

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

TITULO

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE OMEGA TRACTOR'S

ELABORADO POR

ANA LINO GUTIERREZ

EDGARD ARCE LOPEZ

HERMANN OJEDA MEJIA

JOSEPH ZEVALLOS DELGADO

ASESOR:

ANGELA CAROLINA PRETELL PARDO

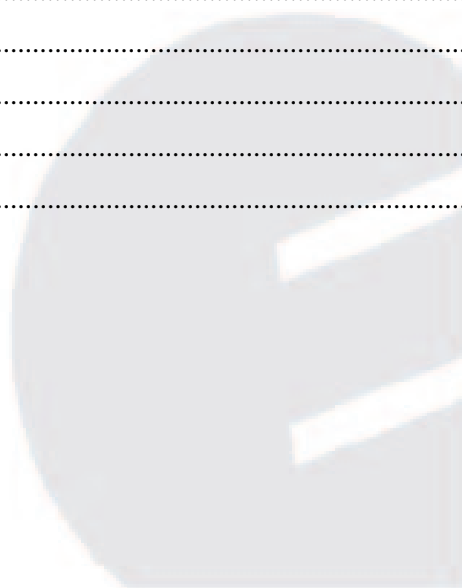
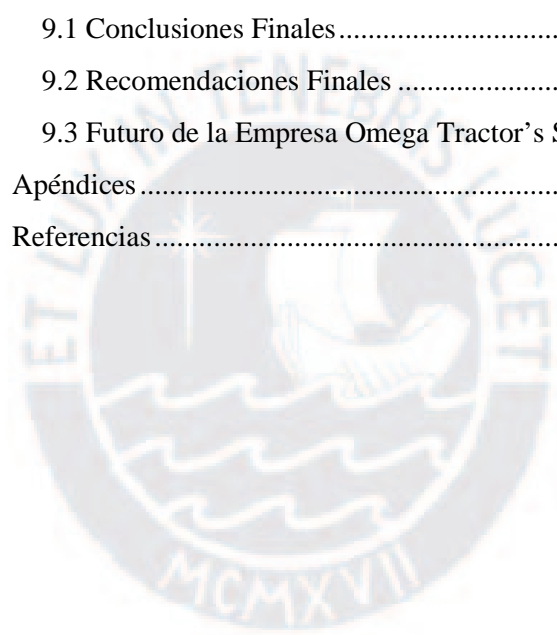
SURCO, MAYO 2014

INDICE

Índice de Tablas	v
Índice de Figuras	vi
Resumen Ejecutivo.....	vii
Abstract	vii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	viii
Capítulo I: Situación General de la Empresa Omega Tractor's	1
1.1 Situación general.....	1
1.2 Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	5
2.1 Antecedentes	5
2.2 Visión	6
2.3 Misión.....	6
2.4 Valores	7
2.5 Código de Ética	7
2.6 Conclusiones	8
Capítulo III: Evaluación Externa.....	9
3.1 Análisis del Entorno PESTE	9
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	9
3.1.2 Fuerzas Económicas y financieras (E)	10
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	13
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	14
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	15
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	17
3.3 La Organización y sus competidores.....	18
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	18
3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	20
3.3.3 Amenaza de los sustitutos	20
3.3.4 Amenaza de los entrantes	21
3.3.5 Rivalidad de los competidores.....	21
3.4 La Organización y sus Referentes	23
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	26
3.6 Conclusiones	28
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	29
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	29

4.1.1 Administración y Gerencia (A)	29
4.1.2 Marketing y Ventas (M)	31
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	32
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	34
4.1.5 Recursos Humanos (H)	36
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	36
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	37
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	39
4.3 Conclusiones	40
Capitulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo	42
5.1 Intereses de la Empresa Omega Tractor's S.A.....	42
5.2 Matriz de Intereses de la Organización	45
5.3 Objetivos de Largo Plazo	46
5.4 Conclusiones	47
Capitulo VI: El Proceso Estratégico.....	49
6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	49
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	49
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	52
6.4 Matriz Interna - Externa (MIE).....	53
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	53
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	55
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	56
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	57
6.9 Matriz de Ética (ME).....	58
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	59
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	61
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	62
6.13 Conclusiones	63
Capitulo VII: Implementación Estratégica.....	65
7.1 Objetivos a Corto Plazo.....	65
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	69
7.3 Políticas de cada estrategia.....	70
7.4 Estructura de la empresa Omega Tractor's S.A.	72
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	72
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	73
7.7 Gestión del cambio.....	73

7.8 Conclusiones	74
Capitulo VIII: Evaluación Estratégica.....	75
8.1 Perspectivas de control.....	75
8.1.1 Aprendizaje Interno.....	75
8.1.2 Procesos.....	76
8.1.3 Clientes.....	76
8.1.4 Financiera	76
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Score Card).....	77
8.3 Conclusiones	78
Capitulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	80
9.1 Conclusiones Finales.....	80
9.2 Recomendaciones Finales	81
9.3 Futuro de la Empresa Omega Tractor's S.A.	83
Apéndices.....	88
Referencias.....	86



Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Estimados y transferencia del canon minero 2012 y 2013</i>	12
Tabla 2. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i>	18
Tabla 3. <i>Matriz Perfil Competitivo (MPC)</i>	26
Tabla 4. <i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	27
Tabla 5. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	39
Tabla 6. <i>Matriz de Intereses Organizacionales</i>	45
Tabla 7. <i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)</i>	50
Tabla 8. <i>Matriz PEYEA del Omega Tractor's</i>	51
Tabla 9. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	55
Tabla 10. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	56
Tabla 11. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	57
Tabla 12. <i>Matriz de Ética (ME)</i>	58
Tabla 13. <i>Estrategias Retenidas</i>	59
Tabla 14. <i>Estrategias de Contingencia</i>	60
Tabla 15. <i>Estrategias y Objetivos de Largo Plazo</i>	61
Tabla 16. <i>Matriz de Posibilidades de los competidores</i>	62
Tabla 17. <i>Políticas de cada estrategia</i>	71
Tabla 18. <i>Tablero de Control Balanceado de Mando</i>	77
Tabla 19 <i>Matriz de Plan Estratégico Integral</i>	85

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> PBI Nacional, PBI Minero e Inflación del 2008 al 2012.	12
<i>Figura 2.</i> Porcentaje de importaciones en valores CIF a Junio 2011.....	23
<i>Figura 3.</i> Participación del Mercado Construcción y Minero.....	24
<i>Figura 4.</i> Organigrama 2013 – Omega Tractor's	30
<i>Figura 5.</i> Flujo de procesos Omega Tractor's 2013.....	33
<i>Figura 6.</i> Participación de las ventas por unidad de negocio 2011-2012.....	35
<i>Figura 7.</i> Grafico de Matriz PEYEA	51
<i>Figura 8.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	52
<i>Figura 9.</i> Matriz Interna - Externa	53
<i>Figura 10.</i> Matriz Gran Estrategia	54
<i>Figura 11.</i> Nuevo Organigrama de Omega Tractor's	72

Resumen Ejecutivo

El planeamiento estratégico de Omega Tractor's desarrollado en el presente documento se realizó identificando las estrategias que la compañía debe implementar para generar un posicionamiento estratégico que le permita aprovechar las condiciones del mercado en su sector y desarrollar sus potencialidades, todo enmarcado en una visión, misión, valores y código de ética. Este planeamiento sigue la metodología del modelo secuencial del proceso estratégico. Omega Tractor's es una compañía dedicada al rubro de comercialización de repuestos, prestación de servicios de reparación y alquiler de maquinaria pesada, con operaciones en la región sur del Perú, este sector en los 5 años previos al año 2014 se mostró muy dinámico por la gran presencia de operaciones mineras e inversión en obras civiles de infraestructura vial, lo que permite a la compañía desarrollar una propuesta comercial más agresiva y superar deficiencias internas enfocada principalmente en el desarrollo de una cultura organizacional de excelencia.

Abstract

Strategic planning of Omega Tractor 's developed in this paper was performed by identifying the strategies that the company should implement to generate a strategic position that allows to take advantage of market conditions in the sector and develop their potential , all framed in a vision, mission, values and ethics . This planning methodology follows the sequential model of the strategic process. Omega Tractor 's is a company dedicated to the commercialization of spare parts , service repair and rental of heavy equipment with operations in the southern region of Peru , this sector in the 5 years prior to 2014 was very dynamic due the large presence of mining operations and investment in civil works road infrastructure , enabling the company to develop a more aggressive commercial proposal and overcome internal weaknesses focused primarily on the development of an organizational culture of excellence.

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico es un conjunto de actividades desarrolladas secuencialmente con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP). El proceso estratégico es interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al modelo secuencial del proceso estratégico.

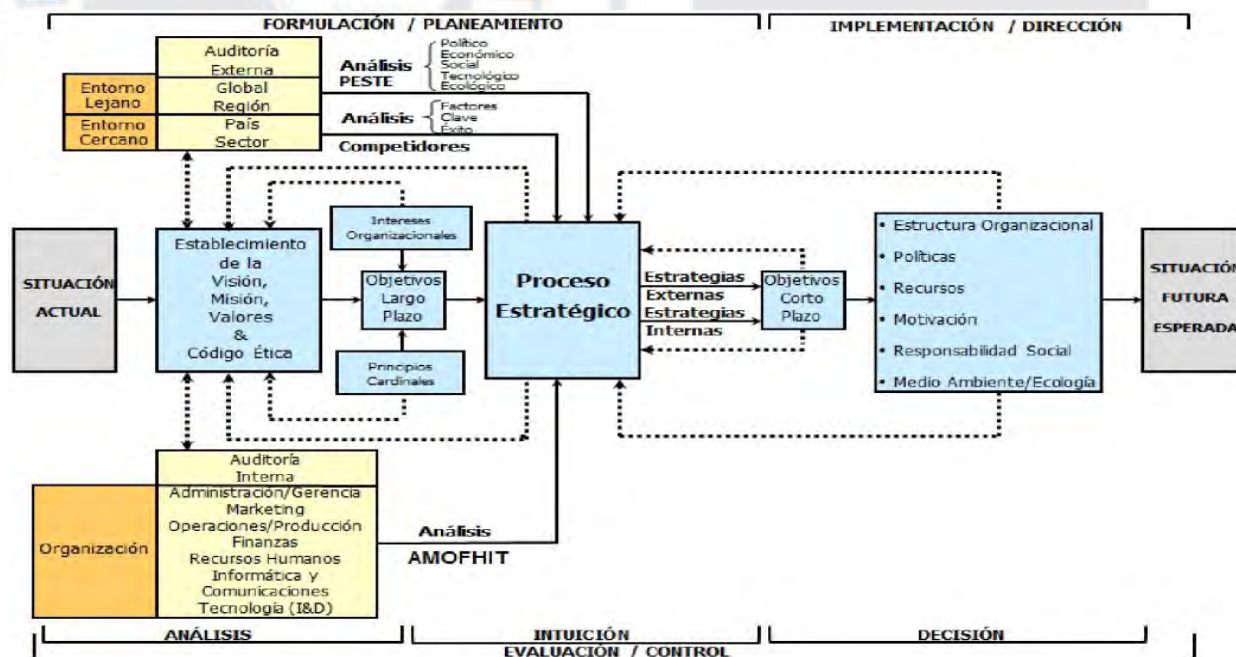


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro

componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas). De dicho análisis se deriva la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a sus competidores, de la cual se desprenden las matrices de perfil competitivo (MPC) y de perfil de referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones productivas y de servicios e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, informática y comunicaciones, y tecnología), del cual surge la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre

dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la matriz de intereses de la organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la matriz de fortalezas, oportunidades debilidades, y amenazas (MFODA); (b) la matriz de posicionamiento estratégico y evaluación de la acción (MPEYEA); (c) la matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la matriz interna-externa (MIE); y (e) la matriz de la gran estrategia (MGE). De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la matriz de decisión estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la matriz de estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la matriz de posibilidades de los competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán

capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la implementación estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la evaluación estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el tablero de control integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un plan estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Empresa Omega Tractor's

1.1 Situación general.

Omega Tractor's es un grupo empresarial familiar con 10 años de presencia en el mercado y continúa la trayectoria de Reszeli SRLtda., empresa constituida por José Zevallos Lisarazo siempre dedicado al rubro de comercialización de repuestos, prestación de servicios de reparación y alquiler de maquinaria pesada, con operaciones en la región sur del Perú tanto en el sector privado como el público, realizando operaciones de obras civiles, metal mecánica, mantenimiento y transporte de maquinaria pesada.

Los sectores donde desarrolla sus operaciones se concentran fundamentalmente en la minería y la construcción de obras a cargo del estado y gobiernos locales; el sector minero en el sur del Perú es muy dinámico por la presencia de muchos proyectos mineros de gran tamaño como Cerro Verde en Arequipa, Cuajone en Moquegua, Toquepala en Tacna, Tintaya y Antapacay en Cusco, Las Bambas en Apurímac, además de gran número de operaciones de menor envergadura y proyectos próximos a iniciarse en construcción como la Ampliación Cerro Verde y Tía María en Arequipa, Constancia en Cusco y Quellaveco en Moquegua. Por otro lado es muy importante la inversión pública en obras civiles de desarrollo vial rural y urbano, así como encauzamiento de ríos y defensas ribereñas por lo agreste de la geografía y el clima extremo. Todas las regiones mencionadas reciben importantes aportes por concepto de canon y, regalías mineras además de los aportes voluntarios, por lo que hay una gran interrelación entre la minería y el sector público.

A nivel nacional, la empresa líder en el rubro en el que opera Omega Tractor's es el Grupo Ferreyros quien se constituye en el referente del sector, los factores críticos de éxito en este caso son:

- Representación exclusiva de la marca Caterpillar, número uno a nivel mundial en venta de maquinaria de la línea amarilla, repuestos y componentes entre otras representaciones.
- Una oferta de servicio integral que combina venta de productos de marcas reconocidas a nivel mundial con excelente servicio complementario en post venta, mantenimiento y reparación, manteniendo mayor y más completo inventario de repuestos a nivel nacional.
- Posee la red más grande de talleres para reparación de maquinaria y equipo pesado a nivel nacional.
- Cuenta con homologaciones para las principales mineras del país, así como certificación ISO 9001.
- Ha desarrollado el know-how y expertise óptimo para consolidarse como la marca líder en el mercado peruano, aprovechando la transferencia tecnológica de sus representadas.
- Gracias a las buenas prácticas de recursos humanos, se le ha reconocido como socios máster de la Asociación de Buenos Empleadores (ABE), patrocinada por la Cámara de Comercio Americana del Perú (Amcham).
- Realiza una gran inversión en activos fijos buscando hacer sostenible un crecimiento importante, con una gran cobertura para la captación de mayores oportunidades de negocio, ampliando la capacidad instalada y manteniendo la vanguardia tecnológica.

Omega Tractor's en el año 2013 no posee representación de marcas internacionales que permitan el desarrollo y control de un mercado local para éstas, explotando la exclusividad de dichas marcas, de igual forma no posee vínculo formal con alguna compañía transnacional que aporte con conocimiento, tecnología e información, en años anteriores sí se contó con

representaciones de algunas marcas que sin ser líderes mundiales aseguraban la exclusividad en las operaciones locales, incrementando y diferenciando la oferta de la empresa para consolidar una ventaja competitiva.

Omega Tractor´s tiene una oferta integral en sus diferentes unidades de negocio, desde la importación de repuestos hasta la ejecución de proyectos, pasando por el alquiler de maquinaria pesada y mantenimiento, esta diversificación le permite ofrecer soluciones más complejas y completas para sus clientes sin necesidad de contratar o subcontratar a otros proveedores.

En el año 2013 Omega Tractor´s cuenta con un taller con diversos equipos especializados para el mantenimiento y reparación de maquinaria pesada así como un área de soldadura automatizada y una de maestranza, también posee una flota de vehículos y maquinaria pesada para alquiler y ejecución de proyectos civiles, por otro lado no se renovó la homologación de SGS del Perú S.A.C. por el servicio de mantenimiento y reparación de maquinaria pesada e industrial y no se cuenta con ninguna certificación u homologación adicional, la tendencia es que el mercado de servicios para minería exige cada vez más certificaciones y homologaciones como estándar para sus contrataciones por el incremento de las regulaciones en seguridad industrial y en seguridad ambiental, de igual forma las instituciones estatales exigen ciertas certificaciones para la participación en los procesos de contratación con el Estado.

El gerente general de Omega Tractor´s posee una experiencia técnica, de dirección y comercial de más de 20 años en el rubro, sin embargo la estructura organización alno ha permitido conservar y desarrollar el know how de la empresa, tampoco se han incluido profesionales que aporten nuevos conocimientos especializados y experiencias que mejoren la oferta de la empresa.

No hay un proyecto para rentabilizar la inversión en capital humano y en desarrollo del conocimiento en la empresa, la tendencia determina que las competencias de personal en el sector de servicios mineros se están convirtiendo en un factor crítico de éxito como menciona el renombrado economista Richard Baldwin en su última visita al Perú “Lo que realmente quieren hacer (países como el Perú) es crear más puestos de trabajo. Entonces, al Perú le conviene trabajar más en servicios relacionados a la minería que luego se pueden exportar” (R. Baldwin, Gestión, 02 de octubre del 2013)

1.2 Conclusiones

Omega Tractor's es una empresa familiar y gracias a su experiencia posee potencialidades suficientes para ser una empresa competitiva en su rubro y dentro de su área de influencia que es el sur del Perú, de igual forma es evidente que tiene brechas significativas con el líder indiscutible del sector que es Ferreyros. Una brecha importante es la representación que posee Ferreyros de la marca Caterpillar, líder mundial en maquinaria pesada que aporta a Ferreyros una ventaja sustancial sobre los demás participantes del sector y se complementa con la transferencia tecnológica y de conocimiento que recibe de esta.

La integralidad en la oferta, la certificación y homologación de procesos, constituyen ventajas comparativas ya que las mineras y los organismos del Estado que requieren de los servicios del Omega Tractor's los valoran de forma significativa en los procesos de contratación.

La empresa no ha elaborado un plan que permita maximizar la rentabilidad ni ha analizado los factores que la favorecerían en la adquisición de activos fijos, por lo tanto su toma de decisiones en este sentido ha sido empírica hasta a veces improvisada. Tampoco se ha hecho hincapié en el desarrollo del capital humano ya que la empresa no cuenta con mecanismos para desarrollar y potenciar las capacidades del personal, prueba de ello es la alta rotación de personal en la empresa.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Omega Tractor's empresa familiar orientada al rubro de maquinaria pesada, abre sus puertas al público y al sector minero e industrial en el año 2003 tras el cierre y liquidación de la empresa Reszeli SRLtda, con un incremento en los aportes económicos y activos, reestructuración en sus procesos de servicios y comerciales, además de adquisición de instalaciones nuevas, amplias y equipadas en la zona industrial de la ciudad de Arequipa. Omega Tractor's inicia operaciones en los giros de repuestos y reparación para maquinaria pesada principalmente, entregando una oferta diferenciada al público, para esto aprovecha todo su esfuerzo y experiencia en la importación y comercialización de repuestos en el mercado y con presencia en la ciudad de Arequipa, ofreciendo a los clientes repuestos de marcas propietarias y alternativas a la marca líder Caterpillar. Así mismo entrega a sus clientes su experiencia en reparación de equipos y repotencia esta línea con la compra y renovación de máquinas y servicios periféricos para este giro de negocio.

Debido al considerable crecimiento del mercado minero durante el año 2010 y por tanto los ingresos por concepto de canon y regalías mineras para el estado y gobiernos locales que implicaban la concepción y ejecución de nuevos proyectos, es que la gerencia de la empresa ve por conveniente incursionar en la línea de arriendo de equipos pesados y construcción por tanto hacia el año 2011 se decide lanzar otra unidad de negocio orientada a prestar servicios de alquiler de equipos y ejecutar proyectos de construcción y de esta forma participar activamente en las obras ofertadas a licitación por el Estado y gobiernos locales tales como carreteras, movimientos de tierra, construcción de defensas ribereñas entre otras. Así mismo participa como empresa tercerizada o subcontratada o en la figura de consorcio por compañías de mayor tamaño que cuentan con contratos en proyectos privados y del Estado.

Al cierre del año 2013 podemos decir que Omega Tractor's ha diversificado el giro de negocio, siendo los principales el de importación y comercialización de repuestos, reparación de maquinaria pesada y reconstrucción de componentes y por último el arriendo y transporte de maquinaria. Esto ha permitido que la empresa se haya mantenido y crecido en el tiempo, ya que cuenta con gran parte del círculo o paquete del negocio para equipos de la línea amarilla.

