

06-005

METHODOLOGY FOR BUSINESS STRATEGY AND IMPROVEMENT PLANS FOR MICRO AND SMALL BUSINESSES AS LOCAL SUPPLIERS OF A MINING COMPANY.

Miñán Ubillús, Erick ⁽¹⁾; Quinde Li Say Tan, Juan ⁽¹⁾; González Gutiérrez, Geraldine ⁽¹⁾; Silva Ramos, Perla ⁽¹⁾; Torres Seminario, Daniela ⁽¹⁾
⁽¹⁾ Universidad de Piura

The present article aims to describe the methodology and tools used in the design of a program for local suppliers' development (micro and small businesses) of a mining company in Piura, Peru. This mining company and the University of Piura signed an agreement to design the program as part of its framework of social responsibility. The project consists in the elaboration of diagnoses and improvement plans for each local business selected. The processes of the PMBOK (PMI®) were used as a base to elaborate the planning, the execution and monitoring. Visits and interviews (physical and non-physical) were made to obtain information and maintain communication. The diagnosis summarized up into a SWOT, as a result of an internal and external analysis. For internal analysis the following tools were used: Internal Capacity Profile (IPC), Empathy Map and Net Promoter Score surveys (NPS). For external analysis, there were used these tools: Analysis of five competitive forces or Porter and Analysis PESTEL. From the diagnosis, a strategy was defined and improvement initiatives were selected using a Gap Matrix and the Balanced Scorecard. The improvement plan was concrete in a Project Charter.

Keywords: Local suppliers' development; micro and small businesses; social responsibility; program design; definition of business strategy.

METODOLOGÍA PARA DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y PLAN DE MEJORA DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS COMO PROVEEDORES LOCALES DE UNA COMPAÑÍA MINERA.

El objetivo del presente artículo es describir la metodología y herramientas utilizadas en el diseño de un programa de desarrollo de proveedores locales (micro y pequeñas empresas) de una compañía minera en Piura, Perú. La compañía minera y la Universidad de Piura firmaron un convenio para el diseño de dicho programa, el cual se realiza en el marco de sus actividades de responsabilidad social. El proyecto consistió en la elaboración de un diagnóstico estratégico y la formulación de un plan de mejora para cada negocio local seleccionado. Para la planificación, ejecución y seguimiento se utilizaron procesos del PMBOK (PMI®). Se realizaron visitas y entrevistas presenciales y no presenciales. El diagnóstico se resumió en un FODA, como resultado de un análisis interno y un análisis externo. Para el análisis interno se aplicaron las siguientes herramientas: Perfil de Capacidad Interna (PCI), Mapa de Empatía y encuestas Net Promoter Score (NPS). Para el análisis externo, las herramientas utilizadas fueron: Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter y análisis PESTEL. A partir del diagnóstico, se definió una estrategia y se seleccionó iniciativas de mejora utilizando una Matriz de Brechas y el Balanced Scorecard. El plan de mejora se concretó en un Project Charter.

Palabras claves: Desarrollo de proveedores locales; micro y pequeñas empresas; responsabilidad social; diseño de programa; definición de estrategia empresarial.

Correspondencia: Erick Miñán Ubillús erick.minan@udep.edu.pe

Agradecimientos: A Compañía Minera Miski Mayo de Piura, Perú.



©2021 by the authors. Licensee AEIPRO, Spain. This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

1. Introducción

En los últimos años las compañías mineras han desarrollado actividades para involucrar y gestionar mejor sus relaciones con la comunidad en el área de influencia de los proyectos mineros. La sostenibilidad de las compañías mineras depende en gran medida de la credibilidad, la confiabilidad y aceptación de las operaciones de la compañía por parte de la comunidad, es decir, las compañías deben contar con licencia social para operar (Musiyarira, 2021). De acuerdo con Musiyarira, uno de los pilares claves para obtener esa licencia social es el fortalecimiento y la creación de vínculos entre los proveedores locales y la compañía minera. La adquisición local de bienes y servicios por parte de las empresas mineras contribuye al PIB nacional, crea empleos locales, promueve la transferencia de tecnología, la transferencia de habilidades y ayuda a integrar a las empresas locales en las cadenas de valor globales (Nickerson et al., 2017).

Sin embargo, el desafío está en la percepción de falta de capacidad y competencia de los proveedores locales para cumplir con los requisitos técnicos y de calidad exigidos por las empresas más grandes (Vermeulen & Oosthuizen, 2019). Según estos autores, las compañías mineras tienen el reto de identificar claramente los niveles de madurez actuales de sus proveedores locales para determinar dónde enfocar sus iniciativas de desarrollo. Asimismo, afirman que usualmente no existe una hoja de ruta holística para contribuir al desarrollo de dichos proveedores locales.

Este artículo muestra los resultados del proyecto “Lanzamiento de un programa de desarrollo de proveedores locales en la provincia de Sechura”, ejecutado en Piura, Perú. El proyecto se desarrolló gracias a la firma de un convenio de cooperación interinstitucional entre la Universidad de Piura y la Compañía Minera Miski Mayo, compañía dedicada a la explotación de roca fosfórica. El proyecto se ejecutó en el marco de las actividades de responsabilidad social de la minera.

