechar la Imagen de la Empresa:** se busca una buena imagen de la empresa, por parte de los clientes en el mercado para lo cual se fortalecerá el posicionamiento con publicidad permanente.
- ✓ **Fortalecer la Satisfacción del Cliente:** este objetivo busca reducir la competencia con el mercado de los servicios sustitutos.
- ✓ **Conservar a nuestros Clientes Potenciales:** se quiere proteger sus clientes actuales de la empresa mediante una base de datos.

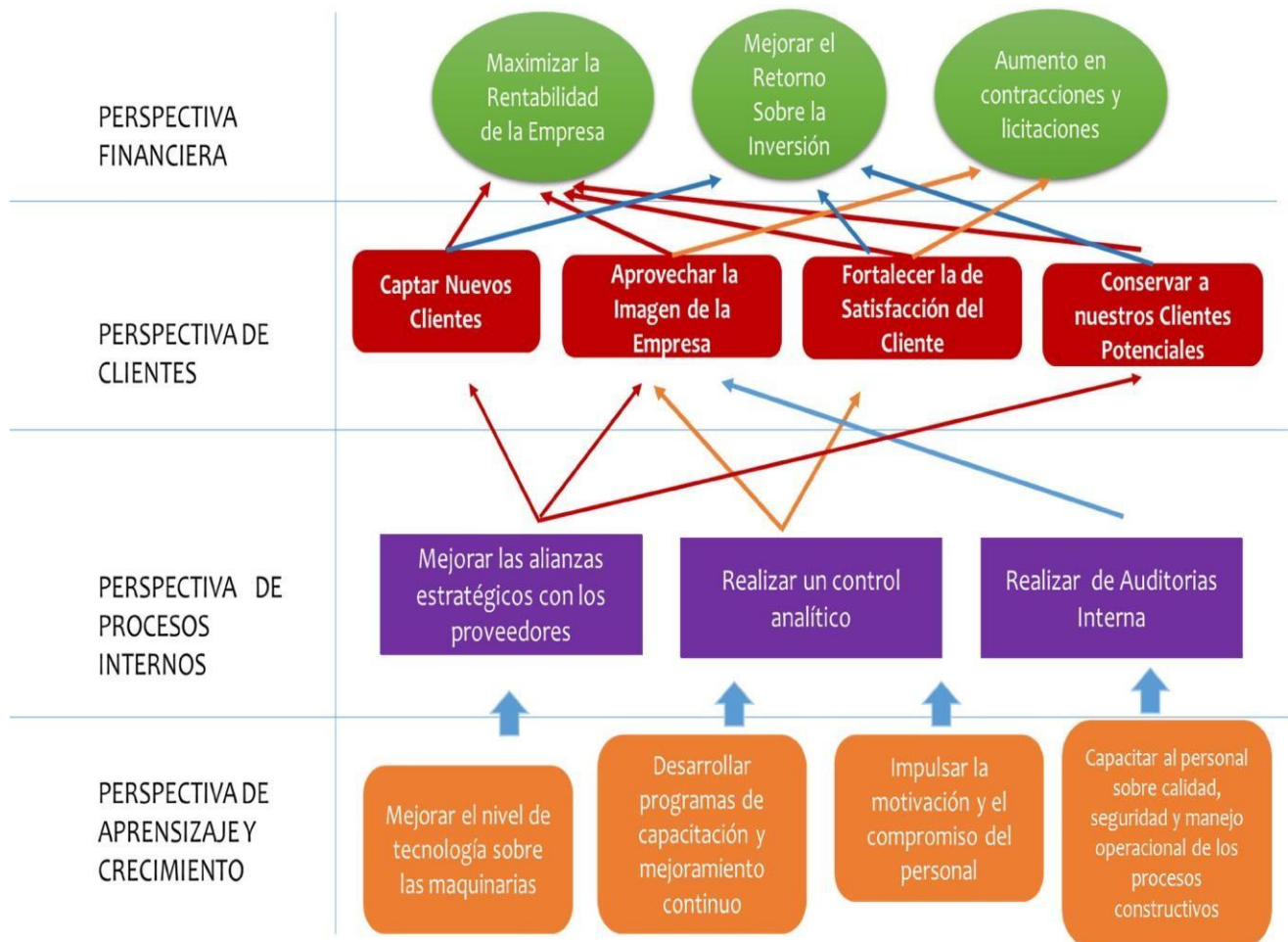
### **PERSPECTIVA FINANCIERA:**

- ✓ **Maximizar la Rentabilidad de la Empresa:** el objetivo es incrementar el ingreso de activos de la empresa.
- ✓ **Mejorar el Retorno Sobre la Inversión:** el objetivo es para lograr la rentabilidad de la inversión sobre el capital de los socios.
- ✓ **Aumento en contrataciones y licitaciones:** el objetivo es incrementar los contratos y licitaciones .
- ✓ **Mantener los niveles del negocio:** el objetivo es siga siendo líder en el mercado donde radica la Empresa

- ✓ **Reducir el nivel de endeudamiento:** el objetivo es amenorar el nivel de endeudamiento de la empresa COMISSA.