En el comparativo con empresas similares, podemos decir que el comportamiento de ellas respecto al crecimiento del mercado ha sido constante más no el deseado debido a diferentes debilidades. En el tema financiero y comercial de igual forma, la compañía registra crecimiento permanente en el mercado pero debido a falta de capacidad de asumir riesgos de inversión y a las dificultades para enfrentar el cambio Omega Tractor's no ha logrado crecer de forma óptima, considerando que empresas similares en el rubro crecieron y aprovecharon mejor las oportunidades del mercado creciente.

2.2 Visión

Para el año 2020, llegar a ser una de las cinco primeras empresas con el mayor número de proyectos ejecutados con maquinaria pesada en toda la zona sur del Perú, generando el mayor beneficio económico para sus accionistas logrando ventas superiores a los 10'000,000 de nuevos soles anuales, siendo representante de importantes marcas globales ofreciendo soluciones integrales a nuestros clientes en base a un trabajo certificado con profesionales de primer nivel y maquinaria de vanguardia tecnológica buscando siempre la excelencia y el reconocimiento de nuestros clientes y demás grupos de interés.

2.3 Misión

Omega Tractor's es una empresa de servicios de ejecución de proyectos, venta de repuestos, servicios de reparación y alquiler de maquinaria pesada orientada a solucionar las

necesidades de sus clientes ejecutando proyectos integrales y tiene la mejor propuesta de solución para gestión de maquinaria pesada ya que cuenta con profesionales capacitados, maquinaria de vanguardia tecnológica, alianzas estratégicas con reconocidas marcas mundiales y experiencia certificada en todas sus áreas operativas. Esto se alinea con los objetivos de crecimiento y sostenibilidad, desarrollando la excelencia y buscando el reconocimiento de todos sus grupos de interés.

2.4 Valores

- **Honestidad:** Referida a que el personal de la empresa se conduce con la más absoluta probidad en cada una de las funciones que realizan.
- **Eficiencia:** En el sentido que la empresa desarrolla sus labores utilizando recursos y personal siguiendo el principio de manejo óptimo de recursos.
- **Eficacia:** Para el logro inmediato de resultados en las actividades diarias que realiza la empresa mediante su personal operativo enfocado en la satisfacción de los clientes.
- **Responsabilidad:** Enfocada al cumplimiento total y capacidad de respuesta de cada una de las funciones que realiza el personal de la empresa.
- **Excelencia:** Es organizar, gestionar y hacer todo bien desde el inicio y en todos los ámbitos de la organización, logrando resultados integrales excelentes y planificados

2.5 Código de Ética

- Contribuir en el desarrollo de su área de influencia.
- Transparencia en las operaciones por parte de todo el personal, ante sus proveedores, clientes y la administración tributaria.

- Reconocimiento hacia el personal por el compromiso asumido y los objetivos cumplidos.
- Respeto por los derechos de los trabajadores, tanto en materia laboral como social.
- Interés por el reconocimiento de los diferentes stakeholders.

2.6 Conclusiones

Son tres las unidades de negocio que maneja Omega Tractor's las cuales son importación y venta de repuestos, reparación y servicios para maquinaria pesada, y por último arriendo de equipos y maquinaria pesada.

La visión para el año 2020, es llegar a ser una de las cinco primeras empresas con el mayor número de proyectos ejecutados con maquinaria pesada en toda la zona sur del Perú, generando el mayor beneficio económico para sus accionistas logrando ventas superiores a los 10'000,000 de nuevos soles anuales, siendo representante de importantes marcas globales ofreciendo soluciones integrales a nuestros clientes en base a un trabajo certificado con profesionales de primer nivel y maquinaria de vanguardia tecnológica buscando siempre la excelencia y el reconocimiento de nuestros clientes y demás grupos de interés.

La misión de Omega Tractor's es ser una empresa de servicios de ejecución de proyectos, venta de repuestos, servicios de reparación y alquiler de maquinaria pesada orientada a solucionar las necesidades de sus clientes ejecutando proyectos integrales y tener la mejor propuesta de solución para gestión de maquinaria pesada ya que cuenta con profesionales capacitados, maquinaria de vanguardia tecnológica, alianzas estratégicas con reconocidas marcas mundiales y experiencia certificada en todas sus áreas operativas. Esto se alinea con los objetivos de crecimiento y sostenibilidad, desarrollando la excelencia y buscando el reconocimiento de todos sus grupos de interés.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno PESTE

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En reunión desarrollada en el mes de agosto de 2013 entre los representantes de las federaciones de los mineros informales y la Presidencia del Consejo de Ministros se lograron avances para el proceso de formalización. Se avizora que en abril de 2014 se habrán logrado los objetivos del proceso en la que una comisión especial diseñará una estrategia de saneamiento para la pequeña minería y minería artesanal, la misma que se nutrirá de los aportes de la Mesa Técnica (RM N° 215-2013-PCM) y del Plan Nacional para la Formalización de la Minería Artesanal (DS N°045-2010-PCM) (El Peruano, agosto 2013).

Los mineros de pequeña escala y el Poder Ejecutivo han logrado acuerdos importantes para su inserción al mercado formal de la minería, en donde:

Se reconocen los avances importantes en el proceso de formalización empezados a inicios de 2012, en el que alrededor de 30,000 pequeños mineros y mineros artesanales están en camino hacia la formalización, sea por que ya cuentan con títulos mineros, contratos de explotación o se encuentra muy próximo a lograrlo. (El Peruano, agosto 2013)

De otro lado, el ministro de Economía Luis Miguel Castilla se pronunció ante el Congreso anunciando que para el año 2014 los gastos en la inversión pública tendrán una participación del 30.0%, lo que significa un incremento del 7.0% comparado al del presente periodo, esto vinculado al aumento del Presupuesto Institucional de Apertura (S/.118, 934millones) que se vio incrementado en un 9.7% respecto al del actual periodo (Diario Gestión, setiembre 2013).

Sin embargo, la ejecución presupuestal no está siendo bien encauzada. En el Sistema Nacional de Inversión Pública se tiende a subvalorar los costos de las obras y entonces “cuando la unidad formuladora de un municipio o sector quiere hacer un colegio que vale 100 dice que vale 80, 70, 40 ó 50. Si te dicen 100 en pre inversión en realidad es 150.” (Diario Gestión, julio 2013). El gasto en obras públicas tiende a ser deficiente en su calidad precisamente porque no hay capacidad de ejecución por parte de las unidades designadas en el pliego, pues los proyectos de obra no representan relevancia ante las necesidades de la población.

La consolidación de la formalización minera de los grupos no alineados (informales y artesanales) sería una oportunidad para la búsqueda de mercados y nuevos clientes, así mismo un incremento del gasto público en su presupuesto convendría para desarrollar más la parte de ejecución de obras para la empresa, por otro lado es una desventaja la óptica restrictiva del SNIP para la ejecución de proyectos, ello derivado de que éste fue desarrollado en un marco de austeridad que ahora debería enfocarse en un contexto de planes concertados de desarrollo.

3.1.2 Fuerzas Económicas y financieras (E)

El Perú viene pasando por una década de consolidación y crecimiento económico – financiero, pero esto no ha sido gratuito sino está sustentado en las correctas direcciones políticas que ha tomado nuestros últimos gobernantes y al manejo macroeconómico en general. Actualmente el sector construcción junto con la minería son los sectores claves para el mercado de la maquinaria pesada, respecto al rubro de construcción su crecimiento promedio sería producto del dinamismo de la inversión privada asociada a las actividades de los sectores minería, industria, turismo y comercio, favorecidas además por las concesiones de infraestructura como carreteras, puertos y aeropuertos. El incremento de la inversión pública principalmente en obras de infraestructura, será uno de los factores que explique la

recuperación de la actividad constructora, por otro lado la industria minera y la cartera de inversiones proyectadas según el Ministerio de Energía y Minas será 31,000 millones de nuevos soles y el inicio de operación de algunos proyectos, consolidan las bases para un crecimiento económico.

Este análisis muestra diferentes variables económicas, cuya tendencia influye directamente a la empresa por su relevancia en el negocio, una de ellas es el canon minero para ejecución de obras y proyectos por parte de la región Arequipa y gobiernos locales, están directamente vinculados con las transferencias que el Gobierno Central hace por este concepto. La reducción significativa del canon minero en el año 2012 se debe a factores como el precio de los metales, menor producción de minerales, desaceleración del mercado internacional y los nuevos impuestos por parte del Estado, por otro lado los gobiernos tienden a paralizar proyectos en ejecución y a postergar el inicio de otros por falta de presupuesto. Este factor es una amenaza para la empresa, debido a que la unidad de negocio de arriendo de equipos pesados depende directamente de la ejecución de obras y proyectos y al paralizarse o disminuir éstos, los equipos dejarán de producir afectando los ingresos y la capacidad de retorno de la inversión.

Sin embargo las perspectivas para la economía arequipeña son sumamente alentadoras, especialmente en los rubros en los que opera Omega Tractor's ya que la producción manufacturera y la construcción se mantendrán en un crecimiento sostenido, el análisis de las importaciones con destino a Arequipa indica que la compra de bienes de capital del exterior creció en 82.8% en el año 2012 (Dpto. Estudios Económicos CCIA, 2013), lo que identifica que ha ingresado gran cantidad de maquinaria a la región incluida obviamente la maquinaria pesada o línea amarilla para atender los diferentes proyectos, públicos o privados que se encuentran en constante crecimiento, tanto en volumen de proyectos como en la magnitud de proyectos.

Tabla 2

Estimados y transferencia del canon minero 2012 y 2013 por niveles de gobierno en el departamento de Arequipa (En miles de S/. Nuevos soles)

Niveles de Gobierno	Canon Minero Estimado 2012	Canon Minero transferido 2012	Variación 2012	Canon Minero Estimado 2012	Canon Minero transferido 2012	Variación 2013	Variación Canon 2012/2013
Gobierno Regional Arequipa	176,292	157,880	-10%	151,557	89,154	-41%	-44%
Gobiernos locales de la Región	661,096	597,170	-9%	568,338	343,000	-40%	-43%
TOTAL	837,388	755,050	-9%	719,895	432,154	-40%	-43%

Nota. Adaptado de “Extractivas Nota Informativa Nro. 1” por DESCO Programa Regional Sur, 2013. Recuperado el 15 de noviembre de 2013, de http://www.desco.org.pe/sites/default/files/noticias/files/Extractivas_N1_descosur.pdf

También debemos considerar que el balance de la tendencia en cuanto a inflación, balanza comercial, riesgo país, inversiones, PBI y el manejo de las tasas de interés y tipo de cambio, han sido bastante positivas por lo cual se ha logrado consolidar una buena base económica para el crecimiento nacional (véase Figura 1).

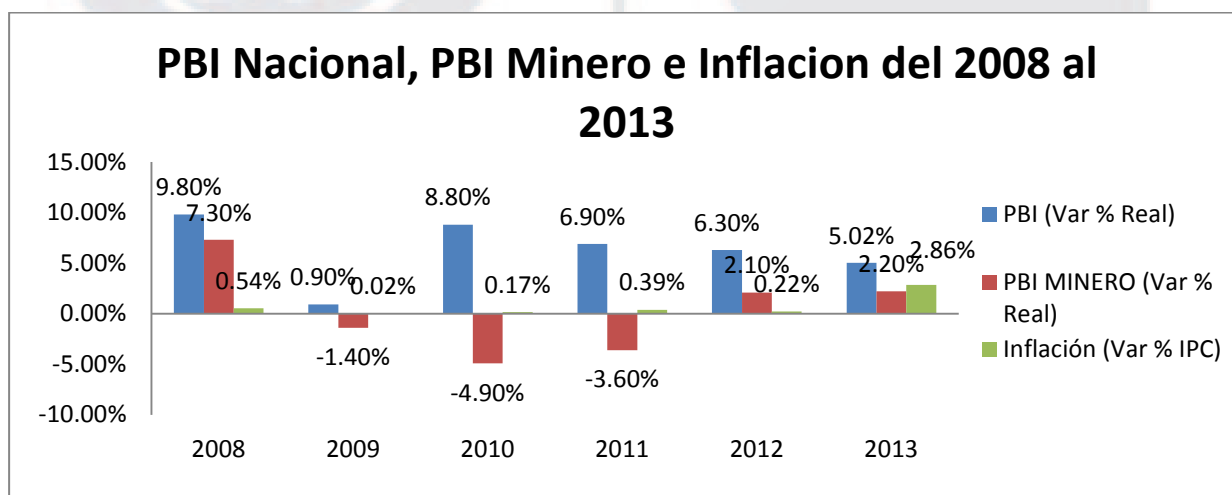


Figura 1. PBI Nacional, PBI Minero e Inflación del 2008 al 2013.

Adaptado de Boletín Estadístico De Minería 2013 ESTAMIN Agosto, Ministerio de energía y Minas. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2014/BOLETINREPORTE.pdf>

Para la compañía esto es un factor de oportunidad, pues al haber un mayor crecimiento económico y teniendo como pilares los sectores minero y construcción, los negocios relacionados encuentran un horizonte alentador para equipos pesados o línea amarilla, existiendo demanda del sector en las diferentes regiones o localidades del sur del país, específicamente en Arequipa el empleo directo en minería supera las 25,000 personas lo cual significa más del 12.0% de total de empleo directo en minería a nivel nacional, así también la región sur del Perú, donde tiene operaciones Omega Tractor's, suman más de 92,000 empleos directos en minería representando el 45.0% de estos a nivel nacional; evidenciándose el gran impacto económico de la minería en el ingreso per cápita.

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

El sector minero es sin lugar a dudas la actividad económica que genera mayor impacto en el país y no sólo en el aspecto económico sino en todos los factores como las fuerzas sociales, culturales y demográficas, en este sentido las protestas anti mineras se han convertido en el principal foco de conflictos sociales en el país; casos emblemáticos como el proyecto Conga en Cajamarca o Tía María en Arequipa, determinan que en lo sucesivo va a ser más difícil el inicio de operaciones mineras sin el llamado permiso social, esto va en contra de todas las actividades que se realizan en torno a la actividad minera. Por otro lado se observan casos de éxito en ejecución de planes de mitigación del impacto social como es el caso del proyecto Toromocho en Junín y Las Bambas en Apurímac, donde se logró la ansiada licencia social a través de una gran inversión en infraestructura y desarrollo social en las zonas directas de impacto.

Otro aspecto importante es la implementación de programas y mecanismos de desarrollo social en las comunidades alejadas o vulnerables a través de inversión pública, donde se prioriza la ejecución de proyectos viales a cargo de los gobiernos locales como herramientas de inclusión y desarrollo, ya es notorio el incremento en los proyectos de

desarrollo donde se busca beneficiar a pobladores y empresas locales, evitando el centralismo y generando empatía entre la población y sus autoridades.

Omega Tractor's tiene como centro de operaciones Arequipa que es el eje económico, comercial, vial y social del sur del país, tal como se mencionó en la revista Poder:

A diferencia del norte, el crecimiento de los departamentos del sur y la trama del poder político y económico son bastante más heterogéneos y complejos. Arequipa, tradicionalmente reconocida como nuestra segunda región en importancia, destaca sin ninguna duda como la más dinámica en esta zona del país. Su crecimiento es de los más diversificados, como lo mostró el informe especial que apareció en la edición de octubre de PODER. (Revista PODER, diciembre 2010)

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En un mercado competitivo y globalizado, el sector tecnológico tienen variables que pueden convertirse en un factor de diferenciación. Los diferentes sistemas de los equipos móviles y estacionarios pasando desde un motor hasta una transmisión son cada vez más eficientes y efectivos debido a la competitividad, normas de seguridad, ambientales y de calidad que exige el mercado, esto implica que dichos sistemas presenten cada vez mayor complejidad tecnológica y por tanto existan herramientas y accesorios especializados necesarios para manejar dichos sistemas, además que los repuestos son cada vez más diferenciados y poco compatibles entre uno y otro equipo. Por lo tanto las compañías tendrían que invertir y gastar cada vez más en tecnología, entrenamiento, exclusividades de software y repuestos para poder atender una máquina moderna.

Las empresas que no cuenten con presupuestos apropiados para tecnología y flujos constantes de contratos de exclusividad o representación para determinada marca de equipos, están cada vez menos capacitados para prestar un servicio completo, esto además que la oferta de profesionales capacitados es escasa y a la vez costosa. Las grandes empresas líderes

del mercado de equipos y motores tales como Caterpillar, Komatsu, Cummins, entre otros, tienen software exclusivos para el manejo de su información técnica-comercial que implica su marca. Esto hace necesario que la empresa a pesar de contar con equipos modernos, tenga que adquirir o depender constantemente de los dealers del mercado o de la misma matriz, implicando un sobre costo y acceso restringido a la información, lo que se convierte en una considerable amenaza.

En años anteriores las actualizaciones y modificaciones en sistemas y equipos eran cada 10 años aproximadamente; hoy los cambios en cuanto a diseño, configuraciones y repuestos es cada dos años y en lo sucesivo el cambio tecnológico se acorta en tiempos, por tanto y de acuerdo a la demanda del sector privado y ahora estatal que solicitan equipos y componentes con no más de cuatro años de antigüedad, hace que la frecuencia en renovación de activos sea cada vez más corta, llegando en algunas ocasiones a obtener pérdidas por dicho periodo de cambios tan corto; lo que hace más una amenaza que oportunidad por el elevado costo del activo.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La tendencia global en el cuidado del medio ambiente ha determinado que las empresas en todos los sectores requieran de la implementación de sistemas de gestión ambiental buscando fomentar el control de la aplicación de la legislación mediante el sistema de gestión medioambiental que debe velar por que se apliquen sistemas de producción limpia, previniendo y minimizando la producción y nocividad de los residuos.

Dentro de los objetivos en la aplicación de sistemas de gestión ambiental se debe buscar promover un amplio interés en el público y en los usuarios de los estándares generando conciencia, de igual forma deben ser efectivos en costos, sostenibles y flexibles, para poder cubrir las necesidades que los consumidores y demás stakeholders exigen, siendo

lo suficientemente medibles basados en conocimientos científicos que los respalden, por último deben ser aplicables y útiles en su implementación.

En el sector de servicios para maquinaria pesada, la implementación de sistemas de gestión ambiental van de la mano con las exigencias de homologación por parte de los clientes (sector minero y estado), en este sentido empresas como Omega Tractor's deben certificar procesos amigables ambientalmente como reciclaje de metales de desecho (chatarra) y gestión de los residuos contaminantes como aceites, grasas, residuos de soldadura entre otros, esta buena gestión genera reconocimiento en sus grupos de interés.

Se debe tener en consideración los aspectos climatológicos que influyen en el sector, por ejemplo en la época de lluvias se generan una mayor demanda de servicios por parte del sector público tanto en prevención como en atención de emergencias, estos factores climatológicos generan una estacionalidad en la demanda y condicionan el requerimiento de equipos focalizándose en las zonas de riesgo. Una de las amenazas en este punto es la presencia de grupos y ONG's ambientalistas con ideologías extremas, las cuales obstaculizan la ejecución de proyectos o condicionan la ejecución de estos con exigencias técnicas, ecológicas o ambientales superiores a proyectos similares donde no hay presencia de ambientalistas.

OPORTUNIDADES:

- La formalización y crecimiento de la minería informal y artesanal conlleva al crecimiento del consumo de repuestos y servicios para maquinaria pesada en ese segmento.
- Incremento de presupuesto de la inversión pública en obras de infraestructura por parte del estado financiado por impuestos y canon minero
- Crecimiento sostenido macroeconómico del país

- Nuevos proyectos de inversión y ampliaciones en el sector de la gran minería en el sur del país.
- El desarrollo tecnológico hace mucho más rentable la inversión en capacitación y tecnología
- Las exigencias del mercado por una mejor gestión ambiental permiten una diferenciación con los competidores

AMENAZAS:

- La política de evaluación de proyectos fue diseñada en un escenario menos favorable lo que difiere con el auge económico peruano al año 2013, haciéndola restrictiva.
- Competidores en venta de repuestos con mayor capacidad de ofrecer mejores precios en base a sus representaciones y volúmenes de compra.
- Reducción de los ingresos por concepto de canon y regalías, producto de la desaceleración de las economías industrializadas y reducción en el precio de los metales.
- Conflictos sociales que amenazan la industria minera que es el principal cliente de los servicios para maquinaria pesada
- Las marcas líderes mundiales administran su información tecnológica de tal forma que los dealers y empresas integradoras dependan de ellos
- La obsolescencia tecnológica requiere una constante inversión en activos de capital

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

A partir de los análisis realizados en los puntos anteriores y considerando la metodología para la construcción de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), se presenta la matriz EFE para Omega Tractor's.