Se trabajó con micro y pequeñas empresas, las cuales podrían convertirse en proveedores locales de la compañía. Fueron seleccionadas de un listado inicial elaborado por la compañía minera. Los principales entregables del proyecto fueron el diagnóstico y el plan de mejora para cada una de empresas seleccionadas.

Se considera que la principal contribución de este artículo es la metodología desarrollada, los instrumentos utilizados y las lecciones aprendidas en el diseño de este programa para el desarrollo de pequeños negocios, como proveedores locales de una compañía tractora, como la compañía minera. Esta metodología e instrumentos podrían replicarse en contextos similares al de Piura, Perú.

2. Metodología y herramientas

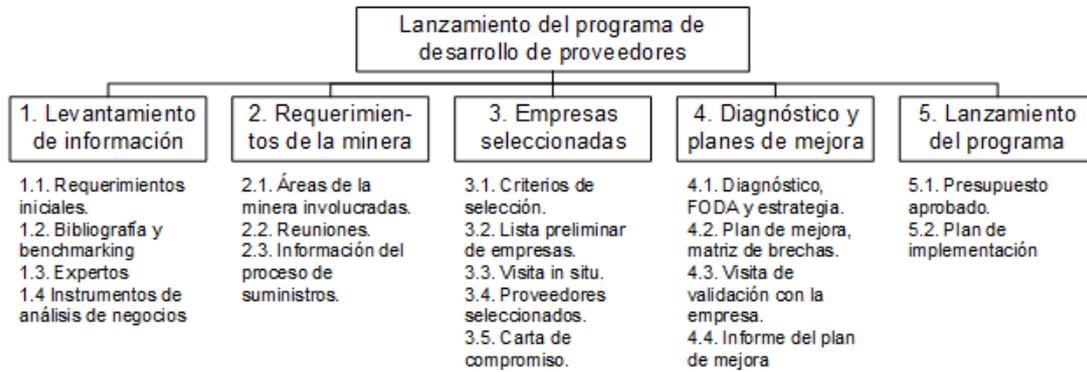
La metodología utilizada se basa, principalmente, en las recomendaciones aportadas por el PMBoK, la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMI, 2017a) y por la guía para el análisis de negocios del PMI (PMI, 2017b).

La metodología se compone de cinco actividades secuenciales: (i) planificación, (ii) selección de empresas locales, (iii) diagnóstico de las empresas seleccionadas, (iv) definición de la estrategia y planes de mejora y, (v) elaboración del plan de implementación.

2.1 Planificación de actividades

Bajo un enfoque de dirección de proyectos y permanente comunicación se definió el alcance. El proyecto se inicia con la aprobación formal del Project Charter y culmina con la presentación del plan de implementación. La figura 1 presenta la estructura de descomposición de trabajo simplificada utilizada como base para la ejecución y seguimiento del proyecto.

Figura 1: Estructura de descomposición del trabajo del proyecto.



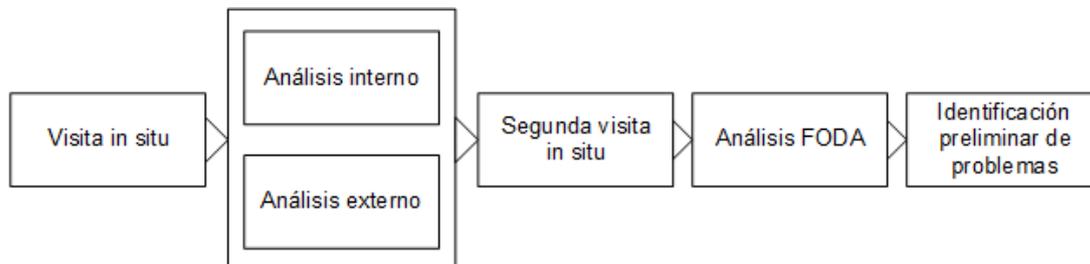
2.2. Selección de empresas locales.

Con base en un listado preliminar de empresas locales enviado por la compañía minera se realizaron durante tres días visitas a catorce negocios como ferreterías, librerías, cooperativas, empresas de servicios, entre otras. Para seleccionar a cinco empresas se utilizaron los siguientes criterios cualitativos: responsabilidad social, interés, capacidad de ejecución de mejoras, objetivos de la minera y disponibilidad de internet para el trabajo remoto. La calificación final permitió rankear a los negocios.

2.3. Diagnóstico de las empresas seleccionadas

Se realizó el diagnóstico interno y el diagnóstico externo de cada empresa a través de visitas presenciales y reuniones vía videoconferencia. Se contó con la participación de los propietarios y/o representantes de la empresa. Con la información obtenida del análisis interno y del análisis externo se elaboró la matriz FODA. La metodología seguida se detalla en la figura 2.

Figura 2. Metodología empleada para la elaboración del diagnóstico.