## 6. RESULTADOS

### MAPA ESTRATEGICO DE LA EMPRESA COMISSA

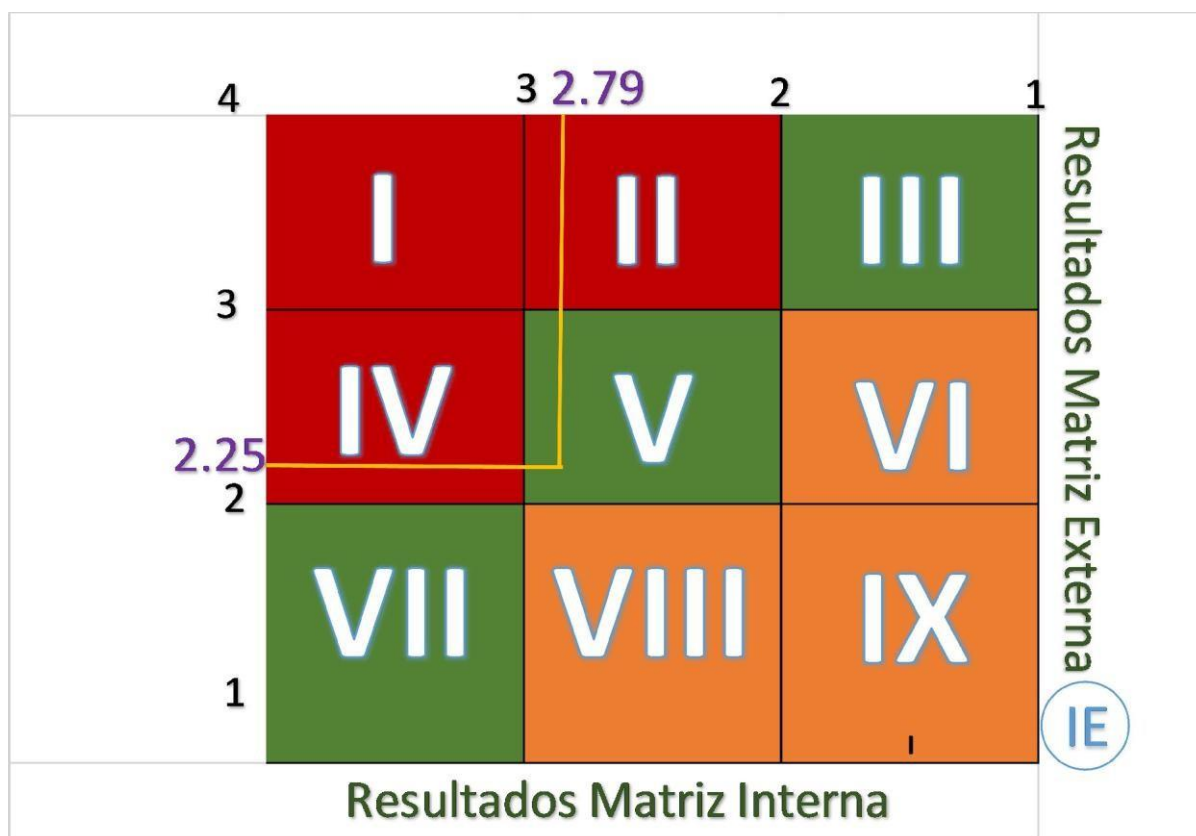


### MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE):

Mediante esta herramienta de matriz interna- externa nos ayudara expresar las estrategias basadas en los resultados, donde colocaremos las divisiones de la empresa COMISSA en un

cuadro de 9 celdas. Nuestra matriz IE están basadas en las dimensiones claves de los totales ponderados de EFI en el eje X y los totales ponderados de EFE en el eje Y.

Los índices obtenidos en las matrices anteriores que son la EFI y EFE, van hacer graficadas de la siguiente manera en la Matriz Interna Externa, la cual consta de 9 cuadrantes.