Tabla 3

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	La formalización y crecimiento de la minería informal y artesanal conlleva al crecimiento del consumo de repuestos y servicios para maquinaria pesada en ese segmento.	0.20	2	0.40
2	Incremento de presupuesto de la inversión pública en obras de infraestructura por parte del estado financiado por impuestos y canon minero	0.10	3	0.30
3	Crecimiento sostenido macroeconómico del país	0.05	3	0.15
4	Nuevos proyectos de inversión y ampliaciones en el sector de la gran minería en el sur del país.	0.10	2	0.20
5	El desarrollo tecnológico hace mucho más rentable la inversión en capacitación y tecnología	0.12	2	0.24
6	Las exigencias del mercado por una mejor gestión ambiental permiten una diferenciación con los competidores	0.07	1	0.07
	Sub Total	0.64		1.36
Amenazas				
1	Falta de capacidad de ejecución del gasto en proyectos de inversión pública	0.05	1	0.05
2	Competidores en venta de repuestos con mayor capacidad de ofrecer mejores precios en base a sus representaciones y volúmenes de compra	0.09	2	0.18
3	Reducción de los ingresos por concepto de canon producto de la desaceleración de las economías industrializadas y reducción del precio de los metales.	0.05	2	0.10
4	Conflictos sociales que amenazan la industria minera, principal cliente de los servicios para maquinaria pesada	0.03	2	0.06
5	Las marcas líderes mundiales administran su información tecnológica de tal forma que los dealers y empresas integradoras dependan de ellos	0.07	2	0.14
6	La obsolescencia tecnológica requiere una constante inversión activos de capital	0.07	2	0.14
	Sub Total	0.36		0.67
	TOTAL	1.00		2.03

3.3 La Organización y sus competidores**3.3.1 Poder de negociación de los proveedores**

Los repuestos de maquinaria pesada se consiguen en el país a través de los representantes autorizados o mediante la importación directa a los dealers de marcas reconocidas y alternativas de calidad desde los Estados Unidos; los representantes en el Perú de las marcas más importantes son pocos y tienen precios altos en relación a la oferta

internacional, los dealers por el contrario son muchos con precios más competitivos sin embargo no venden repuestos directamente en el Perú, por lo que sus clientes se encargan de el proceso de importación y nacionalización de esos productos.

En estos procesos de compra y posterior importación hay que considerar el manejo de líneas de crédito y el lead time que implica traer mercadería del exterior, por otro lado es necesario evaluar los volúmenes de compra ya que para que una importación sea rentable será necesario comprar un volumen importante.

Un incremento de valor sumamente importante en la cadena de aprovisionamiento de repuestos para maquinaria pesada es la información a través de la transferencia tecnológica que pueden proporcionar las casas matrices de las diferentes marcas a sus representantes o dealers y posteriormente estos compartirla con sus clientes integradores, en otras palabras en el mercado de servicios de reparación para maquinaria pesada es muy valioso el conocimiento técnico y tecnológico al momento de realizar un mantenimiento, reparación o cambio de piezas de la manera más óptima, como si se hiciera en la misma fábrica.

Las marcas transnacionales de maquinaria pesada como Caterpillar, Komatsu, Kobelco entre otras administran la información técnica y de diseño de tal forma que dicha información se convierta en un valor agregado para aquellos que tiene acceso a ella, es así que sus asociados y representantes tienen acceso a esta información en mayor y mejor medida según más estrecha sea la relación con ellos, por su parte esta información técnica especializada permitirá a los distribuidores y las empresas que brindan servicios de reparación que puedan realizar reparaciones, dimensionamientos y configuraciones con mayor precisión técnica y hasta certificación de la marca, este valor agregado es muy valioso para las empresas integradoras de soluciones y generan poder de negociación a las casas matrices de las marcas y sus respectivos dealers.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores buscan empresas que ofrezcan soluciones económicas, financieramente favorables, integrales y con el respaldo técnico profesional es por ello que se busca una empresa que vende repuestos a precios competitivos, en condiciones comerciales atractivas, realiza mantenimientos con equipamiento y personal idóneo, tiene la maquinaria adecuada y suficiente, y por último está en la capacidad de realizar proyectos completos, en este sentido Omega Tractor's tiene ventajas evidentes sobre las demás empresas que brindan los mismos servicios y productos de forma aislada.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

Nuevos productos alternativos a los de marcas reconocidas ingresan día a día al mercado. Tienen un precio mucho más barato debido a que provienen de países de tecnología en crecimiento como la de China, pero de menor calidad que los productos originales como CAT, Komatsu o Volvo. A pesar que éstas empresas de marca reconocida tienen plantas de producción en Asia, la calidad del producto difiere significativamente de los originales. En cuanto al ofrecimiento del servicio de alquiler de maquinarias, la competencia ofrece bajos precios a cambio de un servicio basado en activos fijos casi depreciados en su totalidad, es decir, de maquinaria que roza la obsolescencia. Cabe mencionar además que la marca de la maquinaria tiene un papel preponderante en la prestación del servicio, dado que aquellas que son de marcas reconocidas (Caterpillar, Komatsu y similares) suelen tener un precio de alquiler mayor que otras alternativas, precisamente por su reconocida calidad en el servicio, ya que las otras corren el riesgo de parar o baja respuesta a las exigencias operativas. Del mismo modo ocurre con el servicio de reparación para maquinaria de línea amarilla pues los talleres que ofrecen el servicio no tienen una óptima implementación e infraestructura en cuanto a herramientas, instalaciones y personal calificado y a cambio sus precios tienden a ser más bajos.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

La mayoría de competidores que ingresan al rubro cuentan con maquinaria recién comprada en búsqueda de tomar posesión de una parte del mercado, es decir, quitar clientes a las empresas que ya están posicionadas; al principio ofrecen servicios con un precio más bajo debido a que no cuentan con reconocimiento de los consumidores y porque poseen escasa maquinaria y sus costos fijos son reducidos en comparación con empresas ya instaladas y de mayor tamaño. Este rubro ofrece las posibilidades para que una empresa con un capital propio o financiado pueda ingresar a competir, dadas las condiciones del crecimiento de la industria minera y de la construcción en la región, en el cual lo primordial es contar con maquinaria (nueva de preferencia) y el networking para finiquitar algún contrato.

Así mismo la globalización comercial, los contactos de empresas extranjeras en la web y la facilidad para el proceso de importación; hacen que competidores nuevos puedan traer repuestos y componentes para comercializarlos en nuestro mercado sin ninguna restricción.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

Omega Tractor's tiene una ventaja dentro del rubro de la venta de repuestos para maquinaria pesada a nivel de la región Arequipa ya que los únicos proveedores en la región son Ferreyros como representante de Caterpillar y distribuidores más pequeños que en su mayoría se abastecen en Lima. La rivalidad directa viene de los dealers de Caterpillar, Komatsu, Volvo y John Deere que están en el extranjero ya que otras empresas de la región Arequipa que cuentan con un volumen de maquinaria importante suelen importar sus propios repuestos sin que esto signifique que los comercialicen.

Situación similar ocurre con el mantenimiento de maquinaria pesada, uno de los pocos talleres importantes en la región que brinda servicios de mantenimiento y reparación para maquinaria pesada, siempre dejando de lado a Ferreyros, es Omega Tractor's sin embargo las

empresas que tienen maquinaria pesada en volumen considerable poseen sus propios talleres sin que ellos brinden estos servicios a terceros.

En lo que se refiere al rubro de alquiler de maquinaria, la competencia directa de Omega Tractor's son las siguientes empresas:

- Transmaven SRL: Dedicada exclusivamente al transporte y alquiler de equipos y maquinaria pesada, cuenta con una cantidad similar de maquinaria que Omega Tractor's
- Transportes Ortiz: Cuenta tanto con maquinaria para la minería como para la construcción, en mayor cantidad que Omega Tractor's. En el rubro de alquiler de maquinaria y desarrollo de proyectos supera a Omega Tractor's y tiene una cobertura superior, ya que ejecuta proyectos y atiende clientes en gran parte del territorio nacional, especialmente en la zona centro, debido a que su origen es la ciudad de Ancash.
- N y J Servicios: Es una empresa con pocos años en el mercado y tiene maquinaria para la construcción y minería, podría considerarse como un competidor inferior a Omega Tractor's sin embargo ha mostrado un crecimiento mayor en los últimos años, aprovechando de mejor manera el crecimiento del mercado.
- Perú Tractor SRL: Empresa dedicada exclusivamente a la venta de repuestos para maquinaria pesada en general, tiene un stock permanente de la línea Caterpillar. En el año 2013 está consolidada como líder del sector Minero, Agrícola y Pesquero, opera desde Lima sin embargo está en proceso de instalar un oficina y local comercial en Arequipa

La ventaja que Omega Tractor's posee sobre sus competidores es el amplio taller con el que cuenta, pues allí el personal brinda mantenimiento a los activos propios y muchas veces a

los de la competencia, lo cual significa un ingreso adicional, dependencia y diferenciación sobre las empresas del rubro.

3.4 La Organización y sus Referentes

En el mercado de los Equipos pesados tenemos dos referentes principales, estos son Ferreyros y Mitsui, representantes de Caterpillar y Komatsu respectivamente. Omega Tractor's mira en ellos a sus referentes a seguir, pero se debe acotar que estas empresas han tenido en las marcas que representan el respaldo clave para ser líderes en el mercado. Por tanto la compañía pierde competitividad y mercado al no contar en el año 2013 con alguna representación de repuestos o equipos pesados importante, de las tantas que existen a nivel mundial.

EMPRESA	2009	2010	2011
FERREYROS SAA	358,042	623,890	574,785
SANDVIK	30,653	416,176	30,527
KOMATSU	56,285	102,479	129,561
ATLAS COPCO	24,285	51,963	46,738
JOHN DEERE	635	875	971
VOLVO	54,662	129,939	123,324

Nota: Aduanet,

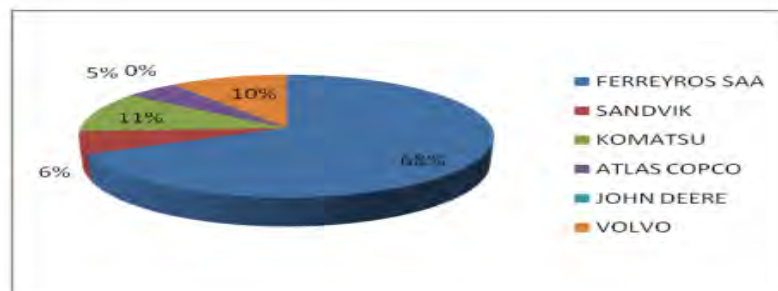


Figura 2. Porcentaje de importaciones en valores CIF a Junio 2011

Recuperado de: <http://portaldefinanzas.com/sites/default/files/archivos/N00033.pdf>

El mercado peruano de equipos pesados y repuestos está liderado por pocas empresas (véase la Figura 2), pero el ingreso de diferentes marcas europeas y asiáticas debido al

crecimiento del sector y al crecimiento económico en general del país hace que la competencia empiece a tornarse más exigente.



Figura 3. Participación del Mercado Construcción y Minero

Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/75120118/Komatsu-mitsui-Planeamiento-Estrategico>

Ferreyros

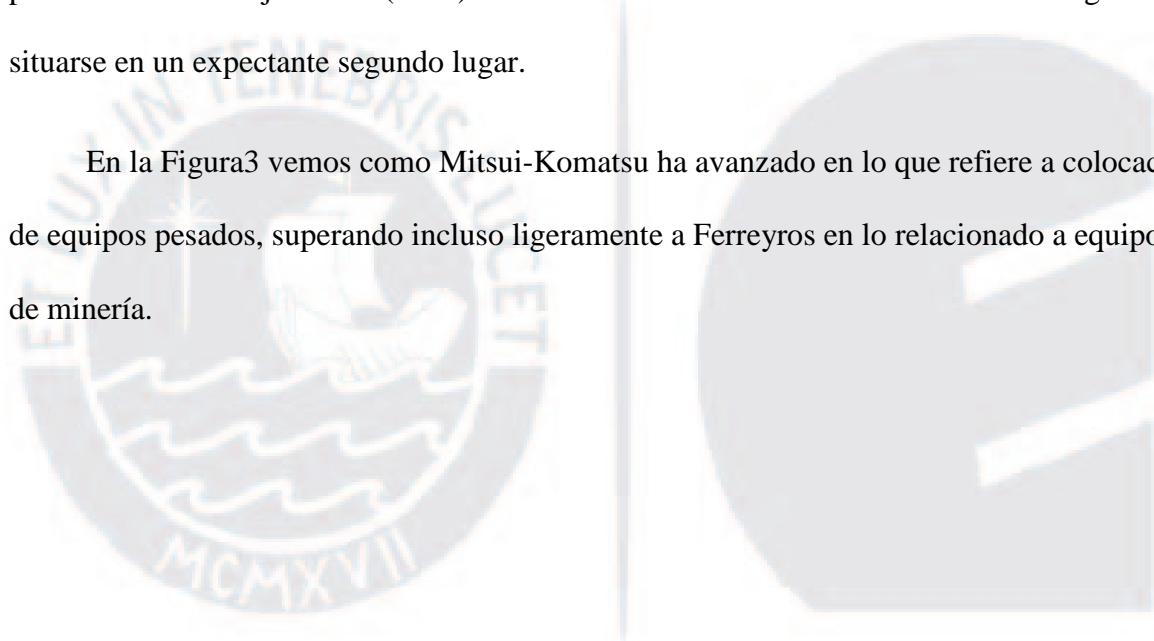
Es la empresa líder en la comercialización de bienes de capital en el país y en la provisión de servicios en este ámbito. Integrante de la corporación Ferreycorp, es distribuidora de Caterpillar desde 1942, así como de otras prestigiosas marcas; Ferreyros además de vender repuestos para maquinaria amarilla se dedica a la venta de equipos, brinda soporte técnico y alquila maquinaria. Las ventas de esta empresa al año 2012 bordearon cerca

de los 1.5 mil millones de dólares y como corporación estuvieron alrededor de los 5.5 mil millones de dólares.

Komatsu – Mitsui

Es la segunda empresa del mercado nacional en equipos pesados, tiene como fortaleza la representación de las marcas Komatsu y Cummins, líderes del rubro de equipos y motores. Las ventas proyectadas para el año 2012 bordearon los 680 millones de dólares. Esta fusión a pesar de su relativa juventud (2009) ha crecido considerablemente en el mercado llegando a situarse en un expectante segundo lugar.

En la Figura 3 vemos como Mitsui-Komatsu ha avanzado en lo que refiere a colocación de equipos pesados, superando incluso ligeramente a Ferreyros en lo relacionado a equipos de minería.



3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Tabla 4

Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Omega Tractor's		Transmaven SRL		Transportes Ortiz		N y J Servicios		Perú Tractor		
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond	
		1	Transferencia tecnológica de marcas globales y/o representantes	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
2	Líneas de crédito de proveedores internacionales	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
3	Compra directa a casas matrices o distribuidores internacionales	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	1	0.15	3	0.45
4	Oferta de servicio integral (venta de repuestos, servicios de mantenimiento y alquiler de maquinaria)	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	1	0.15
5	Capacidad de financiamiento para sus compradores	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6	Pool de maquinarias suficiente y eficiente	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10
7	Cobertura en toda la región sur del Perú	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
8	Contar con talleres de reparación con capacidad de atención suficiente	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
9	Planilla profesional y técnica, calificada y capacitada	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
10	Clientes de valor fidelizados	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
	Total	1.00		2.13		1.99		2.16		1.76		2.09

Para elaborar la matriz de perfil referencial (MPR) se toma como referencia a las dos empresas líderes del sector que son Ferreyros y Mitsui, estas destacan fundamentalmente porque son las representantes de las dos marcas con mayor presencia en el país que son Caterpillar y Komatsu respectivamente.

Tabla 5

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Omega Tractor's		Ferreyros		Mitsui-Komatsu	
		Valor	Pond	Valor	Pond	Valor	Pond
1 Transferencia tecnológica de marcas globales y/o representantes	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
2 Líneas de crédito de proveedores internacionales	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3 Compra directa a casas matrices o distribuidores internacionales	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
4 Oferta de servicio integral (venta de repuestos, servicios de mantenimiento y alquiler de maquinaria)	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
5 Capacidad de financiamiento para sus compradores	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21
6 Pool de maquinarias suficiente y eficiente	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
7 Cobertura en toda la región sur del Perú	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21
8 Contar con talleres de reparación con capacidad de atención suficiente	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
9 Planilla profesional y técnica, calificada y capacitada	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
10 Clientes de valor fidelizados	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Total	1.00		2.13		3.54		3.25

En la comparación de Omega Tractor's con las empresas referentes del sector sobresalen los factores de éxito que involucran la relación de las empresas referentes con una marca líder a nivel mundial, esta relación favorece dos aspectos vitales en el negocio de venta de repuestos que son (a) la transferencia tecnológica y (b) la compra directa a las casas matrices.

En la comparación también sobresale la importancia de la oferta de servicios integrales para el sector de maquinaria pesada, donde tanto Omega Tractor's como los referentes muestran una respuesta similar, ya que ofertan servicios de reparación, repuestos y alquiler de maquinaria pesada.

3.6 Conclusiones

En el Perú el desarrollo técnico y tecnológico es muy escaso, por lo que toda la información y actualización llega del extranjero y fundamentalmente a través de la información directa de las marcas a sus subsidiarias y representantes, esta relación ha hecho que los referentes como Ferreyros y Mitsui-Komatsu sean líderes indiscutibles en el sector y a Caterpillar y Komatsu las marcas con mayor preferencia en maquinaria pesada. En este sentido las alianzas y las representaciones definitivamente generan una ventaja diferenciada en el mercado. El incremento de la inversión pública para ejecución de proyectos y obras es una oportunidad de crecimiento en todas las unidades de negocio de la compañía por otro lado los clientes busca un servicio variable que englobe gran parte del negocio de equipo pesado, por lo que Omega Tractor's se torna atractivo al mercado, tanto a sus clientes actuales como a los potenciales.

El mercado de obras integrales o los llamados proyectos llave en mano de construcción constituyen una gran oportunidad para las empresas de maquinaria pesada ya que los márgenes de rentabilidad son mucho mayores ya que otorga la posibilidad de mejorar el manejo de costos a través de la gestión de maquinaria antigua, personal calificado y con experiencia y el auto abastecimiento de repuestos y mantenimiento.

La representación de marcas globales genera mayores oportunidades de negocio así como un mejor posicionamiento en el mercado en un largo plazo para la venta de repuestos, alquiler de maquinaria pesada y en los servicios de mantenimiento y reparación, generando un segmento objetivo. La certificación de los procesos principales con entidades reconocidas es necesaria para la participación en un mercado cada vez más exigente en el sector público y la actividad privada.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2008), el análisis interno debe tener como objetivo encontrar las fortalezas y neutralizar las debilidades de la organización.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Su nombre se deriva de las primeras letras que componen cada área a analizar: administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones, logística e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones y tecnologías de investigación y desarrollo (D'Alessio 2008).

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

Según D'Alessio (2008), la principal causa de la crisis en las organizaciones es la gerencia; la gerencia es clave para el éxito, como lo es para el fracaso. El único órgano de dirección en la empresa está a cargo de la Gerencia General que la ejerce el accionista mayoritario José Zevallos Lisarazo, los demás accionistas minoritarios que son familiares no ejercen ninguna función de dirección. La gerencia de Omega Tractor's es de carácter autocrático, ya que es el gerente el que debe y tiene que decidir situaciones menores desde aprobar un vale de combustible, hasta situaciones mayores como la de adquirir una maquinaria nueva, usando como única valuación de análisis su propio criterio personal, burocratizando el accionar de la empresa haciéndola tan ágil como es la respuesta del gerente general.

El gerente basa usualmente sus decisiones en su vasta experiencia, más no en un análisis de la situación apoyado por estudios, investigaciones o procesos. Es por eso que es difícil romper paradigmas con los que se rige el desarrollo de la compañía constituyéndose una amenaza al no considerar información o aspectos técnicos que darían mayor peso a las decisiones disminuyendo el riesgo sin dejar de lado la valiosa experiencia con la que cuenta

la compañía. Respecto a la estructura organizacional se nota demasiada verticalidad generándose cuellos de botella en la toma de decisiones sin que las áreas tengan suficiente autonomía en sus decisiones operativas.