2.3.1. Diagnóstico interno.

Según Villajuana (2013), con el diagnóstico interno se exploran las fortalezas y debilidades. Se evalúan capacidades, recursos y habilidades para conocer el nivel de desarrollo de la empresa. Para el diagnóstico interno se utilizaron las siguientes herramientas:

- Perfil de Capacidades Internas (PCI): Según Díaz & Serna (2015), el PCI es una herramienta para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización. Se evaluaron cinco capacidades que afectan la operación: comercial y competitiva, financiera y gestión contable, tecnológica y sistemas de información y, directiva.
- Mapa de Empatía: Según Osterwalder & Pigneur (2010), el mapa de empatía es una herramienta desarrollada por la empresa de pensamiento visual XPLANE, sirve para tener un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes.
- Encuesta Net Promoter Score (NPS): Como afirma Stahlkopf (2019), la encuesta NPS se basa en una sola pregunta: en una escala de 0 a 10, ¿qué tan probable es que recomiende nuestra empresa?, se puede obtener una lectura rápida sobre la opinión del consumidor.
- Análisis del margen bruto aproximado: Técnica que busca estimar la situación contable-financiera de una empresa a través de información de flujo de dinero como ventas y gastos aproximados de la semana o del mes.

2.3.2. Diagnóstico externo.

Para el diagnóstico externo se utilizaron las siguientes herramientas:

- Análisis PESTEL: Como afirma Díaz & Serna (2015), el análisis PESTEL permite entender cuáles son los factores macro ambientales que pueden impactar en una organización, es decir, entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.
- Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter: Según Porter (2008), las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

2.3.3. Matriz FODA e identificación preliminar de la estrategia.

Según Díaz & Serna (2015), el análisis FODA ayuda a determinar si la empresa está en capacidad de desempeñarse en el medio. Los resultados del análisis interno y el análisis externo de cada empresa sirvieron para construir la matriz FODA de negocio.

El diagnóstico se cierra con la identificación de problemas y cuellos de botella organizados en tres aspectos: operativo - logístico, comercial y de gestión.

2.4. Definición de la estrategia y planes de mejora

Como señala Rigby (2015), la estrategia determina en qué debería convertirse una empresa y cómo podría alcanzarlo. Con la información mostrada en el diagnóstico se definió la estrategia del negocio; tal como se muestra en la metodología esquematizada en la figura 3.

Figura 3. Metodología para la elaboración del plan de mejora



Con la estrategia definida, se elaboró una matriz de brechas para comparar la situación actual versus la situación deseada e identificar iniciativas de mejora. Esta matriz se organizó en cuatro categorías: finanzas, clientes, procesos internos y capacidad organizacional. Cada iniciativa de mejora identificada fue valorada por su nivel de importancia y nivel de urgencia. Además, la herramienta de gestión Balanced Scorecard se utilizó para desplegar la estrategia. En el proyecto el Balanced Scorecard ayudó a seleccionar y priorizar iniciativas de mejora.

Para complementar este análisis, las iniciativas de mejora fueron consultadas con un empresario referente y validadas con el propietario del negocio y por dos expertos en Ingeniería Industrial. Con esta información, se seleccionaron las iniciativas para formar el plan de mejora de la empresa presentado a través de un Project Charter.

2.5. Elaboración del plan de implementación.

El conjunto de planes de mejora aprobados por la compañía minera conforma el plan de implementación. Cada plan de mejora contiene principalmente el alcance, el cronograma y el presupuesto aprobado para cada negocio.

3. Resultados

Siguiendo la metodología y herramientas descritas, se obtienen los siguientes resultados:

3.1. Selección de empresas locales

A partir del listado enviado por la compañía minera se realizaron llamadas telefónicas a los propietarios de las empresas para coordinar la visita in situ. En la visita se realizó una entrevista para dar a conocer los objetivos del proyecto e invitarlos a participar en el proceso de selección. Las empresas seleccionadas fueron: Ferretería Sarita Colonia, Ferretería Samathi, Ferretería BRAM, Librería Premium y Contratistas Generales Bayóvar.

Figura 4. Selección de empresas locales

Ranking	Proveedor	Rubro	Responsabilidad Social	Interés y disponibilidad	Capacidad de ejecución de la propuesta	Objetivos de Miski Mayo	Conexión a internet para trabajo remoto	Calificación General
			25%	25%	25%	15%	10%	
			(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)	(1-5)	
1	Anton Chunga Alberto Martin	Ferretería	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.5
2	Ferretería Samathi	Ferretería / Pintura	4.0	5.0	5.0	4.0	4.0	4.5
3	Librería Premium	Librería	4.0	5.0	5.0	3.0	5.0	4.5
4	Ferretería BRAM	Ferretería / Materiales de construcción	4.0	4.0	5.0	4.0	4.0	4.3
5	Cooperativa Puntadas que Unen	ROPA INDUSTRIAL	5.0	5.0	3.0	4.0	3.0	4.2
6	Contratistas Generales Bayovar S.A.C. (1)	Metalmecánica y Servicios Generales	5.0	4.0	4.0	2.0	3.0	3.9

Nota: (1) Por sugerencia de la Compañía Minera se ha seleccionado a la empresa Contratistas Generales Bayóvar SAC en lugar de la cooperativa Puntadas que Unen. Se indicó que la cooperativa ha sido beneficiada con otros programas y actualmente cuenta con el apoyo de un asesor externo.