**INTERPRETACIÓN:**

La matriz IE para nuestros resultados nuestras divisiones se encuentran en las celdas del cuadrante V, que nos indica a la empresa retener y mantener para desarrollarse selectivamente para mejorar, mediante las estrategias intensivas (penetración de mercado desarrollo de productos y enajenación ), que son las más convenientes para la empresa COMISSA.

PERSPECTIVAS	OBEJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	DRIVER O RATIO
Aprendizaje	Mejorar el nivel de tecnología sobre las maquinarias	% tecnología en el mantenimiento de maquinarias	N° de maquinarias+ % mantenimiento
	Desarrollar programas de capacitación y mejoramiento continuo	Numero de programas de capacitación	<u>Mejoramiento Capacitación</u>
	Impulsar la motivación y el compromiso del personal	Incremento de motivación y el compromiso personal	Motivación + compromiso
	Capacitar al personal sobre calidad, seguridad y manejo operacional de los procesos Constructivos	% Capacitar al personal sobre calidad, seguridad y manejo operacional	<u>%Personal Seguridad</u>

PERSPECTIVAS	OBEJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	DRIVER O RATIO
Procesos Internos	Mejorar las alianzas estratégicas con los proveedores	N° de estrategias con proveedores	<u>% gasto aprovisamiento</u> <u>N° de rotación de proveedores</u>
	Realizar un control analítico	N° de toma de decisiones	<u>% quejas de empleados</u>
	Realizar Auditorias	N° de auditoria interna	<u>N° de auditorías internas al año</u>

	<b>Internas:</b>		
--	------------------	--	--

PERSPECTIVAS	OBEJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	DRIVER O RATIO
<b>CLIENTES</b>	<b>Captar Nuevos Clientes</b>	<i>Incremento de clientes semestralmente.</i>	<i>N° de clientes( semestre 2) - N° de clientes( semestre 1)</i>
	<b>Aprovechar la imagen de la empresa.</b>	<i>% de Nuevos Clientes</i>	<i><u>Clientes Futuros</u> <u>Total de Clientes</u></i>
	<b>Fortalecer la satisfacción del cliente.</b>	<i>% Satisfacción del Cliente</i>	<i><u>Número de reclamos</u> <u>Total de Proyectos Ejecutados</u></i>
	<b>Conservar a nuestros clientes potenciales.</b>	<i>Retención de Clientes</i>	<i><u>Total de Clientes Potenciales</u> <u>Total de Clientes</u></i>
	<b>Involucramiento masivo en el Mercado</b>	<i>Participación en el Mercado</i>	<i>% de involucramiento en el Mercado</i>

▪ **INDICADORES**

Se definen cada uno de los indicadores de gestión según las cuatro perspectivas.

**PERSPECTIVA CLIENTES:**

- ✓ **Incremento de clientes anuales:** indicador que evalúa la tasa de ganancia de nuevos clientes y licitaciones en los lugares de operación de COMISSA.
- ✓ **% Satisfacción del Cliente:** mide y evalúa el nivel de satisfacción de los clientes siendo de nuestro conocimiento sus necesidades y expectativas que desean de nuestros servicios.

- ✓ **Conservar a nuestros clientes Potenciales:** indica el grado de retención de las relaciones con los clientes potenciales de la empresa mediante una base de datos.
- ✓ **Involucramiento masivo en el Mercado:** este indicador muestra la proporción de las ventas realizadas en relación al total de ventas del mercado global del sector construcción y alquiler de maquinarias.

PERSPECTIVAS	OBEJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	DRIVER O RATIO	
FINANCIERA	Maximizar la Rentabilidad de la Empresa	ROE (retorno sobre el capital contable o patrimonio)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	
	Mejorar el Retorno Sobre la Inversión	ROI (El retorno sobre la inversión )	$\frac{\text{Utilidad Neta o Ganacias} \times 100}{\text{Inversion}}$	
	Aumento en contrataciones y licitaciones	Porcentaje de números de contratos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de contratos del año anterior}}{\text{N}^\circ \text{ de contratos del año actual}} \times 100$	
	Mantener los niveles del negocio	Margen Neto de Utilidad		$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Ingresos Brutos}}$
		Porcentaje de Variacion del importe neto de cifras del negocio		$\frac{\text{Importe neto del negocio del año anterior} \times 100}{\text{Importe neto del negocio del año actual}}$
			EBITDA / ventas	
Reducir el nivel de endeudamiento	Ratio de endeudamiento		$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Cpaitales propios}}$	



## ▪ INDICADORES

Se definen cada uno de los indicadores de gestión según las cuatro perspectivas.