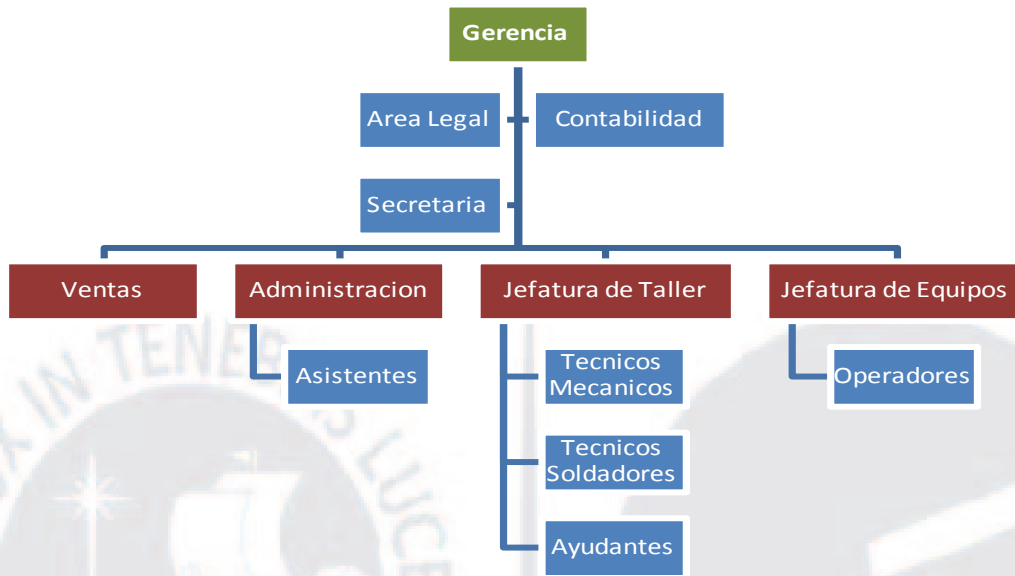


Figura 4. Organigrama 2013 – Omega Tractor's

El gerente personalmente cuenta con una gran trayectoria y reputación en el mercado del que participa hace más de 15 años, reconocido tanto por sus clientes, proveedores, competidores y su personal. Sin embargo la efectividad en la toma de decisiones se ve mermada por la necesidad de que él tome toda decisión sin delegación de funciones y responsabilidades, sin embargo el control en la compañía se ha mantenido por la misma personalidad del Gerente.

Adicionalmente en la parte de dirección sólo se encuentran órganos externos de asesoría como son contabilidad y el área legal, y jerárquicamente el siguiente nivel solo realiza funciones transaccionales no ligadas con la planeación, dirección o control.

4.1.2 Marketing y Ventas (M)

La empresa ofrece a los clientes un mix de productos y servicios, pues al englobar gran parte del círculo del negocio de los equipos pesados hace interesante para el cliente tomar todo o parte del servicio que requiere para su equipo y proyecto con la misma empresa. La compañía tiene un nivel de ventas promedio y en crecimiento a pesar de no contar con un área comercial estructurada que esté en la capacidad de desarrollar un plan de marketing profesional que haga más eficiente el esfuerzo comercial de la compañía con indicadores que puedan servir para medir el performance tanto de la compañía como del personal responsable de las ventas. Analizando las 4P's para la empresa tenemos:

Producto. Los repuestos que comercializa los importa principalmente de Estados Unidos, por lo tanto ofrece a sus clientes productos de marcas reconocidas que cumplen altamente sus requerimientos y necesidades y a precios competitivos; también oferta repuestos de marcas alternativas reconocidas en el mercado americano y canadiense, siendo de gran aceptación dentro de sus clientes, en este sentido del total de repuestos que comercializa la compañía un 40% son repuestos originales Caterpillar y otro 40% de la marca alternativa CTP, el restante 20% se completa con otras marcas alternativas y otros repuestos y suministros como filtros y elementos de corte de diversas marcas.

Precio. El importar los repuestos le permite a la empresa generar un mayor margen de contribución y por lo tanto manejar un precio más competitivo de acuerdo al mercado. Respecto a los repuestos de la marca Caterpillar estos son comprados en dólares y vendidos en dólares, lo que no le afectaría considerablemente si hay una variación significativa en el tipo de cambio; en cuanto a marcas alternativas estas son compradas en dólares y vendidas en nuevos soles, todo esto en función al mercado, siendo más vulnerables por variaciones en el tipo de cambio sin embargo generan mejores márgenes para la compañía.

Plaza. No cuenta con una red de ventas y sus canales de distribución son bastante reducidos, a pesar de ello tiene cobertura en toda la región sur, ampliando su mercado al departamento de Madre de Dios, donde la minería artesanal e informal está en proceso de formalización y han incrementado su demanda para estos repuestos.

Promoción. Cuentan con una página web bastante elemental donde el cibernauta podrá encontrar información básica respecto a la empresa, los productos y servicios que ofrece se encuentran registrados en las páginas amarillas para su fácil ubicación y contacto; finalmente mantienen una cuenta en Facebook para tener presencia en las redes sociales. Durante la existencia de la empresa y principalmente durante los años 2012 y 2013 el testimonio de cada uno de sus clientes satisfechos es su mejor promoción. En términos generales no cuentan con un plan de marketing que potencie sus ventas y establezca un posicionamiento positivo.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En el campo de operaciones y logística, las operaciones de la empresa se desarrollan principalmente en la región sur del país, la ubicación de la planta (talleres y oficinas) son privilegiadas ya que se encuentran ubicados en la zona industrial de la ciudad de Arequipa, esto en el kilómetro 2,5 de la carretera Variante de Uchumayo. Cuenta con un área de terreno de 2000 metros y una adecuada infraestructura, implementada con oficinas, tiendas de venta, zonas de levado, reparación, patio de maniobras y acceso directo a avenida.

Entre los planes próximos de la compañía está la implementación de un segundo taller que al final del año 2013 se encuentra en construcción en el área industrial de la ciudad de Arequipa, este nuevo taller es un 50% más grande en área de terreno y en los planes se busca equiparlo con mayor tecnología además de una inversión en maquinaria que lo complemente.

Los procesos y manuales de funciones de la empresa se han quedado desfasados en la certificación que se hizo en el año 2007 (véase Figura 5), por lo que es urgente revisarlos, corregirlos y actualizarlos según los giros de la empresa. Al no contar con esta documentación actualizada, la empresa no puede volver a certificar sus procesos.

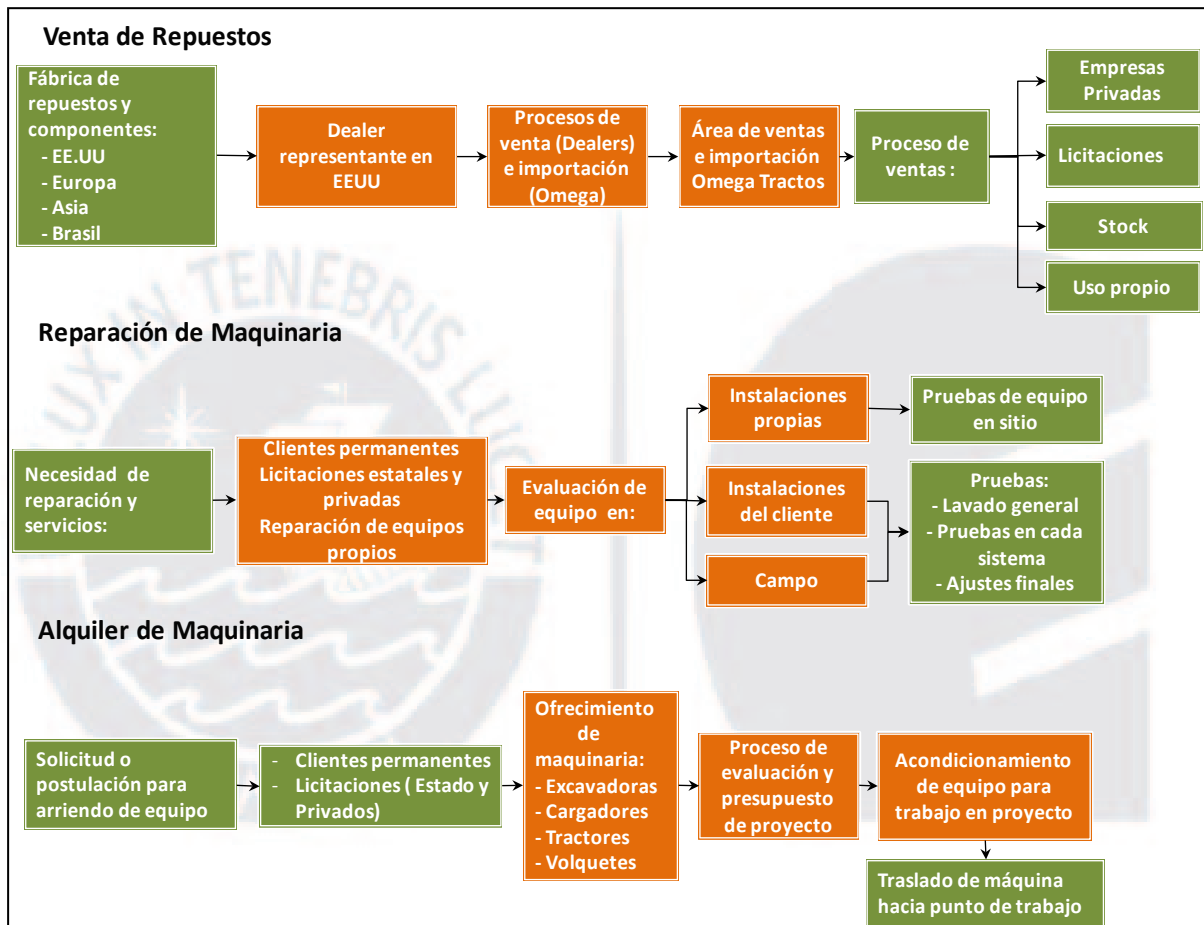


Figura 5. Flujo de procesos Omega Tractor's 2013

Parte fundamental en la venta de repuestos es el proceso de importación donde Omega Tractor's tiene mucha experiencia, la que se refleja en su eficiencia de costos y manejo de volúmenes los que determina gerencia en volumen y oportunidad, para atender los pedidos más importantes y reponer los inventarios de almacén, siempre contratando un agente de aduanas para la nacionalización y desaduanaje de los productos ya que los proveedores los colocan en el puerto del Callao.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según mencionó D'Alessio (2008), el área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos y de otra índole tanto externos como internos para que la organización funcione y exprese los resultados y cómo ha sido la manera en que ha operado. Dichos resultados se verán expresados mediante ratios y otros indicadores que muestren su variación.

El análisis realizado en cuanto a la variación que han tenido las partidas de los estados financieros entre ambos periodos (análisis horizontal de los años 2011 y 2012), indica para el estado de ganancias y pérdidas un incremento en las ventas del 89% producto del incremento de ventas de repuestos en el mercado de minería artesanal e informal, teniendo en cuenta que se facturó hasta S/. 200,000 en boletas de venta producto de la venta a este sector. Dentro de las partidas del balance general, el análisis horizontal indica que la empresa disminuyó en su totalidad la cuenta Caja y Bancos hasta llegar a cero y sobregirarse en el periodo 2012 en S/.69,507 debido a que tuvo que sanear las acreencias producto de las deudas contraídas con los bancos, y que financian compra de maquinarias para la empresas del grupo y la compra y construcción de un nuevo taller en el año 2013, esto revela que la empresa transmite confianza a las entidades financieras pues se consiguió un préstamo por S/.283,517, debido también a que presentó una capitalización de utilidades que hizo incrementar el capital social en 232%, esta gestión de capitalización se realizó para generar mayor solvencia y poder obtener opciones de financiamiento mayores. Hubo un aumento de 75% en compra de mercaderías (repuestos) que es en dónde la empresa ha destinado la mayor inversión en el último periodo y el pilar del core del negocio. La disminución de las cuentas por cobrar comerciales con terceros (del 71%) se debe a una mayor gestión en la recuperación, orientada al financiamiento de las nuevas adquisiciones de la empresa.

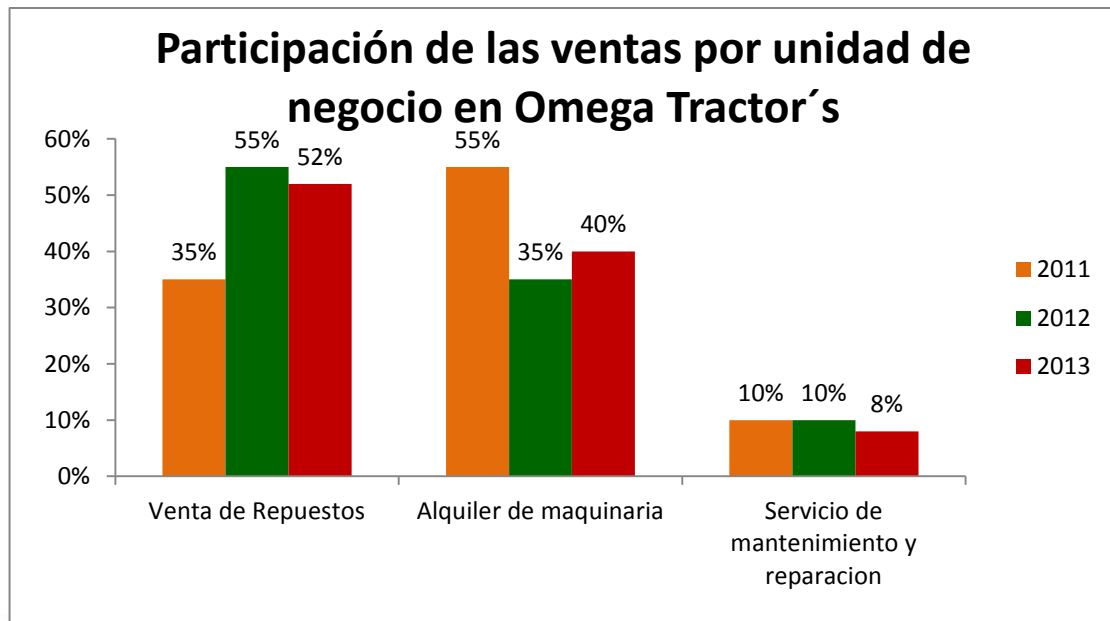


Figura 6. Participación de las ventas por unidad de negocio 2011-2013

En el análisis financiero de los ratios de los periodos 2011 y 2012, la prueba ácida reflejó que la capacidad de pago aumentó de 0.56 a 0.85, debido a que en el periodo 2012 las cuentas por cobrar a relacionadas aparecen como la parte más importante del activo (con 28% del total del activo, según el análisis vertical del periodo 2012), sólo después de los activos fijos. La caída a cero de la partida de caja y bancos y las cuentas por cobrar comerciales (sólo el 5% del valor total del activo) se vieron contrarrestadas por las cuentas por cobrar a relacionadas que si bien no podemos considerar como activo corriente, la compañía si tiene capacidad de acción sobre estos.

El pasivo de la empresa está estructurado en un 50% de pasivo corriente y 50% de pasivo a largo plazo, esto se vio incrementado por los préstamos que se tomaron para la compra de maquinaria y la obra en curso del nuevo local.

Finalmente se debe mencionar que la empresa no cuenta con presupuestos de ingresos y gastos. A pesar de algunas acertadas decisiones en materia financiera ésta herramienta es muy importante para cimentar proyecciones y planes a futuro.

4.1.5 Recursos Humanos (H)

Debido a que existe demanda de profesionales y mano de obra en el rubro, la empresa no ha concretado una política de retención de personal, lo que genera una constante rotación y fuga de talentos en todas sus líneas, por tanto es necesario crear un plan de capacitaciones, talleres, incentivos económico-sociales y concientización en el personal.

En los procesos de selección y contratación la empresa opta por el recurso más económico, siendo esta muy pocas veces la mejor elección; ya que cuando asumen funciones es cuando se mide el grado real de conocimiento y experiencia en el rubro. Esto implica esfuerzos y tiempo en entrenarlos en vano, ocasionándole gastos innecesarios a la empresa.

La contratación y selección está totalmente manejada por la gerencia, sin el uso de mecanismos de selección de personal profesionalizados a cargo de terceros que aseguren perfiles idóneos para cada función, de igual manera no se ha formado un cuadro de profesionales que lideren las operaciones alineándolas con los objetivos de la empresa.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La empresa cuenta con diferentes paquetes informáticos en la parte administrativa. Cuenta con soporte informático para el manejo de los inventarios y almacenes necesario por la gran variedad de repuestos y componentes, así mismo para llevar la contabilidad y finanzas de la empresa. Toda esta información alimenta positivamente a la gerencia para la toma de decisiones principalmente de inversión y comerciales, aunque algunas veces las decisiones siguen siendo basadas en la experiencia.

Los software y la información original actualizada y especializada de las diferentes marcas cada vez agrega más valor a este negocio ya que la especialización y el avance tecnológico hace indispensable contar con esta información la que casi en su totalidad son facilitadas a los dealers representantes de cada marca, por lo que la posibilidad de adquirir

esta información es muy remota y lo que opta la empresa es obtener información no oficial con el riesgo de no ser lo suficientemente veraz, completa y actualizada.

Respecto a la parte técnica es vital contar con licencias y paquetes de las líneas de equipos más comerciales, caso contrario es complicado atender y resolver problemas de una máquina. La empresa cuenta en su mayoría con información impresa o de catálogos y en menor medida información digital la cual está abierta al personal técnico para el trabajo diario. De igual forma los supervisores de taller toman decisiones con dicha información y si se trata de algo mayor que implica alto costo o compromiso con el equipo propio o del cliente, esta es consultada directamente con la gerencia.

En cuanto a los sistemas de comunicación como telefonía, redes e internet; la empresa posee una conectividad suficiente para soportar las operaciones, pues se ha invertido en hardware y software comercial actualizado y que se encuentre al alcance de los empleados para que la comunicación fluya de la mejor forma en los diferentes procesos.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La investigación en el Perú es una disciplina a la que no se le designa los recursos necesarios y adecuados para su desarrollo, prueba de ello es que gran parte de las empresas peruanas no invierten en investigación. Omega Tractor's no cuenta con un proyecto respecto a este punto y en general las innovaciones o mejoras vienen de las casas matrices que están en el extranjero.

Como aporte al desarrollo tecnológico de la empresa, el área de taller y servicios cuenta con equipos especializados y herramientas, lo cual hace una diferenciación frente a sus competidores. Por tal motivo varios clientes acuden a las instalaciones para realizar trabajos complejos con un alto nivel de especialización, los cuales implican tener conocimiento y tecnología de equipos.

Se debe acotar que la empresa ha diseñado y fabricado varios accesorios y utillaje para mejorar su servicio, los cuales si son puestos en planos y detallados en papel pueden ser patentados. Este tema es común en empresas donde se tiene experiencia e ingenio para crear, pero no hay un procedimiento establecido para patentar estas soluciones creativas.

FORTALEZAS

- La compañía cuenta con reconocimiento y trayectoria en el mercado, lo que la hace atractiva para clientes, proveedores y es una oportunidad para jóvenes técnicos para iniciar su carrera.
- La oferta comercial de Omega Tractor's es integral, al ofrecer repuestos con garantía, precios competitivos, servicios y arriendo de equipos.
- La empresa cuenta con experiencia en ventas y aprovecha los beneficios de la importación de repuestos y maquinaria.
- La empresa cuenta con infraestructura adecuada en cuanto a tamaño, implementación y ubicación para el rubro de negocio.
- Alto compromiso de los socios evidenciado por la capitalización de los resultados acumulados
- Presencia e incremento de ventas en el segmento de minería informal y artesanal, fundamentalmente en los departamentos de Puno y Madre Dios.

DEBILIDADES

- El poder de decisión y negociación se encuentra excesivamente concentrado en la gerencia.
- La empresa no cuenta con un área comercial ni plan de marketing desarrollados para atender al sur del país.