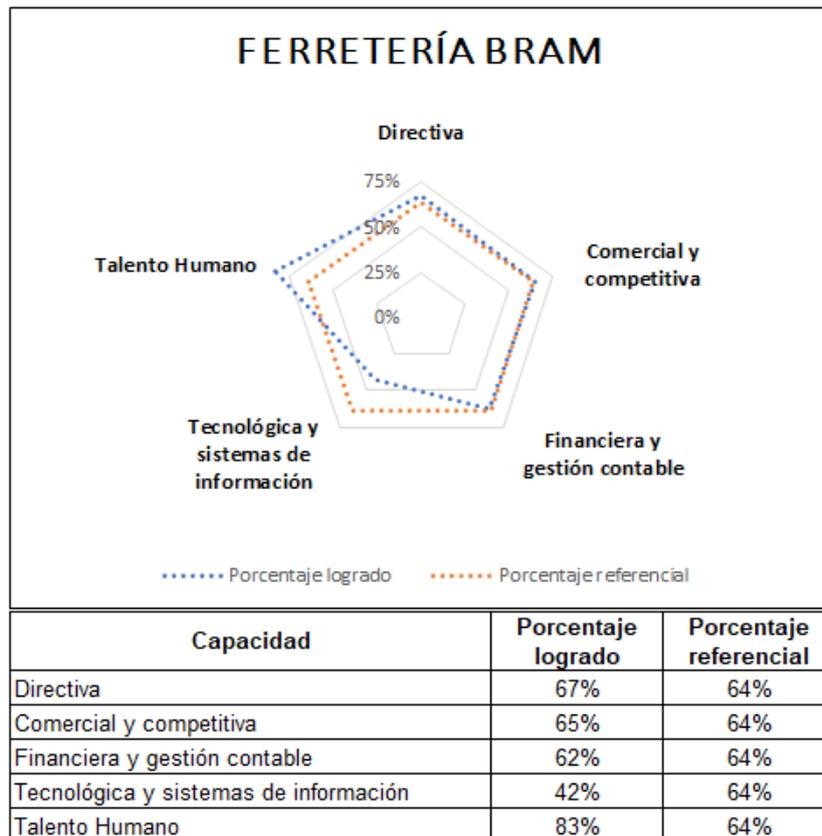
3.2. Realización del diagnóstico estratégico

3.2.1. Perfil de Capacidades Internas (PCI):

En las capacidades del PCI, el porcentaje referencial alcanzado por Ferretería BRAM es 64%, por Ferretería Samathi es 83%, por Librería Premium es 73%, por Contratistas Generales Bayóvar es 61% y por Ferretería Antón es 73%.

Para mostrar los resultados del PCI se ha tomado como referencia la ferretería BRAM. La figura 5 muestra los resultados para dos capacidades: en la capacidad directiva, se adapta al cambio con facilidad y tiene gran capacidad para toma de decisiones. En la capacidad de tecnología, no tiene implementado ningún sistema informático ni medios digitales.

Figura 5. PCI de la ferretería BRAM

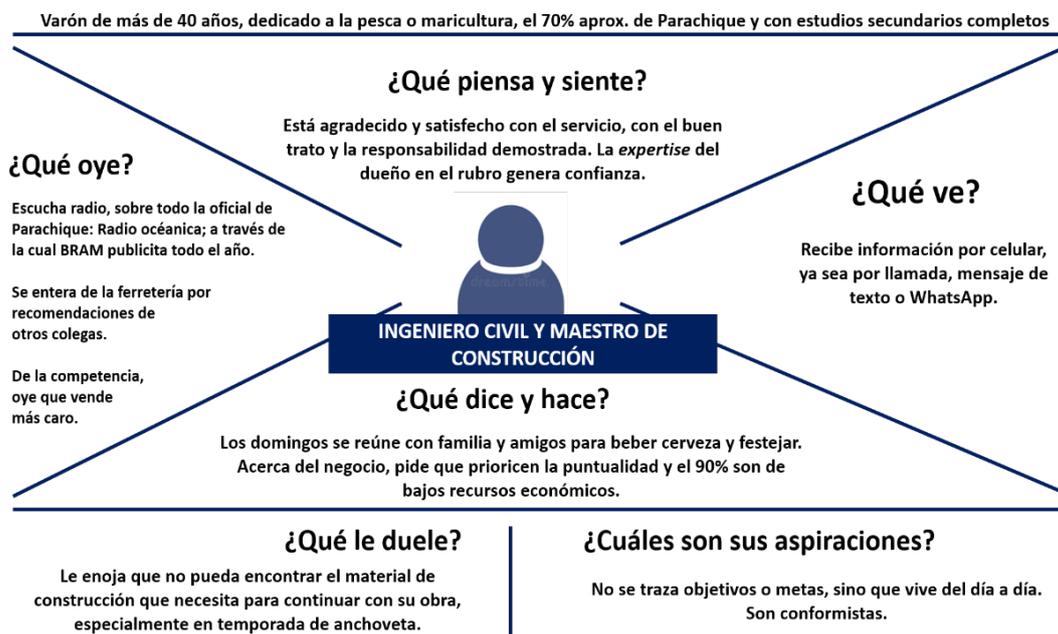


3.2.2. Mapa de Empatía

La elaboración del Mapa de Empatía se desarrolla a través de una entrevista vía Zoom a cada propietario del negocio. Así tenemos que el perfil del cliente típico para:

- Ferretería Sarita Colonia, son personas naturales, embarcaciones pesqueras y empresas pesqueras y mineras
- Ferretería Samathi, no se realizó mapa de empatía.
- Librería Premium, son ocasionales, escolares y empresas. La aplicación de la herramienta se realizó para clientes tipo empresa.
- Contratistas Generales Bayóvar S.A.C., empresas que tienen su centro de operaciones en Bayóvar. Para la aplicación de la herramienta, se trabajó con la empresa COPEINCA.
- Ferretería BRAM, por el lado de la construcción son los maestros de obra e ingenieros civiles y por el lado de ferretería en tienda, el dueño de una vivienda. En la figura 6, se presenta el Mapa de Empatía para el cliente típico de construcción de Ferretería BRAM.