### **PERSPECTIVA FINANCIERA:**

- ✓ **ROE (retorno sobre el capital contable o patrimonio):** indica que tan rentable ha sido la empresa al utilizar los fondos de los accionistas.
- ✓ **ROI (El retorno sobre la inversión):** mide la rentabilidad sobre los activos totales medios, es decir, su capacidad para generar valor.
- ✓ **Porcentaje de números de contratos:** Mide el porcentaje de los contratos comparado de ambos años.
- ✓ **Margen Neto de Utilidad:** Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada unidad de medida de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos.
- ✓ **Porcentaje de Variación del importe neto de cifras del negocio:** se obtiene deduciendo del importe de las ventas de los productos y de las prestaciones de servicios y otros ingresos correspondientes a las actividades ordinarias de la empresa el importe de cualquier descuento. Lo que mide una variación.
- ✓ **EBITDA/Ventas: el EBITDA es el beneficio bruto de explotación** calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros y con las ventas indicará cual es el beneficio total de las ventas sin contar con los gastos.
- ✓ **Ratio de endeudamiento:** nos indica lo apalancada, mediante financiación ajena, que está la empresa entre la financiación a largo y a corto plazo.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

- ✚ COMISSA es una empresa líder encargada del aprovisionamiento de equipos y maquinaria para la industria de la construcción y minería, resolviendo las necesidades de servicios de ingeniería e infraestructura manteniendo los mejores estándares de calidad, seguridad, procesos de operación y las nuevas tecnologías de la industria por lo que un puntaje total de 2.68, indica que la empresa en el ámbito externo está aprovechando asertivamente sus oportunidades y sobrellevando las amenazas existentes, llevando consigo una gran ventaja competitiva desenvolviéndose de una manera cautelosa en el entorno.
- ✚ El análisis de la matriz IE en los resultados se encuentran en las celdas del cuadrante V, indica a la empresa retener y mantener para desarrollarse selectivamente y mejorar, posteriormente se tomó en la matriz cuantitativa las estrategias intensivas: penetración de mercado, desarrollo de producto y enajenación, obteniendo como resultado que la estrategia de desarrollo de producto con un puntaje de 4.99 es la que se debe aplicar en la empresa.
- ✚ Al implementarse el Plan Estratégico se espera que la empresa incremente su productividad y controlar la consecución de los objetivos y reformular el plan de ser necesario asignando metas cada vez más reales para la empresa.
- ✚ La productividad final; al culminar el periodo de implementación del planeamiento estratégico y formulación de estrategias, se estima un incremento de 100%.

## RECOMENDACIONES:

- ✚ COMISSA debe elaborar un plan estratégico implementado la matriz FODA teniendo en cuenta sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puedan ayudar al mejor funcionamiento de la empresa, tanto interna como externamente para aplicar así la matriz PEYEA para analizar las mejores posibilidades de desempeño en el mercado y la imagen actual de la empresa, evaluando con esos resultados la matriz IE, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.
- ✚ Obteniendo así los resultados de la matriz, determinar el cuadrante donde se encuentra y así desarrollar estrategias para llevarlas a la matriz cuantitativa y saber que estrategia desarrollar.
- ✚ Finalmente el gerente debe aplicar un BSC o también conocido como cuadro de mando integral para enlazar estrategias y objetivos claves con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. [http://tzintzun.iih.umich.mx/num\\_anteriores/pdfs/tzn15/mineria\\_en\\_mexico.pdf](http://tzintzun.iih.umich.mx/num_anteriores/pdfs/tzn15/mineria_en_mexico.pdf)
2. [http://www.academia.edu/9372111/Libro\\_Metodos\\_de\\_explotacion](http://www.academia.edu/9372111/Libro_Metodos_de_explotacion)
3. <http://www.empremin.org.ar/pdf/libromineraeddy.pdf>
4. <http://www.fundacionlasminasdearoa.org/biblioteca/>
5. [http://www.um.es/hisminas/?page\\_id=651](http://www.um.es/hisminas/?page_id=651)
6. [https://es.wikipedia.org/wiki/Minera\\_San\\_Crist%C3%B3bal](https://es.wikipedia.org/wiki/Minera_San_Crist%C3%B3bal)
7. <https://www.casadellibro.com/libros/ingenieria/ingenierias/ingenieria-de-minas/119013007>
8. <https://www.minminas.gov.co/documents/10180/169095/EXPLORACION+DE+MATERIALES.pdf/fc129902>

**ANEXO**

• **ORGANIGRAMA :**