- La empresa no cuenta con certificación y homologaciones en sus procesos que la haría más atractiva para el mercado.
- Dado que el mercado requiere técnicos con experiencia, la rotación del personal calificado es constante. Carece de política de retención de personal.
- No hay un mecanismo que asegure a la gerencia información valiosa para la toma de decisiones y evitar las decisiones basadas solo en la experiencia.
- Al no ser representante de las marcas más comerciales del mercado, no se cuenta con información técnica de forma oficial, oportuna y actualizada.
- Se tiene aproximadamente un 20% del inventario sin rotación

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 6

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 La compañía cuenta con reconocimiento y trayectoria en el mercado, lo que la hace atractiva para clientes, proveedores y es una oportunidad para jóvenes técnicos para iniciar su carrera.	0.14	4	0.56
2 La oferta comercial de Omega Tractor's es integral, al ofrecer repuestos con garantía, precios competitivos, servicios y arriendo de equipos.	0.12	4	0.48
3 La empresa cuenta con experiencia en ventas y aprovecha los beneficios de la importación de repuestos y maquinaria.	0.06	3	0.18
4 La empresa cuenta con infraestructura adecuada en cuanto a tamaño, implementación y ubicación para el rubro de negocio.	0.06	3	0.18
5 Alto compromiso de los socios evidenciado por la capitalización de los resultados acumulados	0.07	3	0.21
6 Presencia e incremento de ventas en el segmento de minería informal y artesanal, fundamentalmente en los departamentos de Puno y Madre Dios.	0.06	3	0.18
Sub Total	0.51		1.79

Debilidades				
1	El poder de decisión y negociación se encuentra excesivamente concentrado en la gerencia.	0.11	2	0.22
2	La empresa no cuenta con un área comercial ni plan de marketing desarrollados para atender al sur del país.	0.10	1	0.10
3	La empresa no cuenta con certificación y homologaciones en sus procesos que la haría más atractiva para el mercado.	0.07	2	0.14
4	Dado que el mercado requiere técnicos con experiencia, la rotación del personal calificado es constante. Carece de política de retención de personal.	0.06	1	0.06
5	No hay un mecanismo que asegure a la gerencia información valiosa para la toma de decisiones y evitar las decisiones basadas solo en la experiencia.	0.05	2	0.10
6	Al no ser representante de las marcas más comerciales del mercado, no se cuenta con información técnica de forma oficial, oportuna y actualizada.	0.06	1	0.06
7	Se tiene aproximadamente un 20% del inventario sin rotación	0.04	2	0.08
	Sub Total	0.49		0.76
	TOTAL	1.00		2.55

La ponderación obtenida en la matriz MEFI, indica que la empresa tiene una posición interna fuerte, según lo mencionado por D'Alessio (2008, p.185)

4.3 Conclusiones

La gerencia concentra toda dirección, decisión y control de la compañía sin delegar poder ni responsabilidades a órganos de dirección de menor jerarquía, ya que basa sus decisiones en su experiencia y criterio personal, no utilizando un soporte en el análisis de información ni instrumentos estadísticos ni asesoría profesionalizada para la toma de decisiones.

La compañía tiene una oferta integral haciéndola atractiva para el segmento objetivo, sin embargo no ha establecido un área comercial que desarrolle un plan de marketing alineado con los objetivos de la empresa.

El proceso de importación es una fortaleza fundamental de la compañía y una ventaja con relación a sus competidores.

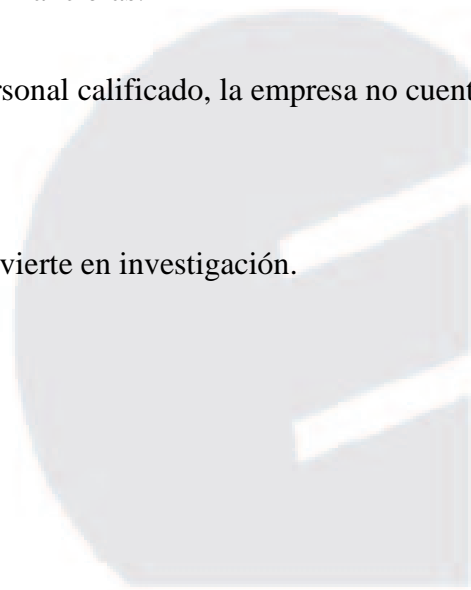
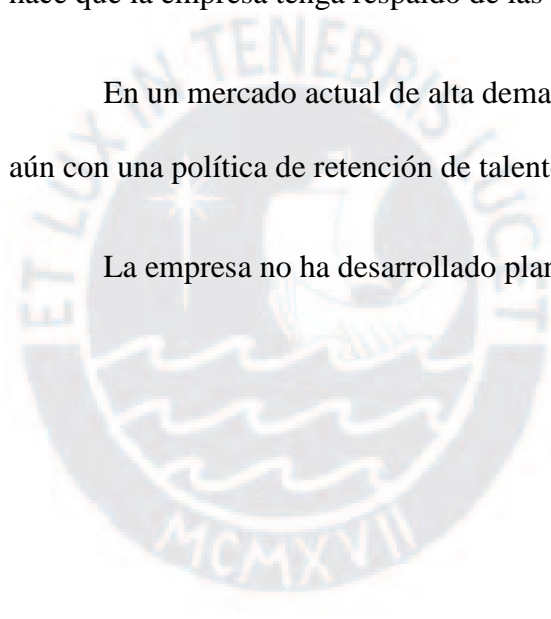
Necesidad de obtener certificaciones y homologaciones actualizadas por parte de una entidad reconocida en este aspecto para obtener mayores oportunidades en el mercado.

No se elaboran presupuestos de ingresos y gastos limitando la planificación de metas.

El aumento del capital social representa solidez patrimonial y el buen nivel de ventas hace que la empresa tenga respaldo de las entidades financieras.

En un mercado actual de alta demanda de personal calificado, la empresa no cuenta aún con una política de retención de talentos.

La empresa no ha desarrollado planes y no invierte en investigación.



Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se tratará el desarrollo de la determinación de los intereses de la empresa, principios cardinales y objetivos de largo plazo

5.1 Intereses de la Empresa Omega Tractor's S.A.

Los intereses de Omega Tractor's se basan en la búsqueda de la permanencia en el mercado lo que se refleja en la (a) sostenibilidad, la maximización del retorno sobre las inversiones lo que constituye la (b) rentabilidad, en buscar una mayor participación y posicionamiento en el mercado es decir (c) crecimiento, y por último alcanzar todo esto fundamentado en los valores que la compañía cultiva y promueve forjando una (d) cultura organizacional.

Sostenibilidad. Omega Tractor's heredera de la trayectoria de Reszeli se ha mantenido en el mercado por más de quince años y siempre en un constante crecimiento, de igual forma el sector de maquinaria pesada en todos sus giros como la venta de repuestos, servicios de reparación, alquiler de maquinaria pesada y la ejecución de proyectos de obras civiles, ha mostrado en los últimos años un desarrollo y crecimiento constante tanto en el volumen de operaciones como en el desarrollo tecnológico y la complejidad de las operaciones. Este rubro es muy prometedor en cuanto a crecimiento y oportunidades de negocio pero de igual manera presenta retos importantes fundamentalmente en lo que a tecnología y capacidad de gestión se refiere, es primordial que Omega Tractor's trace objetivos a largo plazo para poder aprovechar estas oportunidades, reduciendo los riesgos al mínimo.

Rentabilidad. La rentabilidad es un fin primordial, teniendo en cuenta que la inversión requiere una constante renovación de maquinaria costosa y su inventario promedio supera al total del patrimonio de la compañía, es necesario mantener un margen de contribución

importante para que Omega Tractor's asegure el compromiso y participación de los accionistas.

Crecimiento. Omega Tractor's tiene una visión ambiciosa en el futuro, se ha establecido en la visión alcanzar ventas por más de 10'000,000 de nuevos soles anuales en el año 2020, esto implica un crecimiento de 20% anual durante los próximos siete años, es decir que la compañía debe gestionar los recursos necesarios para asegurar un crecimiento constante y duradero sin arriesgar la rentabilidad. Este interés integra un factor importantísimo que es el compromiso de los accionistas para con la empresa ya que la única forma de alcanzarlo será con la inversión y apuesta de los socios, en este sentido durante el año 2012 ya se vio este compromiso manifestado en el proceso de capitalización proveniente de los resultados acumulados que experimentó la empresa.

Cultura Organizacional. La cultura organizacional fortalece el compromiso y la identificación del personal para con la organización así también delinea una forma de trabajar que se incorpora a la expectativa de los clientes sobre la compañía. En Omega Tractor's el implantar una cultura organizacional tiene como meta que los métodos y forma de trabajar sean vistos desde afuera como parte de la marca misma, basados en la excelencia como valor eje de nuestra cultura corporativa.

Se analizaron los Principios Cardinales, ya que según D'Alessio (2008) "los intereses organizacionales y sus principios cardinales son aspectos que deben ser cuidadosamente analizados, y junto con la visión y la misión establecida servirá de importante referencia para el adecuado establecimiento de los objetivos a largo plazo".

Influencia de terceras partes. En la influencia de terceras partes se encuentran dos actores fundamentales que son el (a) gobierno central y (b) sector minero. Por parte del gobierno central su influencia se da por las políticas de inversión en obras de infraestructura

vial y proyectos para afrontar los embates de la naturaleza, estos fondos provenientes del Gobierno Central fundamentalmente administrados por los gobiernos regionales y locales determinan en gran medida el mercado de alquiler de maquinaria pesada; en el caso del sector minero con proyectos privados en la zona de influencia determina en gran medida el tamaño del mercado de maquinaria pesada, sus periféricos y la necesidad de servicios de mantenimiento y alquiler.

Lazos pasados y presentes. En las décadas anteriores al año 2013 la competencia era mínima, la que comprendía algunas empresas con similares características que ofrecían los mismos servicios y productos en un mercado aun incipiente y con fuertes barreras de ingreso, pero el crecimiento de la economía nacional y fundamentalmente el crecimiento del sector minero ha atraído a muchas compañías grandes y pequeñas, en busca de negocios con buen margen en un mercado más competitivo.

Contrabalance de intereses. En el sector del alquiler de maquinaria pesada de la región de Arequipa es muy común la complementación de esfuerzos entre las diferentes empresas del sector ya que muchas requieren los servicios de reparación y mantenimiento pero a la vez requieren más maquinaria de la que tienen disponible, es en esos casos que se concretan alianzas entre Omega Tractor's y otras empresas del sector, brindándoles servicios de reparación a buen precio con la contraparte de que se subcontrate los servicios de alquiler de su maquinaria para completar el pool requerido por la empresa contratante. Una figura importante en este sentido es la conformación de consorcios puntuales para atender proyectos de mayor envergadura.

Conservación de los enemigos. La competencia es y será un factor fundamental en el logro de nuevas metas y mejora continua de procesos y servicios para el beneficio de los clientes así como generar la creatividad e innovación en toda la empresa. Según

D'Alessio(2008) “la ausencia de competidores (enemigos) es mala y desmotiva, el monopolio es un ejemplo de no tener competidores, lo que hace que la organización no se preocupe o se preocupe poco de los consumidores.” El principal competidor en la venta de repuestos es Perú Tractor que es una compañía especializada en el sector repuestos que opera desde Lima y que ha ingresado al mercado de la región Arequipa representando una mayor oferta para los clientes finales.

Pero si de identificar un enemigo se trata debemos considerar a algunas empresas con vínculos informales que obtienen financiamiento a través del lavado de dinero proveniente de actividades como el narcotráfico y el contrabando, esto se da en ciudades como Juliaca y Puerto Maldonado ya que en estas ciudades hay un alto índice de estas actividades. Según la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (Devida), hasta el año 2008 sólo existían, en San Gabán, 741 hectáreas de sembríos de plantas de hoja de coca, pero, en 2011 hay 3 mil 591 hectáreas cultivadas.

5.2 Matriz de Intereses de la Organización

Tabla 7

Matriz de Intereses Organizacionales

	Intensidad del Interés		
	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Sostenibilidad. Permanencia en el mercado	(--) Transmave, NyJ, Perú Tractor, otros	(+) Gobierno Central (+) Aliados Comerciales	
Rentabilidad. Maximización del retorno sobre la inversión	(--) Transmave, NyJ, Perú Tractor, otros	(+) Gobierno Central (+) Aliados Comerciales	
Crecimiento. Incrementar el volumen de ventas de forma constante.	(--) Transmave, NyJ, Perú Tractor, otros	(+) Gobierno Central (+) Aliados Comerciales	
Cultura Organizacional. Cultivar y promover los valores de la compañía			(+) Transmave, NyJ, Perú Tractor, otros

Nota. (+) Comunes, (--) opuestos. Adaptado de "El proceso estratégico. Un enfoque gerencial", de F.D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson

5.3 Objetivos de Largo Plazo

Como mencionó D'Alessio (2008), los objetivos de largo plazo deben verse reflejados en la consecución de la visión que la empresa se ha propuesto alcanzar, es por eso que se debe recordar cuál ha sido la visión que la empresa ha establecido.

Visión. Para el año 2020, llegar a ser una de las cinco primeras empresas con el mayor número de proyectos ejecutados con maquinaria pesada en toda la zona sur del Perú, generando el mayor beneficio económico para sus accionistas logrando ventas superiores a los 10'000,000 de nuevos soles anuales, siendo representante de importantes marcas globales ofreciendo soluciones integrales a nuestros clientes en base a un trabajo certificado con profesionales de primer nivel y maquinaria de vanguardia tecnológica buscando siempre la excelencia y el reconocimiento de nuestros clientes y demás grupos de interés.

Objetivo a Largo Plazo 1: En el año 2020, ejecutar como mínimo de forma directa y exclusiva dos proyectos anuales de construcción integral de obras civiles cuyo presupuesto individual no sea menor a los 2'500,000 de nuevos soles o un grupo de proyectos de menor dimensión que en conjunto no sumen menos de 6'000,000 de nuevos soles anuales. Al año 2013 no se ejecuta ningún proyecto de forma directa.

Objetivo a Largo Plazo 2: Para el año 2020, alcanzar ventas de repuestos, servicios y alquiler de maquinaria pesada por un monto anual no menor a los 4'000,000 de nuevos soles. Al año 2013 la facturación por estos rubros fue de 2'505,000 de nuevos soles.

Objetivo a Largo Plazo 3: Para el año 2020, toda operación de venta de repuestos debe tener una rentabilidad mayor al 30% y en ejecución de proyectos o servicios deberá ser mayor al 50%, al año 2013 hay operaciones con márgenes promedio de 25%.

Objetivo a Largo Plazo 4: Para el año 2020, ser considerado dentro de los cinco más importantes distribuidores y representantes de repuestos de maquinaria pesada en el sur del

país en base al volumen de ventas, cantidad de representaciones y distribuciones exclusivas de marcas globales. Al año 2013 no se cuenta con ninguna representación de alguna marca transnacional.

Objetivo a Largo Plazo 5: Para el año 2020, Omega Tractor's habrá desarrollado una cultura organizacional basada en la excelencia como valor fundamental y liderada por un área comercial óptimamente estructurada, comprometida y capacitada. Al año 2013 la compañía tiene una cultura organizacional no planificada.

5.4 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo se desarrollaron en estricta coherencia con la visión de la empresa, es decir la aplicación de estrategias externas para la consecución de los objetivos de largo plazo conllevarán a obtener la visión de la empresa en el plazo establecido de forma medible, confiable, realista, ambiciosa, fácil de entender y enmarcada en los valores que cultiva la empresa.

Los objetivos de consolidación de las ventas reflejan la atención a los intereses de la empresa de crecimiento y rentabilidad, así como el objetivo de obtener representaciones importantes atiende el interés de sostenibilidad y por último el objetivo de certificación busca abonar el desarrollo de una cultura organizacional teniendo como pilar la excelencia.

Los objetivos de largo plazo serán nuestros indicadores para la evaluación y control de la gerencia y se convierten en la base para diseñar los procesos, organizar las actividades operativas, establecer un fin común claro y entendible, cohesionar los esfuerzos y establecer una metodología de trabajo que rija en lo sucesivo.

Si bien es cierto existen intereses contrapuestos por parte de todas las empresas por apoderarse de gran parte del sector, las posibilidades de formar alianzas podrían ser beneficiosas para aquellas empresas que intercambien servicios con maquinaria, como lo

viene haciendo Omega Tractor's con Transmaven y otras compañías, la apertura del mercado peruano hace cada vez más frecuente la presencia de compañías extranjeras en el país y una buena manera de enfrentar de a estas transnacionales es a través de consorcios, compartiendo capacidades, experiencias, distribuyendo el riesgo y las responsabilidades.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA, como se muestra en la Tabla 7 en su primer cuadrante FO propone estrategias relacionadas con reforzar los aspectos dirigidos a ampliar y cambiar el campo de acción de la empresa, tanto interna como externamente. En el cuadrante FA la inversión es la propuesta primordial que genere el cambio desde adentro, así como la conformación de alianzas con proveedores foráneos en pos de la reducción de costos. El cuadrante DO propone la desconcentración de poder por medio de la creación de una nueva área en la empresa y la búsqueda de certificaciones y planes que logren la mejora de la imagen de la marca de la empresa. Finalmente el cuadrante DA muestra en sus estrategias la agresividad en consolidar a la empresa desde las jerarquías altas con una nueva gerencia, la búsqueda de representación de marcas globales en el rubro y la formación de vínculos con organizaciones similares a Omega Tractor's.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Según D'Alessio (2008) el polígono resultante al elaborar la gráfica de esta matriz (véase la Tabla 8), puede tomar diferentes formas: Si sólo se analiza el vector, las decisiones podrían no ser las mejores, es importante analizar el polígono que generó el vector, en este sentido, vemos que la industria es favorable y es una industria en desarrollo, el entorno sin embargo no es favorable ya que los competidores tienen ventajas importantes y no hay barreras de ingreso para nuevos participantes, en lo referente a fortalezas financieras la compañía muestra un desenvolvimiento aceptable y por último la compañía tiene ventajas competitivas que la colocan en una posición expectante.

Tabla 8

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	La compañía cuenta con reconocimiento y trayectoria en el mercado. Lo que hace atractiva para clientes, proveedores y es una oportunidad para jóvenes técnicos para iniciar su carrera.	D1	El poder de decisión y negociación se encuentra excesivamente concentrado en la Gerencia.	
	F2	La oferta comercial de Omega Tractor's es integral, al ofrecer repuestos con garantía, precios competitivos, servicios y arriendo de equipos.	D2	La empresa no cuenta con un área comercial y plan de Marketing desarrollada para atender al sur del país.	
	F3	La empresa cuenta con experiencia en ventas y aprovecha los beneficios de la importación de repuestos y maquinaria.	D3	La empresa no cuenta con certificación y homologaciones en sus procesos que la haría más atractiva y competitiva para el mercado.	
	F4	La empresa cuenta con infraestructura adecuada en cuanto a tamaño, implementación y ubicación para el rubro de negocio.	D4	Dado que el mercado requiere técnicos con experiencia, la rotación del personal calificado es constante. Carece de política de retención de personal.	
	F5	Alto compromiso de los socios evidenciado por la capitalización de los resultados acumulados	D5	No hay un mecanismo que asegure a la gerencia información valiosa para la toma de decisiones.	
	F6	Cobertura en el segmento de Minería informal y artesanal, fundamentalmente en los departamentos de Puno y Madre Dios.	D6	Al no ser representante o distribuidor autorizado de las marcas más comerciales del mercado, no se cuenta con información técnica de forma oficial, oportuna y actualizada.	
			D7	Se tiene aproximadamente un 20% del inventario sin rotación	
OPORTUNIDADES		Estrategias FO Explote		Estrategias DO Busque	
O1	Formalización y crecimiento de la minería informal y artesanal	FO1	Afianzar y Desarrollar las ventas de repuestos en los sectores de minería informal y artesanal en las regiones de Puno y Madre de Dios aprovechando los vínculos establecidos por la compañía durante el 2012 y 2013 y el reconocimiento en el sector. (O1, F1, F3, F6)	DO1	Desarrollar del área comercial que permita la desconcentración de poder en la Gerencia y aprovechar las oportunidades de una economía en crecimiento en nuevos mercados y ganar participación en el mercado existente. (D1-D2-O1)
O2	Incremento de presupuesto de la inversión pública en obras de infraestructura por parte del estado financiado por impuestos y canon minero	FO2	Desarrollar un plan de capacitación y certificación para los técnicos en base al reconocimiento de la compañía y las potencialidades técnicas y tecnológicas de las instalaciones y el equipamiento (O5, F4, F1)	DO2	Eliminar de forma eficiente, económica y socialmente responsable el inventario inmovilizado cuidando que sea un proceso que genere valor a la compañía (O6, D7)
O3	Crecimiento sostenido macroeconómico del país	FO3	Aprovechar la capitalización de la empresa para obtener el financiamiento necesario para renovar la flota de maquinaria pesada con tecnología de vanguardia (O5, F5)	DO3	Certificar y homologar los principales procesos de la compañía, para obtener mejores oportunidades en el mercado; además de implementar sistemas de gestión integrados que eleven los estándares en las operaciones de la empresa (O6, D3, D5)
O4	Nuevos proyectos de inversión y ampliaciones en el sector de la gran minería en el sur del país.	FO4	Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos mineros y ampliaciones (O4, F2)	DO4	Desarrollar planes de acción para anticipar las oportunidades en base a la información de proyectos públicos y privados. (O2, D5)
O5	El desarrollo tecnológico hace mucho más rentable la inversión en capacitación y tecnología				
O6	Las exigencias del mercado por una mejor gestión ambiental, de seguridad y salud permiten una diferenciación con los competidores				
AMENAZAS		Estrategias FA Confronte		Estrategias DA Evite	
A1	La política de evaluación de proyectos fue diseñada en un escenario menos favorable lo que difiere con el auge económico peruano al 2013, haciéndola restrictiva.	FA1	Renovar y ampliar el pool de maquinaria pesada a través de compras financiadas de maquinaria moderna y venta de la maquinaria de mayor antigüedad (A6, F6)	DA1	Contratar un gerente comercial de reconocida trayectoria y experiencia en el rubro que impulse a la empresa a un nivel de mayor competitividad a través de un área comercial autónoma y que lidere a toda la compañía. (D1-D2-A2)
A2	Competidores en venta de repuestos con mayor capacidad de ofrecer mejores precios en base a sus representaciones y volúmenes de compra	FA2	Desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros que mejoren nuestra eficiencia en costos para disminuir el riesgo de perder en una confrontación de precios (A2,F3)	DA2	Consolidar el proceso de profesionalización de la compañía a través de la formación de cuadros técnico-profesionales para las gerencias y jefaturas. (A2, D1, D3)
A3	Reducción de los ingresos por concepto de canon y regalías, producto de la desaceleración de las economías industrializadas y reducción en el precio de los metales.	FA3	Invertir en información técnica y tecnológica para ofrecer al mercado soluciones alternativas a las propuestas por los representantes exclusivos de marcas globales.(A2, A5, A6, F1, F2, F4, F6)	DA3	Representar y distribuir una marca global que tenga presencia expectante en el Perú como son KOBELCO (USA), LIEBHERR (Suiza) y DOOSAN (China), de igual forma ser representante de la marca alternativa CTP que es la principal marca de repuestos alternativos Caterpillar. (D6,A5)
A4	Conflictos sociales que amenazan la industria minera, principal cliente de los servicios para maquinaria pesada			DA4	Establecer vínculos comerciales con otras empresas complementarias para conformar consorcios que permitan participar en proyectos de envergadura (A2, D5)
A5	Las marcas líderes mundiales administran su información tecnológica y comercial de tal forma que los dealers y empresas integradoras dependan de ellos				
A6	Para evitar la obsolescencia tecnológica requiere una constante inversión en activos de capital				