Figura 6. Mapa de empatía de cliente típico de construcción de Ferretería BRAM



3.2.3. Encuesta NPS

Librería Premium aplicó 70 encuestas, Contratistas Generales Bayóvar S.A.C., 6 encuestas y Ferretería BRAM, 15 encuestas. Ferretería Antón y Samathi no aplicaron la encuesta

Para el caso de Ferretería BRAM, el sector mayoritario al que pertenece esta muestra de clientes es la pesca con un 26,7% y 20% del sector público. Con el 73.3% de los encuestados recomendando a BRAM con un puntaje de 10, se evidencia gran satisfacción de los clientes.

3.2.4. Análisis del estado de resultados aproximado

En la segunda visita in situ, el propietario de ferretería BRAM brindó datos relacionados con su negocio, obteniendo un Estado de Ganancias y Pérdidas mensual aproximado. Los costos significan usualmente el 78% de sus ingresos en ventas y el margen bruto es el 22% de las ventas totales. Si se considera el 3% que representan los gastos respecto a los ingresos por ventas mensuales, el margen de explotación es el 19% de las ventas mensuales.

3.2.5. Análisis PESTEL

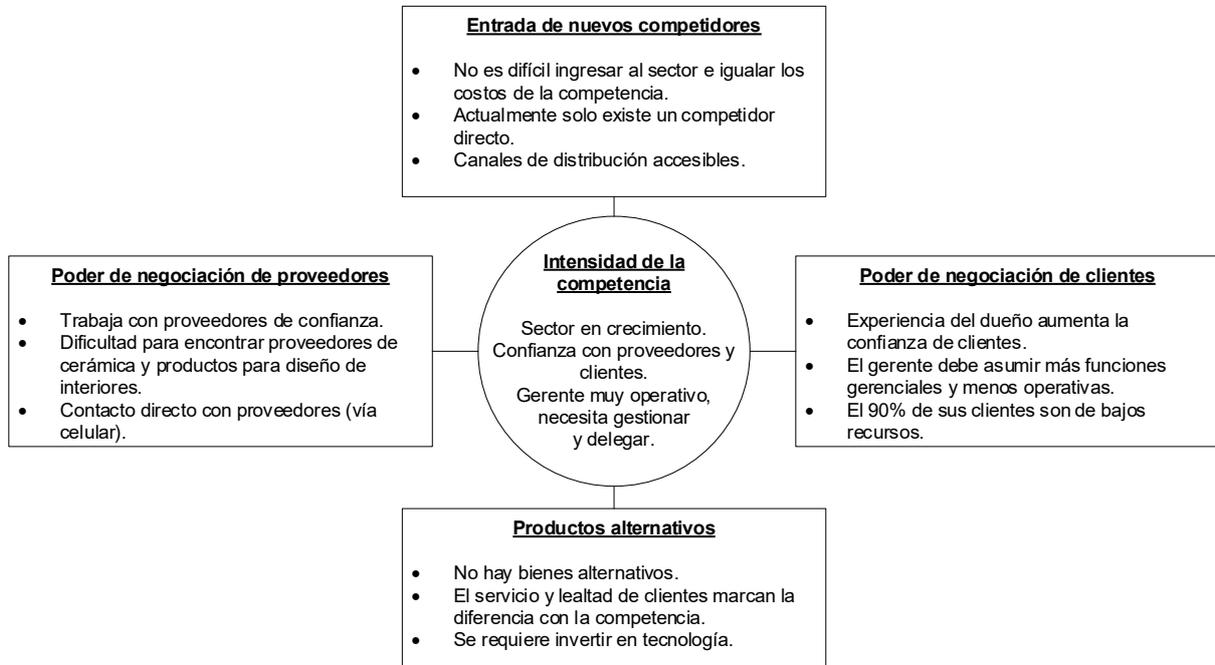
Se presentan a continuación tres de los seis aspectos:

- Aspecto político: El Fondo Social del Proyecto Integral Bayóvar (FOSPIBAY) percibe ingresos acumulados de PROINVERSIÓN y aportaciones de empresas privadas, en donde Compañía Minera Miski Mayo S.R.L. es el mayor aportante (94.96% del total).
- Aspecto económico: En Sechura y sobre todo en Parachique y Puerto Rico, las principales actividades económicas son la pesca (industrial y artesanal), maricultura, minería, agricultura y ganadería. Con la llegada de la mina, se abrieron bancos y restaurantes.
- Aspecto social: Desde el 2020, el Covid-19 es el factor más influyente en el estilo de vida. Las empresas han tenido que implementar protocolos de bioseguridad. El poblador sechurano valora un precio justo, alto nivel de servicio y la amistad.