Tabla 9

Matriz PEYEA del Omega Tractor's

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	3
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	6
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Ciclo de reemplazo del producto	6
5. Utilización de recursos	6	5. Lealtad del consumidor	0
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	1
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	5
8. Productividad/utilización de la capacidad	6	8. Integración vertical	5
9. Poder de negociación de los productores	5	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	6
Promedio =	5.22	Promedio =	1.89
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	1	1. Retomo en la inversión	2
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	3
3. Variabilidad de la demanda	1	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	0	4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	1	5. Flujo de caja	2
6. Rivalidad/presión competitiva	1	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	1	7. Riesgo involucrado en el negocio	5
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	2
		9. Economías de escala y de experiencia	5
Promedio =	-4.13	Promedio =	3.56

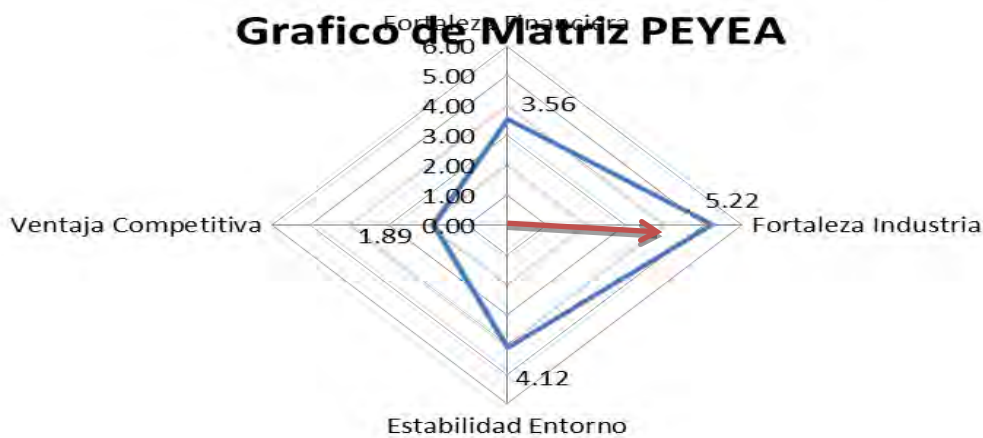


Figura 7. Grafico de Matriz PEYEA

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2008), el cuadrante en el que se encuentra posicionada la empresa es el de la interrogante (véase Figura 8), con poca participación en relación a los referentes del mercado, con necesidades de efectivo importantes y sin mucha generación de caja.

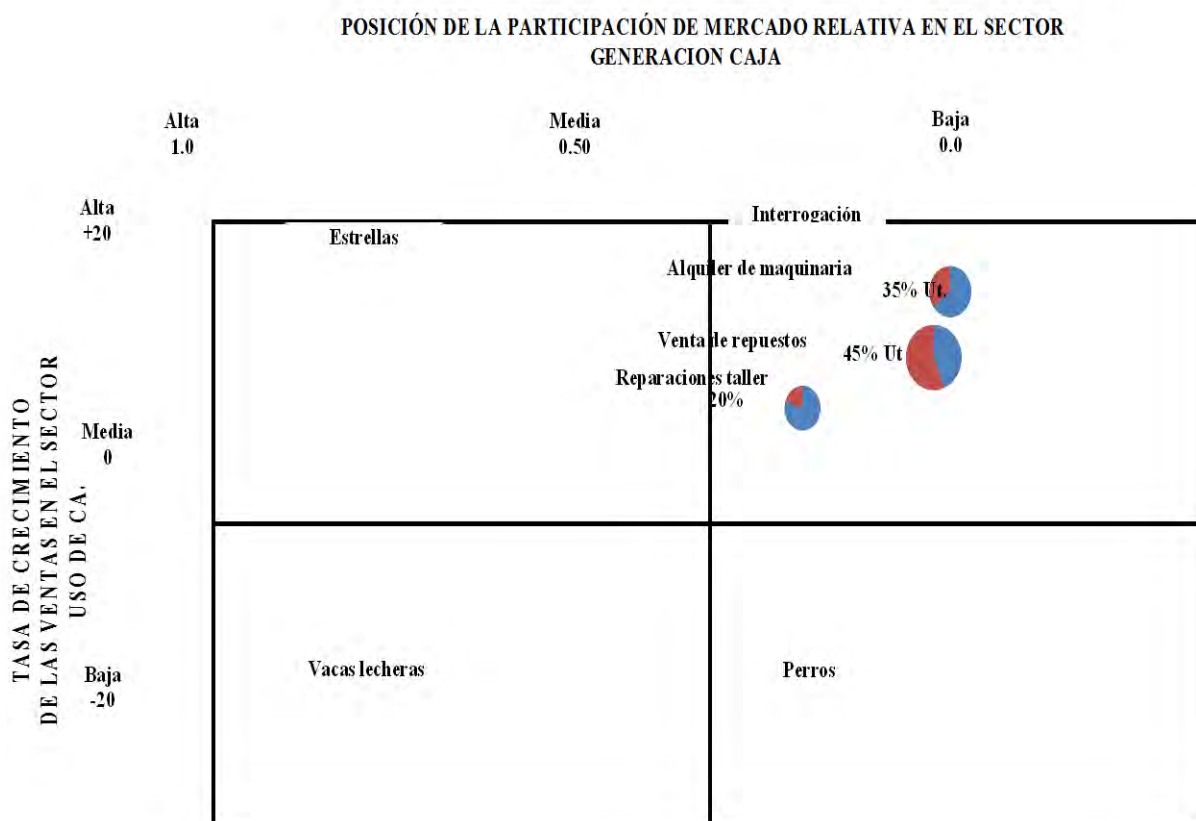


Figura 8. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Tabla 9

Matriz BCG de Omega Tractor's

	Ingresos en Millones de Soles	% de Ingresos	Utilidades Brutas %	Participación de Mercado	Crecimiento del sector
Venta de Repuestos	1,839,317.39	73.00%	45.00%	6%	4%
Reparaciones-Taller	383,399.95	15.00%	20.00%	15%	2%
Alquiler de maquinaria	283,164.67	12.00%	35.00%	2%	14%
	2,505,882.00	100.00%	100.00%		

6.4 Matriz Interna - Externa (MIE)

Para la obtención de la matriz IE se utilizan los valores de la MEFE y MEFI, los cuales fueron 2.03 y 2.55 respectivamente. Estas coordenadas permiten ubicar a la empresa en el cuadrante V, como se muestra en la Figura 9. Esta ubicación significa que debe desarrollarse selectivamente para mejorar, la organización debe retener y mantener su posición en base a la aplicación de estrategias de desarrollo en el mercado y desarrollo de productos (D'Alessio, 2008).

Matriz Interna - Externa

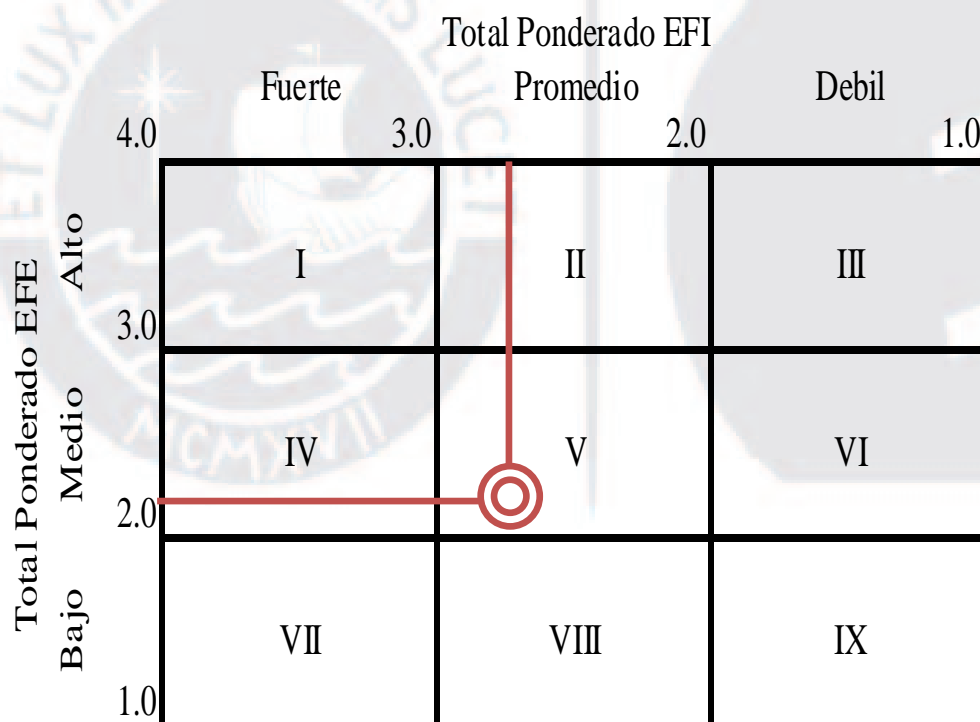


Figura 9. Matriz Interna - Externa

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia se utiliza para evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización, se fundamenta en que la situación de una institución es definida en términos de crecimiento del mercado y la posición competitiva de la institución

en ese mercado y al evaluar estas dos variables se puede categorizar la institución en uno de sus cuatro cuadrantes como muestra la Figura 10 (D'Alessio, 2008)

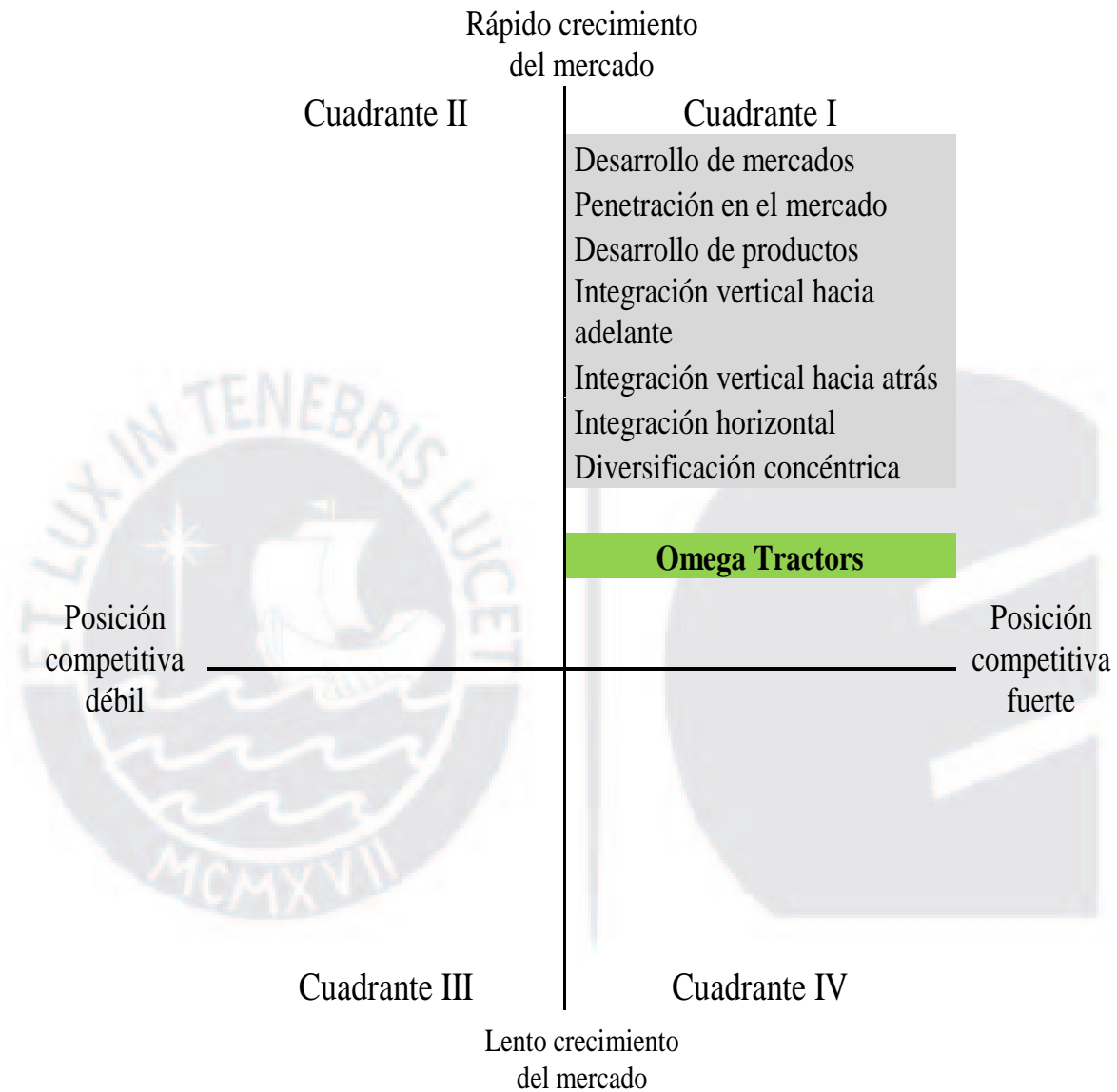


Figura 10. Matriz Gran Estrategia

La empresa se encuentra en el cuadrante I, la cual presenta una posición competitiva fuerte y de rápido crecimiento del mercado. Las estrategias apropiadas para esta organización son las de concentración de los mercados que son estrategias intensivas.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Tabla 10

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Afianzar y Desarrollar las ventas de repuestos en los sectores de minería informal y artesanal en las regiones de Puno y Madre de Dios aprovechando los vínculos establecidos por la compañía durante el 2012 y 2013 y el reconocimiento en el sector. (O1, F1, F3, F6)	X	X	X	X	X	5
FO2	Desarrollar un plan de capacitación y certificación para los técnicos en base al reconocimiento de la compañía y las potencialidades técnicas y tecnológicas de las instalaciones y el equipamiento (O5, F4, F1)	X	X			X	3
FO3	Aprovechar la capitalización de la empresa para obtener el financiamiento necesario para renovar la flota de maquinaria pesada con tecnología de vanguardia (O5, F5)	X	X	X			3
FO4	Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos mineros y ampliaciones (O4, F2)	X	X		X	X	4
DO1	Desarrollo del área comercial que permita la desconcentración de poder en la Gerencia y aprovechar las oportunidades de una economía en crecimiento en nuevos mercados y ganar participación en el mercado existente. (D1-D2-O1)	X	X	X	X	X	5
DO2	Eliminar de forma eficiente, económica y socialmente responsable el inventario inmovilizado cuidando que sea un proceso que genere valor a la compañía (O6, D7)	X					1
DO3	Certificar y homologar los principales procesos de la compañía, para obtener mejores oportunidades en el mercado; además de implementar sistemas de gestión integrados que eleven los estándares en las operaciones de la empresa (O6, D3, D5)	X	X	X	X	X	5
DO4	Desarrollar planes de acción para anticipar las oportunidades en base a la información de proyectos públicos y privados. (O2, D5)	X			X		2
FA1	Renovar y ampliar el pool de maquinaria pesada a través de compras financiadas de maquinaria moderna y venta de la maquinaria de mayor antigüedad (A6, F6)	X			X		2
FA2	Desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros que mejoren nuestra eficiencia en costos para disminuir el riesgo de perder en una confrontación de precios (A2,F3)	X	X				2
FA3	Invertir en información técnica y tecnológica para ofrecer al mercado soluciones alternativas a las propuestas por los representantes exclusivos de marcas globales.(A2, A5, A6, F1, F2, F4, F6)	X	X	X			3
DA1	Contratar un gerente comercial de reconocida trayectoria y experiencia en el rubro que impulse a la empresa a un nivel de mayor competitividad a través de un área comercial autónoma y que lidere a toda la compañía. (D1-D2-A2)	X	X	X		X	4
DA2	Consolidar el proceso de profesionalización de la compañía a través de la formación de cuadros técnico-profesionales para las gerencias y jefaturas. (A2, D1, D3)	X	X				2
DA3	Representar y distribuir una marca global que tenga presencia expectante en el Perú como son KOBELCO (USA), LIEBHERR (Suiza) y DOOSAN (China), de igual forma ser representante de la marca alternativa CTP que es la principal marca de repuestos alternativos Caterpillar. (D6,A5)	X	X	X	X	X	5
DA4	Establecer vínculos comerciales con otras empresas complementarias para conformar consorcios que permitan participar en proyectos de envergadura (O2, D5)	X	X	X			3
BCG	Re potenciar el taller para brindar un mejor servicio innovando con la elaboración de utillaje especial			X			1
BCG	Implementar la planificación presupuestal en busca de mejorar los márgenes brutos de los giros del negocio (reparaciones en taller, alquiler de maquinaria, venta de repuestos)			X			1

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Tabla 11

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

FACTORES CLAVE	Peso	PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		PA		TPA		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
OPORTUNIDADES																						
1	Formalización y crecimiento de la minería informal y artesanal	0.20	4	0.80	1	0.20	1	0.20	3	0.60	2	0.40	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20	2	0.40
2	Incremento de presupuesto de la inversión pública en obras de infraestructura por parte del estado financiado por impuestos y canon minero	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
3	Crecimiento sostenido macroeconómico del país	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10
4	Nuevos proyectos de inversión y ampliaciones en el sector de la gran minería en el sur del país.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20
5	El desarrollo tecnológico hace mucho más rentable la inversión en capacitación y tecnología	0.12	1	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	1	0.12	1	0.12	1	0.12
6	Las exigencias del mercado por una mejor gestión ambiental, de seguridad y salud permiten una diferenciación con los competidores	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07
AMENAZAS																						
1	La política de evaluación de proyectos fue diseñada en un escenario menos favorable lo que difiere con el auge económico peruano al 2013, haciéndola restrictiva.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
2	Competidores en venta de repuestos con mayor capacidad de ofrecer mejores precios en base a sus representaciones y volúmenes de compra	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36		0.00		0.00		0.00		0.00
3	Reducción de los ingresos por concepto de canon y regalías, producto de la desaceleración de las economías industrializadas y reducción en el precio de los metales.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
4	Conflictos sociales que amenazan la industria minera, principal cliente de los servicios para maquinaria pesada	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03
5	Las marcas líderes mundiales administran su información tecnológica y comercial de tal forma que los dealers y empresas integradoras dependan de ellos	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14
6	Para evitar la obsolescencia tecnológica requiere una constante inversión en activos de capital	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	2	0.14
FORTALEZAS																						
1	La compañía cuenta con reconocimiento y trayectoria en el mercado, lo que hace atractiva para clientes, proveedores y es una oportunidad para jóvenes técnicos para iniciar su carrera.	0.14	1	0.14	2	0.28	1	0.14	1	0.14	2	0.28	2	0.28	3	0.42	2	0.28	2	0.28	2	0.28
2	La oferta comercial de Omega Tractor's es integral, al ofrecer repuestos con garantía, precios competitivos, servicios y arriendo de equipos.	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
3	La empresa cuenta con experiencia en ventas y aprovecha los beneficios de la importación de repuestos y maquinaria.	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
4	La empresa cuenta con infraestructura adecuada en cuanto a tamaño, implementación y ubicación para el rubro de negocio.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
5	Alto compromiso de los socios evidenciado por la capitalización de los resultados acumulados	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14
6	Cobertura en el segmento de Minería informal y artesanal, fundamentalmente en los departamentos de Puno y Madre Dios.	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12
DEBILIDADES																						
1	El poder de decisión y negociación se encuentra excesivamente concentrado en la Gerencia	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	1	0.11
2	La empresa no cuenta con un área comercial y plan de Marketing desarrollada para atender al sur del país	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10	2	0.20
3	La empresa no cuenta con certificación y homologaciones en sus procesos que la haría más atractiva y competitiva para el mercado	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07
4	Dado que el mercado requiere técnicos con experiencia, la rotación del personal calificado es constante. Carece de política de retención de personal.	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06
5	No hay un mecanismo que asegure a la gerencia información valiosa para la toma de decisiones.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
6	Al no ser representante o distribuidor autorizado de las marcas más comerciales del mercado, no se cuenta con información técnica de forma oficial, oportuna y actualizada	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06
7	Se tiene aproximadamente un 20% del inventario sin rotación	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04
Total		2.00		3.34		3.15		3.38		3.79		5.01		4.51		3.36		3.21		2.94		2.99