3.2.6. Cinco fuerzas competitivas de Porter

Se realizó el análisis de las 5 fuerzas competitivas a cada empresa. La figura 7 muestra el resultado de la Ferretería BRAM.

Figura 7. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter de Ferretería BRAM



Esta herramienta en el caso de BRAM es analizada para el sector construcción de la provincia de Sechura. Para diferenciarse y crecer ante la intensidad de la competencia es necesario que su propietario potencie su actividad directiva y gerencial, delegue correctamente y ordene su negocio internamente.

3.2.7. Análisis FODA

Con la información recopilada de los instrumentos previos se elabora una matriz FODA, en la que se identifican las estrategias que debe seguir para su desarrollo. En la figura 8 se muestra el FODA de la Ferretería BRAM. Según el análisis, es necesario que el propietario empiece a delegar ciertas funciones operativas para enfocarse en la gestión del negocio.

3.2.8. Problemas identificados y cuellos de botella

- Aspectos operativo-logístico: El principal problema es en el sector tecnológico del negocio. No tienen ningún medio tecnológico, salvo cámaras de seguridad. Además, hay un bajo control del inventario y falta de aprovechamiento del espacio físico.
- Aspecto de gestión: Para que el negocio pueda crecer, su propietario debe reforzar sus labores como ejecutivo y estratega. Falta establecer claramente las funciones de cada puesto y capacitación en digitalización y en una cultura de servicio.
- Aspecto comercial: El negocio no cuenta con una estrategia de marketing, publicidad o medios de pago como aplicaciones móviles de transferencia rápida o pago con tarjeta.

Figura 8. Análisis FODA de la ferretería BRAM

	<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Demanda creciente. - Reconocimiento de la empresa por los clientes. - No existen competidores directos. - Aumento de la demanda por tanques de agua. 	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Retraso de entrega de proveedores. - Agotamiento de canteras. - Renuncia de trabajadores. - Prolongación de la vida. - Avería del vehículo de transporte. - Llegada de competencia con mayores espaldas financieras.
<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Dueño con visión de negocio. - Vehículos propios. - Clientes fidelizados. - Local propio y ubicación estratégica. - Estrategia de precios. - Alto nivel de servicio. 	<p><u>Estrategias ofensivas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer registro formal de clientes para su gestión. - Incrementar la oferta de tanques de agua. 	<p><u>Estrategias defensivas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar GPS para sus vehículos. - Adquirir una cantera propia.
<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de control de inventarios. - Falta de inversión en tecnología. - Falta de gerenciamiento. - No tiene capacidad para atender grandes volúmenes. - No cuenta con plan estratégico ni plan de marketing. 	<p><u>Estrategias de reorientación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Invertir en habilidades directivas. Gerenciar y delegar. - Invertir en tecnología para facturación, control de inventarios y control de ingresos y egresos. - Redistribución del local (layout). 	<p><u>Estrategias de supervivencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir puestos de la empresa. - Implementar procesos formales para reclutar y capacitar personal.

3.3. Definición de planes de mejora

3.3.1. Definición de la estrategia

Para cada empresa, se identifica una estrategia para definir los objetivos organizacionales, marcar las actividades y asignar los recursos en el mediano y/o largo plazo. Para Ferretería Sarita Colonia se determinó “Consolidar la cultura de servicio mediante un ordenamiento físico y digital”; para Ferretería Samathi “Mejorar la experiencia de compra mediante el ordenamiento físico y digital del negocio y la capacitación del personal”; para Librería Premium “Mejorar la experiencia de compra fortaleciendo la capacidad de atención, la administración de la mercadería y la estrategia de marketing”. Asimismo, se definió para Contratistas Generales Bayóvar SAC “Mejorar la competitividad de la empresa mediante la capacitación de sus trabajadores y el cumplimiento de requisitos de sus clientes” y para Ferretería BRAM “Crecer ordenadamente a través de una planificación estratégica y el fortalecimiento de la gestión operativa”.

3.3.2. Matriz de brechas y Balaced Scorecard

La matriz de brechas se ha utilizado para comparar la situación actual con la deseada, plantear iniciativas de cambio y saber cuál será el impacto de ese cambio dentro de cada empresa. El Balanced Scorecard permite visualizar los objetivos, la forma de medirlos (indicadores), metas y las iniciativas para lograrlos. Todo acorde a su estrategia. En la tabla 1 y la figura 9 se muestran las herramientas desarrolladas para la Ferretería BRAM.

Tabla 1. Matriz de Brechas de la ferretería BRAM.