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Tabla 12

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO1 Afianzar y Desarrollar las ventas de repuestos en los sectores de minería informal y artesanal en las regiones de Puno y Madre de Dios aprovechando los vínculos establecidos por la compañía durante el 2012 y 2013 y el reconocimiento en el sector	si	si	si	si	si
FO2 Desarrollar un plan de capacitación y certificación para los técnicos en base al reconocimiento de la compañía y las potencialidades técnicas y tecnológicas de las instalaciones y el equipamiento	si	si	si	si	si
FO3 Aprovechar la capitalización de la empresa para obtener el financiamiento necesario para renovar la flota de maquinaria pesada con tecnología de vanguardia	si	si	si	si	si
FO4 Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos mineros y ampliaciones	si	si	si	si	si
DO1 Desarrollo del área comercial que permita la desconcentración de poder en la Gerencia y aprovechar las oportunidades de una economía en crecimiento en nuevos mercados y ganar participación en el mercado existente.	si	si	si	si	si
DO3 Certificar y homologar los principales procesos de la compañía, para obtener mejores oportunidades en el mercado; además de implementar sistemas de gestión integrados que eleven los estándares en las operaciones de la empresa	si	si	si	si	si
FA3 Invertir en información técnica y tecnológica para ofrecer al mercado soluciones alternativas a las propuestas por los representantes exclusivos de marcas globales	si	si	si	si	si
DA1 Contratar un gerente comercial de reconocida trayectoria y experiencia en el rubro que impulse a la empresa a un nivel de mayor competitividad a través de un área comercial autónoma y que lidere a toda la compañía.	si	si	si	si	si
DA3 Representar y distribuir una marca global que tenga presencia expectante en el Perú como son KOBELCO (USA), LIEBHERR (Suiza) y DOOSAN (China), de igual forma ser representante de la marca alternativa CTP que es la principal marca de repuestos alternativos Caterpillar.	si	si	si	si	si
DA4 Establecer vínculos comerciales con otras empresas complementarias para conformar consorcios que permitan participar en proyectos de envergadura	si	si	si	si	si

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tabla 14

Estrategias Retenidas

	Estrategias Retenidas	Tipo de Estrategia
1	Afianzar y Desarrollar las ventas de repuestos en los sectores de minería informal y artesanal en las regiones de Puno y Madre de Dios aprovechando los vínculos establecidos por la compañía durante el 2012 y 2013 y el reconocimiento en el sector.	Intensiva
2	Desarrollar un plan de capacitación y certificación para los técnicos en base al reconocimiento de la compañía y las potencialidades técnicas y tecnológicas de las instalaciones y el equipamiento.	Intensiva
3	Aprovechar la capitalización de la empresa para obtener el financiamiento necesario para renovar la flota de maquinaria pesada con tecnología de vanguardia.	Intensiva
4	Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos mineros y ampliaciones.	Intensiva
5	Desarrollo del área comercial que permita la desconcentración de poder en la Gerencia y aprovechar las oportunidades de una economía en crecimiento en nuevos mercados y ganar participación en el mercado existente.	Intensiva
6	Certificar y homologar los principales procesos de la compañía, para obtener mejores oportunidades en el mercado; además de implementar sistemas de gestión integrados que eleven los estándares en las operaciones de la empresa.	Defensiva
7	Invertir en información técnica y tecnológica para ofrecer al mercado soluciones alternativas a las propuestas por los representantes exclusivos de marcas globales.	Intensiva
8	Contratar un gerente comercial de reconocida trayectoria y experiencia en el rubro que impulse a la empresa a un nivel de mayor competitividad a través de un área comercial autónoma y que lidere a toda la compañía.	Intensiva
9	Representar y distribuir una marca global que tenga presencia expectante en el Perú como son KOBELCO (USA), LIEBHERR (Suiza) y DOOSAN (China), de igual forma ser representante de la marca alternativa CTP que es la principal marca de repuestos alternativos Caterpillar.	Defensiva
10	Establecer vínculos comerciales con otras empresas complementarias para conformar consorcios que permitan participar en proyectos de envergadura.	Defensiva

Tabla 15

Estrategias de Contingencia

Estrategias de Contingencia	Tipo de Estrategia
1 Eliminar de forma eficiente, económica y socialmente responsable el inventario inmovilizado cuidando que sea un proceso que genere valor a la compañía	Intensiva
2 Desarrollar planes de acción para anticipar las oportunidades en base a la información de proyectos públicos y privados.	Intensiva
3 Renovar y ampliar el pool de maquinaria pesada a través de compras financiadas de maquinaria moderna y venta de la maquinaria de mayor antigüedad.	Defensiva
4 Desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros que mejoren nuestra eficiencia en costos para disminuir el riesgo de perder en una confrontación de precios.	Defensiva
5 Consolidar el proceso de profesionalización de la compañía a través de la formación de cuadros técnico-profesionales para las gerencias y jefaturas.	Intensiva
6 Re potenciar el taller para brindar un mejor servicio innovando con la elaboración de utillaje especial	Defensiva
7 Implementar la planificación presupuestal en busca de mejorar los márgenes brutos de los giros del negocio (reparaciones en taller, alquiler de maquinaria, venta de repuestos)	Defensiva

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Tabla 16

Estrategias y Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo				
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
E1	Afianzar y Desarrollar las ventas de repuestos en los sectores de minería informal y artesanal en las regiones de Puno y Madre de Dios aprovechando los vínculos establecidos por la compañía durante el 2012 y 2013 y el reconocimiento en el sector.	X	X	X	X	
E2	Desarrollar un plan de capacitación y certificación para los técnicos en base al reconocimiento de la compañía y las potencialidades técnicas y tecnológicas de las instalaciones y el equipamiento.	X	X			
E3	Aprovechar la capitalización de la empresa para obtener el financiamiento necesario para renovar la flota de maquinaria pesada con tecnología de vanguardia.			X		
E-1	Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos mineros y ampliaciones.	X	X	X		
E5	Desarrollo del área comercial que permita la desconcentración de poder en la Gerencia y aprovechar las oportunidades de una economía en crecimiento en nuevos mercados y ganar participación en el mercado existente.	X	X	X		X
E6	Certificar y homologar los principales procesos de la compañía, para obtener mejores oportunidades en el mercado; además de implementar sistemas de gestión integrados que eleven los estándares en las operaciones de la empresa.			X	X	X
E7	Invertir en información técnica y tecnológica para ofrecer al mercado soluciones alternativas a las propuestas por los representantes exclusivos de marcas globales.			X		
E8	Contratar un gerente comercial de reconocida trayectoria y experiencia en el rubro que impulse a la empresa a un nivel de mayor competitividad a través de un área comercial autónoma y que lidere a toda la compañía.	X	X	X	X	X
E9	Representar y distribuir una marca global que tenga presencia expectante en el Perú como son KOBELCO (USA), LIEBHERR (Suiza) y DOOSAN (China), de igual forma ser representante de la marca alternativa CTP que es la principal marca de repuestos alternativos Caterpillar.	X	X	X	X	X
E10	Establecer vínculos comerciales con otras empresas complementarias para conformar consorcios que permitan participar en proyectos de envergadura.	X	X	X	X	X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Tabla 17

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias Retenidas	Posibilidades de los competidores			
	Transmaven SRL	Transportes Ortiz	N y J Servicios	Perú Tractor
1 Afianzar y Desarrollar las ventas de repuestos en los sectores de minería informal y artesanal en las regiones de Puno y Madre de Dios aprovechando los vínculos establecidos por la compañía durante el 2012 y 2013 y el reconocimiento en el sector.	Baja	Baja	Baja	Alta
2 Desarrollar un plan de capacitación y certificación para los técnicos en base al reconocimiento de la compañía y las potencialidades técnicas y tecnológicas de las instalaciones y el equipamiento.	Media	Media	Baja	Baja
3 Aprovechar la capitalización de la empresa para obtener el financiamiento necesario para renovar la flota de maquinaria pesada con tecnología de vanguardia.	Media	Media	Media	Baja
4 Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos mineros y ampliaciones.	Media	Alta	Media	Baja
5 Desarrollo del área comercial que permita la desconcentración de poder en la Gerencia y aprovechar las oportunidades de una economía en crecimiento en nuevos mercados y ganar participación en el mercado existente.	Media	Media	Media	Alta
6 Certificar y homologar los principales procesos de la compañía, para obtener mejores oportunidades en el mercado; además de implementar sistemas de gestión integrados que eleven los estándares en las operaciones de la empresa.	Baja	Media	Baja	Media
7 Invertir en información técnica y tecnológica para ofrecer al mercado soluciones alternativas a las propuestas por los representantes exclusivos de marcas globales.	Baja	Media	Media	Alta
8 Contratar un gerente comercial de reconocida trayectoria y experiencia en el rubro que impulse a la empresa a un nivel de mayor competitividad a través de un área comercial autónoma y que lidere a toda la compañía.	Baja	Baja	Baja	Media
9 Representar y distribuir una marca global que tenga presencia expectante en el Perú como son KOBELCO (USA), LIEBHERR (Suiza) y DOOSAN (China), de igual forma ser representante de la marca alternativa CTP que es la principal marca de repuestos alternativos Caterpillar.	Baja	Baja	Baja	Alta
10 Establecer vínculos comerciales con otras empresas complementarias para conformar consorcios que permitan participar en proyectos de envergadura.	Alta	Alta	Alta	Media

6.13 Conclusiones

A partir del análisis de la matriz FODA, es evidente que la mayor parte de estrategias van relacionadas con la mejora de la propuesta comercial de la compañía debido a que es donde se concentran más debilidades, estas estrategias buscan en primer término mejorar sustancialmente la gestión comercial de la compañía y establecer al área comercial como el área líder de la Omega Tractor's. De igual forma se incide en la reducción de debilidades evidentes como es la ausencia de representaciones y la falta de homologaciones y certificaciones que mejoren la oferta comercial de la compañía. En cuanto a fortalezas y oportunidades la compañía tiene potencialidades que le dan base sólida para desarrollarse comercialmente, y alienta el desarrollo de mercados emergentes como es el de la pequeña minería tanto como minería artesanal y minería informal.

Analizando la matriz PEYEA, vemos que el vector resultante se ubica en el cuadrante competitivo lo que sugiere una estrategia enfocada a las alianzas estratégicas como desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros que mejoren nuestra eficiencia en costos o representar y distribuir una marca global que tenga presencia expectante en el Perú como son Kobelco (USA), Liebherr (Suiza) y Doosan (China), de igual forma ser representante de la marca alternativa CTP que es la principal marca de repuestos alternativos Caterpillar, por último promover vínculos con otras empresas para conformar consorcios que nos permitan participar en proyectos de envergadura ganando así experiencia y presencia en el mercado.

En lo referente a las demás matrices, estas concluyen con sugerencias donde se incide en el desarrollo de mercados y mejora de las debilidades, siendo agresivo en la propuesta comercial, todas las estrategias responden a los retos planteados en los objetivos de largo plazo; .Si bien cada OLP esta direccionado a metas diferentes guardan relación entre sí por lo

que por ejemplo no se puede lograr un crecimiento en ventas sin un esfuerzo en el desarrollo de nuevas capacidades y utilización de fortalezas existentes.

Por último, analizando las posibilidades de los competidores es evidente las ventajas competitivas que posee Omega Tractor's sin embargo también hay que mencionar que la industria es muy atractiva para incursionar en ella y no existen barreras de entrada para nuevos participantes.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

La puesta en marcha es la segunda parte del proceso estratégico, donde se afronta el reto de ejecutar las estrategias establecidas y donde la organización establecerá pasos más específicos para alcanzar la visión planteada. De acuerdo con D'Alessio (2008), la implementación de la estrategia es en primer lugar hacer que los planes estratégicos se conviertan en acciones y estas a su vez en resultados para lo cual requiere un liderazgo comprometido y una cultura organizacional que soporte la estrategia, así mismo considera los siguientes elementos: (a) objetivos de corto plazo con los que se lograrán los objetivos a largo plazo, (b) políticas para limitar el accionar gerencial, (c) recursos que son insumos para ejecutar las estrategias, (d) estructura organizacional adecuada para llevar a cabo las estrategias y (e) medio ambiente y ecología los que serán pensados cuidadosamente al momento de adoptar una estrategia. Finalmente es necesario monitorear algunos puntos adicionales e importantes para lograr éxito en la implementación.

7.1 Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo son aquellos que sirven para alcanzar con cada una de las estrategias los objetivos a largo plazo; deben tener un sentido realista, mensurable, ser razonables, desafiantes, claros y deberán ser comunicados y asumidos por toda la organización. Para establecer los objetivos de corto plazo para Omega Tractor's mencionaremos en primer lugar los objetivos a largo:

Objetivo a Largo Plazo 1: Para el año 2020, ejecutar como mínimo de forma directa y exclusiva dos proyectos anuales de construcción integral de obras civiles cuyo presupuesto individual no sea menor a los 2'500,000 de nuevos soles o un grupo de proyectos de menor dimensión que en conjunto no sumen menos de 6'000,000 de nuevos soles anuales. Al año 2013 no se ejecuta ningún proyecto de forma directa.

OCP 1.1 En el primer trimestre del año 2014, establecer una metodología para estudiar y preparar propuestas integrales y competitivas en los procesos de licitación

OCP 1.2 En el año 2015, establecer un networking especializado en todo el sector privado para así establecer alianzas que permitirán acceder a procesos de mayor envergadura.

OCP 1.3 Para el año 2020 llegar a tener un mínimo de 15 unidades de maquinaria amarilla con un monto de inversión promedio anual de US\$ 1'000,000

OCP 1.4 Para el año 2015, dentro del área comercial formar un equipo de proyectos integrado por un grupo de profesionales y técnicos especialistas en el rubro, en el año 2013 no se cuenta con estos profesionales.

OCP 1.5 A partir del año 2014, conseguir la inscripción y acreditación en las mineras más importantes del sur del Perú.

Objetivo a Largo Plazo 2: Para el año 2020, alcanzar ventas de repuestos, servicios y alquiler de maquinaria pesada por un monto anual no menor a los 4'000,000 millones de nuevos soles. Al 2013 la facturación por estos rubros fue de 2'505,000 de nuevos soles.

OCP 2.1 A partir del año 2014 incrementar el nivel de ventas en un mínimo de 20% cada año, a través del crecimiento de los propios giros de negocio de la empresa

OCP 2.2 Para el año 2014 importar repuestos con un lead time no mayor a 25 días a través de la asociación con operadores logísticos residentes en el sur de estados unidos tanto en la costa este como oeste.

OCP 2.3 A partir del año 2014 conseguir la certificación SGS en los procesos de ventas, importación de repuestos y servicios.

OCP 2.4 Para el año 2015 firmar un contrato de distribución con la marca CTP (principal marca de repuestos alternativos Caterpillar) y obtener la representación de una marca global de maquinaria pesada.

OCP 2.5 A partir del año 2014 establecer una política de compra que busque consolidar cargas de importación en container propios con el fin de hacer más eficiente la compra y buscar economías de escala.

OCP 2.6 Para el año 2014 vender el inventario de baja rotación que se encuentra almacenado en la empresa. El tiempo que permanezca almacenado disminuirá el margen.

Objetivo a Largo Plazo 3: Para el año 2020, toda operación de venta de repuestos no debe tener una rentabilidad menor al 30% y un 50% en ejecución de proyectos o servicios, al 2013 hay operaciones con márgenes promedio de 25%.

OCP 3.1A partir del año 2014 elaborar presupuestos de compras y ventas, estados de ganancias y pérdidas proyectados planificando el logro de los porcentajes de 30% y 50% anuales de rentabilidad para venta de repuestos y servicios respectivamente.

OCP 3.2Para el año 2014 realizar un estudio detallado de costos, así como mejoras en los procedimientos de los servicios, para generar una reducción de costos de 3% por año y así lograr una rentabilidad sostenible en el tiempo.

OCP 3.3Para el año 2015 haber implantado una metodología para la evaluación permanente de inventarios que anticipe la rotación de la mercadería comprada para stock desarrollando un registro de planificación comercial en repuestos y suministros basados en programas de análisis estadístico como el Crystalball.

Objetivo a Largo Plazo 4: Para el año 2020, ser considerado dentro de los cinco más importantes distribuidores y representantes de repuestos de maquinaria pesada en el sur del país en base al volumen de ventas, cantidad de representaciones y distribuciones exclusivas de marcas globales. Al año 2013 no se cuenta con ninguna representación de alguna marca global.

OCP 4.1 En el año 2014 se creará el área comercial de Omega Tractor's a cargo de un gerente comercial de reconocida experiencia en el rubro, esta gerencia se encargará de desarrollar las diferentes unidades de negocio, desarrollar la unidad de proyectos y liderar el crecimiento y desarrollo tanto de la empresa como de la cultura organizacional de la misma, siempre de la mano de la gerencia general, en el año 2013 no hay un área comercial en la empresa.

OCP 4.2 En el año 2015 consolidar la penetración en el mercado emergente de empresas mineras artesanales y en proceso de formalización en el departamento de Madre de Dios y Puno, estableciendo un asesor técnico comercial permanente para la zona ya que en el año 2013 este mercado se atiende desde Arequipa

OCP 4.3 En el año 2015 se implementará el segundo taller, con lo que se triplicará la capacidad instalada de la compañía.

Objetivo a Largo Plazo 5: Para el año 2020, Omega Tractor's habrá desarrollado una cultura organizacional basada en la excelencia como valor fundamental y liderada por un área comercial óptimamente estructurada, comprometida y capacitada. Al año 2013 la compañía tiene una cultura organizacional no planificada.

OCP 5.1 A partir del año 2014, establecer un programa de incentivos claro, ambicioso y realista para el área comercial que refleje las expectativas de ventas de la compañía.

OCP 5.2A partir del año 2014 la gerencia general y la gerencia comercial desarrollarán el plan de contrataciones con la finalidad de armar dos equipos para el área comercial, el primero que será el equipo comercial encargado de ventas, marketing y negociación con proveedores, y el segundo encargado de proyectos.

OCP 5.3A partir del año 2014 la gerencia general desarrollará la política de personal en tres áreas de control que serán comercial (comercial y proyectos), técnica operativa y administrativa con la finalidad de lograr fidelización, compromiso y baja rotación todo enmarcado en una cultura organizacional de excelencia.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Un proceso de implementación exitoso implica una adecuada distribución de los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos, los que deben reforzar las competencias distintivas de la empresa lo que llevará a conseguir la visión esperada, la correcta asignación de estos recursos permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas, como refirió D' Alessio (2008).

Recursos financieros: Omega Tractor's desde sus inicios ha tenido acceso al financiamiento en el sistema financiero, principalmente con préstamos comerciales y pagarés para la adquisición de activos ó capital de trabajo y el arrendamiento financiero para la compra de unidades, aprovechando los beneficios tributarios que esta modalidad otorga. Por otro lado también cuenta con financiamiento por parte de sus proveedores, por la antigüedad y seriedad de la empresa. Durante el año 2012 la compañía ha experimentado un proceso de capitalización de resultados acumulados, lo que la hace más sólida en términos estructurales dentro el análisis del estado de situación.

Recursos físicos: Actualmente la empresa cuenta con un inmueble donde se encuentran ubicadas las oficinas administrativas y un taller equipado para otorgar el servicio integral que

ofrece; así mismo cuenta con unidades de línea amarilla, maquinaria pesada en excelentes condiciones para su arrendamiento. Un taller más amplio está ad portas de ser habilitado, en las proximidades de la actual oficina lo cual brindará mayor capacidad tanto para la atención hacia los clientes como para el resguardo de las unidades, Omega Tractor's muestra así que posee los recursos físicos necesarios para afrontar los nuevos retos que se ha trazado.