Categoría	Objetivo estratégico	Situación actual	Situación deseada	Iniciativa: Alternativa de solución para alcanzar la situación deseada o mantenerla	[A] Nivel de importancia	[B] Nivel de Urgencia	Impacto [A] x [B]
Finanzas	Controlar gastos	Control manual (en cuaderno) y esporádico de los gastos. Generalmente, el propietario los estima.	Control de los gastos utilizando una hoja Excel o un sistema informático.	Diseñar una hoja Excel de control de gastos o adquirir un sistema de control de gastos (deseable: relacionado con el sistema de información de ventas). A un largo plazo, adquirir una cantera propia.	3	3	9
Clientes	Mantener/aumentar el nivel de satisfacción del cliente	Clientes satisfechos. Pero en la tienda ferretera, a veces no encuentran lo que buscan o se demoran mucho.	Aumentar la cuota de mercado y poder atender rápida y eficientemente a la clientela, cubriendo su necesidad.	Realizar un estudio de mercado para identificar necesidades y oportunidades.	3	3	9
Procesos internos	Innovar la ferretería, ofreciendo una alternativa de negocio nueva y diferente en Sechura	La ferretería sigue la modalidad usual de contar con una tienda física y brindar el servicio presencialmente.	Diferenciarse de la competencia y marcar un hito en el sector ferretero sechurano, aperturando una ferretería digital.	Implementar una ferretería digital, para lo cual previamente se debe realizar un planeamiento estratégico propio. Es un objetivo a muy largo plazo.	2	2	4
Capacidad organizacional	Mejorar la organización interna del personal	Los trabajadores saben empíricamente cuál es su puesto, pero su rol y funciones respectivas no están establecidas de manera clara.	Contar con una organización y estructura interna clara, conocida por todo el personal. Cada área debe tener un responsable.	Definir puestos de su negocio y sus respectivas funciones. Lo ideal es que esto quede documentado.	3	2	6

Nota: Para nivel de importancia y nivel de urgencia se considera: 1: bajo, 2: medio; 3: alto

Figura 9. Balanced Scorecard de la ferretería BRAM.

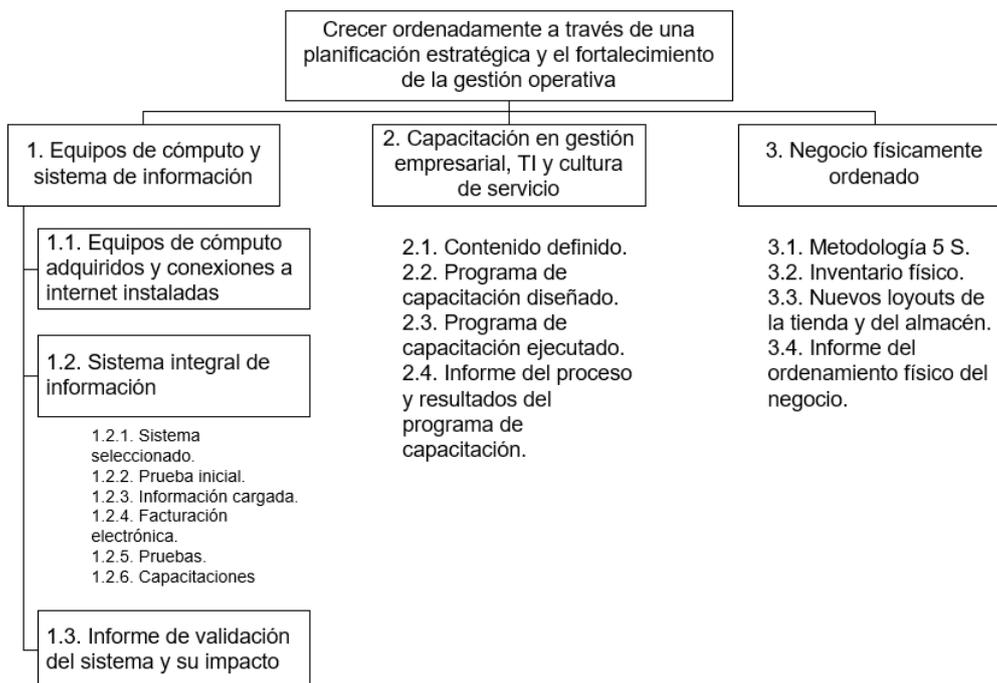
Estrategia: Crecer ordenadamente a través de una planificación estratégica y el fortalecimiento de la gestión operativa.				
Perspectivas y mapa estratégico		Indicadores	Metas	Iniciativas
Finanzas	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Controlar gastos</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Aumentar ganancia</div> </div>	Plan estratégico de inversiones.	Cumplimiento de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan estratégico.
	<div style="text-align: center;">↑</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Impulsar la marca</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Aumentar satisfacción del cliente</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Retener clientes</div> </div>	Número de clientes fidelizados Nivel de satisfacción de clientes Plan de marketing.	Incrementar en 10% al año el número de clientes fieles. Establecer línea base. Cumplimiento de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de demanda. • Llevar el control de incentivos. • Impulsar marketing digital.
Procesos internos	<div style="text-align: center;">↑</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Ampliar canales de distribución</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Mejorar control de mercadería</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Mejorar oferta y layout</div> </div>	Inventario físico realizado Nuevo layout de tienda y almacén. N° de quiebres de stock de mejores productos.	Realizar inventario el 4to trimestre del año. Junto con el inventario físico. Junto con el inventario físico.	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestar inventario y layout. • Ampliar oferta. • Adquirir chancadora y volquete. • GPS para vehículos. • Nueva línea de productos. • Nuevos métodos de pago.
	<div style="text-align: center;">↑</div> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Consolidar cultura de servicio</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Capacitar en TI</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Invertir en TI</div> </div>	N° de equipos de cómputo. Facturación electrónica.	2 equipos de cómputo adicionales. Implementada para Julio 2021.	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestar inversión en equipos de cómputo, sistemas de información e internet. • Adquirir facturación electrónica. • Elaborar organigrama y definir funciones. • Iniciar plan de capacitación.
	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Gerenciar mejor</div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Mejorar organización interna</div> </div>	Sistema de información operativo y gerencial. Capacitación en gestión empresarial, TI y cultura de servicio.	Implementado para Julio 2021. Cumplimiento de programa de capacitación.	

3.3.4. Project Charter

Al Project Charter propuesto, se deben realizar los ajustes necesarios, principalmente, en cuanto a alcance, tiempo y costos. El alcance del proyecto propuesto para BRAM es el siguiente:

El proyecto iniciará en una reunión de coordinación, donde se establecerá como se va a desarrollar cada uno de los principales entregables: la dirección del proyecto, equipos de cómputo y sistemas de información, capacitaciones en gestión empresarial, TI y cultura de servicio, y un negocio físicamente ordenado. El proyecto culmina con todas las iniciativas implementadas y evaluando el progreso y los resultados de la ferretería. Ver figura 10.

Figura 10. Estructura de Desglose de Trabajo de Ferretería BRAM



4. Conclusiones

La ejecución del presente proyecto ha permitido desarrollar una metodología que se podría aplicar en contextos similares. A continuación se resume algunos aspectos claves a tener en cuenta:

El trabajo en equipo entre los miembros del proyecto y los representantes de la empresa minera, para la definición del objetivo y el alcance del proyecto, favorecieron la planificación, la ejecución y el seguimiento del proyecto.

Las visitas previas a los negocios realizadas a las empresas candidatas -teniendo en cuenta los cuidados respectivos por la emergencia sanitaria- contribuyeron a elevar la confianza de los propietarios de los negocios. La confianza ganada ayudó a establecer con rapidez el cronograma de entrevistas con cada negocio.

Se utilizaron criterios de selección para elegir a las empresas que participarían en el proyecto. Los dos principales criterios empleados fueron: el nivel de interés percibido en los propietarios de los negocios y el nivel de capacidad de los negocios para emprender acciones de mejoras.

Los instrumentos elegidos para el análisis de negocios fueron, en su mayoría, los generalmente aceptados dentro del management. Las visitas previas y la revisión de la bibliografía ayudaron a adecuar dichos instrumentos a las circunstancias específicas, de modo que se puedan identificar fácilmente las oportunidades de mejora.

La definición de una estrategia empresarial brindó un marco de acción y facilitó la selección de iniciativas de mejora. La herramienta clave para esta selección fue la matriz de brechas. Si bien en el presente trabajo se utilizó también el Balanced Scorecard, se recomienda evaluar si es suficiente utilizar solo la matriz de brechas.

De acuerdo con los resultados del proyecto, se considera que es importante realizar un proceso de validación de los resultados del diagnóstico, la estrategia y las propuestas de mejora por parte de los propietarios de los negocios y también por expertos en ingeniería industrial.

La metodología utilizada en el proyecto ayudó mucho en el cumplimiento de plazos, los cuales fueron muy cortos. El proyecto fue ejecutado en base a reuniones diarias o inter diarias utilizando trabajo remoto debido a la pandemia originada por el COVID 19.

Un factor clave de éxito del proyecto fue el interés de los propietarios en participar en el proceso de diagnóstico de su empresa con el propósito “aprender haciendo” e identificar desde el diagnóstico algunas oportunidades de mejora en su empresa.

La participación y acompañamiento del director del proyecto en la aplicación de los instrumentos fue muy importante para ganarse la confianza de los propietarios de los negocios. En las entrevistas ayudó mucho pedirles que ampliaran sus respuestas con historias o anécdotas de la empresa relacionadas con el aspecto que se estaba evaluando.

5. Referencias bibliográficas

- Díaz, A., & Serna, H. (2015). Serie de manuales para la pequeña y mediana empresa. Diagnóstico estratégico. Medellín: Fondo Editorial.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2010). El Cuadro de Mando Integral - The Balanced Scorecard. Harvard Business Press.
- Musiyarira, H.K., Shava, P. & Dzinomwa, G. (2021). An interrogation of the approach to social license to operate (SLO) on the african continent. *Extractive Industries and Society*, 8(2).
- Nickerson, E., Geipel, J., James, H. (2017). Local Procurement Strategies of Mining Companies & Their Regulatory environments: A comparison of South Africa and Namibia. Canadian International Resources and Development Institute (CIRDI) Retrieved. <https://cirdi.ca/resource/report-forum-on-supporting-effective-mining-local-procurement-strategies-and-best-practices-in-namibia/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deusto.

Project Management Institute PMI. (2017a). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Sexta edición

Project Management Institute PMI. (2017b). The PMI guide to business analysis. 1st edition.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.

Rigby, D. (2015). Management Tools 2015, An executive's guide. Bain & Company.

Stahlkopf, C. (18 de Oct de 2019). <https://hbr.org>. Obtenido de <https://hbr.org/2019/10/where-net-promoter-score-goes-wrong>

Vermeulen, M., & Oosthuizen, G. A. (2019). Strategic local manufacturing supplier development roadmap as a decision support tool. Paper presented at the Procedia Manufacturing, (33) 594-601.

Villajuana, C. (2013). Estrategiando. Lima: Esan Ediciones.

Comunicación alineada con los Objetivos de

Desarrollo Sostenible