Recursos humanos: Omega Tractor's se debe a sus trabajadores y ellos a la empresa, que en adelante responderá elaborando una escala de posiciones y capacitación constante para todo el personal comercial, técnico y administrativo, incentivando la creatividad, innovación y mejora continua en los procesos de trabajo de cada puesto. La capacitación interna y externa será un pilar en el desarrollo de una la cultura organizacional de la empresa siempre respaldada por la evaluación de resultados. Finalmente, el afán de inculcar y conservar los valores morales de la empresa para con los trabajadores hacia la sociedad en general es parte fundamental de la responsabilidad social de la empresa.

Recursos tecnológicos: Dentro de los objetivos a largo plazo está el de la inversión en activos de capital, los cuales deben ser de última generación que garanticen un desempeño óptimo así como que reditúe en mejores servicios y desde luego mayores ingresos debido a lo oportuno de sus servicios y la calidad de los mismos, para ello se ha previsto aumentar la flota de maquinaria comprándola en el exterior para incursionar en licitaciones y proyectos que son los nuevos retos que la compañía ha asumido.

7.3 Políticas de cada estrategia

Para D'Alessio (2008) los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia se denominan políticas, las cuales deberán estar alineadas con las macro políticas es decir con sus valores debiendo existir una correspondencia entre ellos, este concepto sumado a la alineación que deben tener con los valores de la empresa, establece la no transgresión de los

mismos para conservar la integridad de éstos en la organización. Las políticas para cada estrategia tomadas por la organización son las que se muestran en la Tabla 17

Tabla 18

Políticas de cada estrategia

Estrategias		Políticas	
E.1	Afianzar y Desarrollar las ventas de repuestos en los sectores de minería informal y artesanal en las regiones de Puno y Madre de Dios aprovechando los vínculos establecidos por la compañía	Política 1.1	Crear oficinas remotas de ventas en cada uno de los departamentos
E.2	Desarrollar un plan de capacitación y certificación para los técnicos en base al reconocimiento de la compañía y las potencialidades técnicas y tecnológicas de las instalaciones y el equipamiento	Política 1.2	Brindar información acerca de precios y beneficios al ser clientes de Omega Tractor´s
E.3	Aprovechar la capitalización de la empresa para obtener el financiamiento necesario para renovar la flota de maquinaria pesada con tecnología de vanguardia.	Política 1.3	Establecer una escuela de técnicos dentro de la organización
E.4	Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos mineros y ampliaciones	Política 1.4	Certificar a los técnicos
E.5	Desarrollo del área comercial que permita la desconcentración de poder en la Gerencia y aprovechar las oportunidades de una economía en crecimiento en nuevos mercados y ganar participación en el mercado existente.	Política 1.5	Sostener una buena posición con ratios de solvencia cada vez mejores
E.6	Certificar y homologar los principales procesos de la compañía, para obtener mejores oportunidades en el mercado; además de implementar sistemas de gestión integrados que eleven los estándares en las operaciones de la empresa	Política 1.6	Consolidar los activos de capital tanto en cantidad como en calidad de maquinaria
E.7	Invertir en información técnica y tecnológica para ofrecer al mercado soluciones alternativas a las propuestas por los representantes exclusivos de marcas globales.	Política 1.7	Descentralizar la toma de decisiones
E.8	Contratar un gerente comercial de reconocida trayectoria y experiencia en el rubro que impulse a la empresa a un nivel de mayor competitividad a través de un área comercial autónoma y que lidere a toda la compañía	Política 1.8	Contar con personal idóneo en tramites relacionados a la certificación y sus procesos
E.9	Representar y distribuir una marca global que tenga presencia expectante en el Perú como son KOBELCO (USA), LIEBHERR (Suiza) y DOOSAN (China), de igual forma ser representante de la	Política 1.9	Incrementar presupuestos para el estudio en tecnología y desarrollo
E.10	Establecer vínculos comerciales con otras empresas complementarias para conformar consorcios que permitan participar en proyectos de envergadura	Política 1.10	Gestionar el cambio desde la actual gerencia general hacia todos los niveles de la organización
		Política 1.11	Contactar a las casas matrices que se desea representar exponiendo los planes y beneficios que Omega Tractor´s ofrece para las marcas
		Política 1.12	Promover la cercanía de empresas del rubro y conformar estrategias ganar-ganar

7.4 Estructura de la empresa Omega Tractor's S.A.

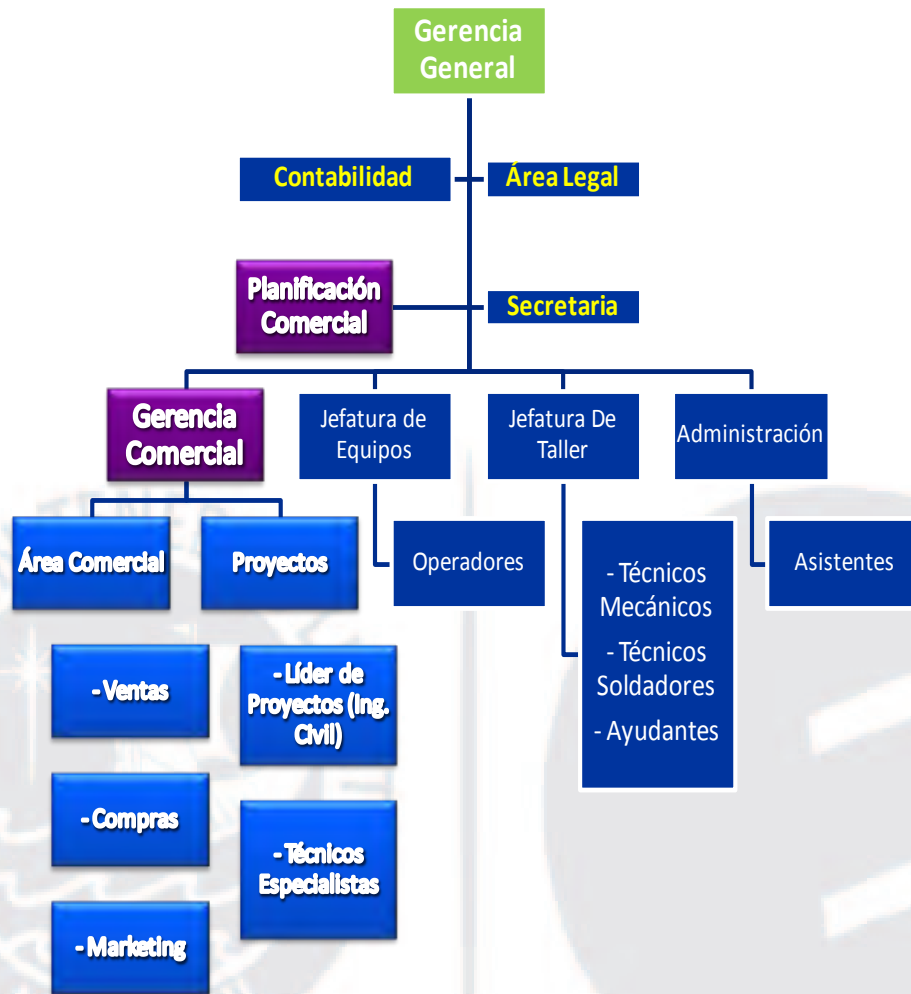


Figura 11. Nuevo Organigrama de Omega Tractor's

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Las estrategias que se desarrollarán en cumplimiento de alcanzar los objetivos establecidos, tendrán en todo momento la consigna de ser socialmente responsables y respetar el medio ambiente en pro de la preservación de la salud de los habitantes y la ecología del ámbito en el que la empresa se desenvuelva. La empresa ha considerado al impacto ambiental dentro de sus prioridades para presentar al público usuario del alquiler de maquinaria un servicio de alta calidad, pensando en adquirir maquinaria nueva que no dañe el medio ambiente pues ésta ya cuenta con sensores que detectan los niveles altos de plomo disueltos en el combustible, haciendo que la maquinaria deje de funcionar cuando sea detectado.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La motivación en el factor humano es fundamental para el avance conjunto, en especial de una empresa que inicia cambios tanto en su estructura como en su accionar en el mercado, así como la participación del personal en las diferentes escalas del organigrama es de vital importancia. Actualmente, en Omega Tractor's más del 90% de trabajadores son de tipo operativo, entre técnicos y obreros. Un equipo desmotivado o que no conoce del cambio que se ha planeado en la empresa difícilmente ayude a conseguirlo, porque no se siente parte de él y trabaja sin saber por qué las actividades de ahora no son las mismas de antes. La capacitación del equipo humano en general debe ser implantada para las nuevas tareas que se establezcan dentro del plan en las escalas del organigrama que se vean involucradas, así como afianzar el compromiso de todos los trabajadores para con los objetivos trazados.

7.7 Gestión del cambio

El cambio debe surgir desde la esfera más alta de la organización, es decir desde la gerencia general. En el caso puntual de Omega Tractor's el actual gerente quien se tendrá que auto convencer que el sector en el que la empresa se desenvuelve es un sector competitivo y que el mercado actual está creciendo tanto en oferta como en demanda y se deben buscar nuevas estrategias para no caer en el conformismo. Las metas y objetivos trazados en el presente planeamiento estratégico son el reflejo de lo que la empresa apunta a conseguir en el largo plazo y para ello lo primero es comunicar efectivamente el plan a todos los trabajadores en lo que compete a cada área y puesto en el que se desenvuelvan, ello acarreará que todo el personal se sienta involucrado y que será parte fundamental del proceso y de los logros que se consigan. De no hacerse una comunicación efectiva, podrían ocurrir conflictos entre los trabajadores y desinterés o contrariedad hacia los nuevos planes, por lo tanto los planes y objetivos deben ser comunicados por el líder de la empresa que en el caso de Omega Tractor's es el gerente general, quien deberá escoger el canal más idóneo y hacer que el

mensaje sea entendido y ejecutado. Seguidamente se deben formar equipos de trabajo en cada área de la empresa en donde se asignarán tareas por parte de los jefes de equipo en las que ellos monitorearán la ejecución, desarrollo y consecución de las metas que se tracen para luego comunicar el avance a la gerencia general la que evaluará el desempeño y calificará el proceso dando retroalimentación para la mejora del mismo o de lo contrario, establecer objetivos nuevos cada vez más retadores.

7.8 Conclusiones

El implementar las estrategias es parte fundamental de la gestión del cambio en la organización que se ha trazado objetivos a largo plazo en busca de la mejora continua y también hacerse cada vez más competitiva.

La nueva estructura organizacional está diseñada para que Omega Tractor's oriente sus esfuerzos a un crecimiento comercial importante y que el área comercial lidere el crecimiento y el desarrollo de una nueva cultura organizacional con objetivos cada vez mas retadores y basados en los valores de la compañía.

El manejo del cambio es un proceso que trae muchas veces conflictos al interior de las organizaciones y es por ello que se debe utilizar la comunicación efectiva a todo nivel para inducir a todos los trabajadores a que sean partícipes del cambio en las labores que realicen y en las nuevas que se les impongan.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En la perspectiva de Omega Tractor's para poder conseguir el control y evaluación constante de los objetivos trazados, se utilizará como herramienta el tablero de control o balanced scorecard. Kaplan y Norton (2001) plantearon el uso del balanced scorecard como herramienta de control que brinda alineamiento estratégico y lleva a lograr resultados que involucran a su vez resultados tanto en los factores internos como externos de la empresa, desde accionistas satisfechos a empleados motivados.

8.1 Perspectivas de control

Como se mencionó en el párrafo anterior, Omega Tractor's ha tomado en cuenta que para realizar el seguimiento e implementación de las estrategias planteadas para el logro de la visión establecida se usará como herramienta el tablero de control o balanced scorecard. De acuerdo con D'Alessio (2008) el balanced scorecard brinda una visión integral de la organización, sus estrategias, medición y hacia dónde se dirige, además, permite realizar correcciones si fuera necesario. Dentro de él se aplicarán las cuatro perspectivas de éxito para la consecución de los objetivos, las cuales según Kaplan y Norton (2001) son a) el aprendizaje interno, b) procesos o perspectiva interna de la organización, c) clientes y d) la perspectiva financiera.

8.1.1 Aprendizaje Interno

En ésta perspectiva, los recursos humanos son el factor primordial para el desarrollo de la empresa desde adentro hacia afuera: la capacitación y desarrollo del personal repercutirá en los resultados que la empresa obtenga y cómo será vista por la competencia. Éste aprendizaje será medido mediante la satisfacción, retención y productividad de la fuerza laboral a través de encuestas al personal sobre clima laboral, evaluación de estadísticas de rotación y nuevas contrataciones, por último la productividad la determinará la consecución de los objetivos individualizado por puesto de trabajo, equipo y área.

8.1.2 Procesos

En este punto y según los objetivos de corto plazo establecidos para Omega Tractor´s, se ponen de manifiesto las mejoras dentro de la empresa para elevar la competitividad en base a las nuevas perspectivas que la empresa persigue como las homologaciones, desarrollo de un área comercial, entre otras mencionadas en la Tabla 18. La evaluación de los procesos a implantar en lo sucesivo estará a cargo directamente por la gerencia general y el responsable de cada área, en el caso específico de los procesos del área comercial estarán permanentemente monitoreados por el responsable de planificación comercial junto con ambas gerencias.

8.1.3 Clientes

Dentro de ésta perspectiva se concentran las acciones de la empresa, en cuanto a perseguir la atención de los clientes en base a la innovación y originalidad mostrada por Omega Tractor´s en los objetivos a corto plazo. Estos se resumen en la búsqueda de la diferenciación por medio del desarrollo de marca de la empresa en base a la obtención de certificaciones de entidades que califiquen el servicio que brinda Omega Tractor´s, así como conseguir la representación de una marca alternativa importante de línea amarilla en el mercado.

8.1.4 Financiera

Éste punto revela los procedimientos para mejorar el bienestar de los socios de Omega Tractor´s mediante la consecución de los objetivos a corto plazo, mediante la generación de valor para la empresa analizando crecimientos en ventas, análisis de rentabilidad por producto, análisis de costos y crecimiento de los activos, mejorando la gestión desde ésta perspectiva.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Score Card)

Tabla 19

Tablero de Control Balanceado de Mando

Número OCP	Objetivo	Indicadores	Unidades
Perspectiva de aprendizaje de la organización			
OCP 5.1	A partir del 2014, establecer un programa de incentivos claro, ambicioso y realista para el área comercial que refleje las expectativas de ventas de la compañía.	Cumplimiento del presupuesto de ventas	%
OCP 2.6	Para el año 2014 vender el inventario de baja rotación que se encuentra almacenado en la empresa. El tiempo que permanezca almacenado aumentará disminuirá el margen.	Existencias en stock	Número
OCP 5.2	A partir del 2014 la gerencia general y la gerencia comercial desarrollaran el plan de contrataciones con la finalidad de armar 02 equipos para el área comercial, el primero que será el Equipo Comercial encargado de ventas, marketing y negociación con proveedores, y el segundo encargado de Proyectos.	Empleados en cada área	Número
OCP 5.3	A partir del 2014 la gerencia general desarrollara la política de personal en tres áreas de control que serán Comercial (Comercial y Proyectos), Técnica Operativa y Administrativa con la finalidad de lograr fidelización, compromiso y baja rotación todo enmarcado en una cultura organizacional de excelencia	Cesados por periodo	Número
OCP 1.4	Para el año 2015, dentro del área comercial formar un equipo de proyectos integrado por un grupo de profesionales y técnicos especialistas en el rubro, en el año 2013 no se cuenta con estos profesionales	Proyectos elaborados	Número
Perspectiva interna o de procesos			
OCP 1.5	A partir del 2014, conseguir la inscripción y acreditación en las mineras más importantes del sur del Perú.	Inscripciones y acreditaciones en mineras	Número
OCP 2.2	Para el 2014 importar repuestos con un lead time no mayor a 25 días a través de la asociación con operadores logísticos residentes en el sur de estados unidos tanto en la costa este como oeste.	Importaciones menores a 25 días	Número
OCP 2.3	A partir del 2014 conseguir la re certificación SGS en los procesos de ventas, importación de repuestos y servicios	Certificaciones obtenidas	Número
OCP 4.1	En el año 2014 se creará el Área Comercial de Omega Tractor's a cargo de un gerente Comercial de reconocida experiencia en el rubro, esta Gerencia se encargará de desarrollar las diferentes unidades de negocio, desarrollar la unidad de proyectos y liderar el crecimiento y desarrollo tanto de la empresa como de la cultura organizacional de la misma, siempre de la mano de la Gerencia General, en el 2013 no hay un área comercial en la empresa.	Aumento de las ventas	%
OCP 2.5	A partir del 2014 establecer una política de compra que busque consolidar cargas de importación en container propio con el fin de hacer más eficiente la compra y buscar economías de escala.	Volumen de mercadería importada en container propios	%

Perspectiva clientes			
OCP 1.1	En el primer trimestre del año 2014, establecer una metodología para estudiar y preparar propuestas integrales y competitivas en los procesos de licitación.	Licitaciones logradas	Número
OCP 1.2	En el año 2015, establecer un networking especializado en todo el sector privado para así establecer alianzas que permitirán acceder a procesos de mayor envergadura.	Alianzas establecidas	Número
OCP 2.4	Para del 2015 firmar un contrato de distribución con la marca CTP (principal marca de repuestos alternativos Caterpillar) y obtener la representación de una marca global de maquinaria pesada.	Contratos firmados	Número
OCP 4.2	En el 2015 consolidar la penetración en el mercado emergente de empresas mineras artesanales y en proceso de formalización en el departamento de Madre de Dios y Puno, estableciendo una asesor técnico comercial permanente para la zona ya que en el 2013 este mercado se atiende desde Arequipa	Cuota de mercado lograda	%
OCP 4.3	En el 2015 se implementará el segundo taller, con lo que se triplicará la capacidad instalada de la compañía.	Avance de la implementación del taller hasta su término	%
Perspectiva financiera			
OCP 1.3	Para el año 2020 llegar a tener un mínimo de 15 unidades de maquinaria amarilla con un monto promedio anual de US\$ 1'000,000	Incremento de las unidades de maquinaria pesada	Número
OCP 2.1	A partir del 2014 incrementar el nivel de ventas en un mínimo de 20% cada año, a través del crecimiento de los propios giros de negocio de la empresa	Aumento de las ventas	%
OCP 3.1	A partir de 2014 elaboración de presupuestos de compras y ventas y estados de ganancias y pérdidas proyectados planificando el logro de los porcentajes de 30% y 50% anuales de rentabilidad para venta de repuestos y servicios respectivamente	Ratios de rentabilidad	%
OCP 3.2	Para el año 2014 realizar un estudio detallado de costos, así como mejoras en los procedimientos de los servicios, para generar una reducción de costos de 3% por año y así lograr una rentabilidad sostenible en el tiempo.	Reducción de costos	%
OCP 3.3	Para el año 2015 haber implantado una metodología para la evaluación permanente de inventarios que anticipe la rotación de la mercadería comprada para stock desarrollando un registro de planificación comercial en repuestos y suministros basados en programas de análisis estadístico como Crystalball	Rotación de inventarios	%

8.3 Conclusiones

El balanced scorecard brinda un gran apoyo para una correcta toma de decisiones, luego de haber pasado por las etapas de formulación, planeamiento, dirección e implementación, pues al ser dinámico permite evaluar posibles deficiencias en los objetivos a

corto plazo y corregirlos para hacerlos mensurables y congruentes con los objetivos a largo plazo y la visión de la empresa.

La agrupación de los objetivos en cuatro bloques permite que éstos sean tomados según sus características comunes y hace que se evalúen las perspectivas de tal modo que las mejoras se realicen de una manera integral dentro de la organización.

De acuerdo a sus características, el balanced scorecard engloba a todo nivel a todos los integrantes de la organización y su involucramiento en las acciones planteadas para cada área dentro de la empresa.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones Finales

1. La empresa no cuenta con un plan estratégico empresarial profesionalmente elaborado.
2. La empresa no cuenta con un área comercial dirigida por un gerente comercial, que lidere las otras áreas técnicas y operativas para enfrentar al mercado actual.
3. La empresa a pesar que tiene experiencia en el rubro de maquinaria pesada, presenta varios paradigmas que evitan su incursión en el rubro de proyectos de construcción.
4. La empresa al presentar tres giros importantes del negocio del equipo pesado, hace que cuente con oferta variada y potenciales a desarrollar. La diversidad de actividades que desarrolla Omega Tractor's le permite ofrecer un servicio integral y complejo, lo cual le da una ventaja respecto a la competencia.
5. El crecimiento de los sectores minería y construcción son oportunidades que la empresa no ha desaprovechado pero aún es insuficiente el esfuerzo, por lo que su crecimiento ha sido mediano.
6. Omega Tractor's no ha desarrollado una política agresiva en la adquisición de maquinaria pesada a pesar del crecimiento del sector que es uno de los más rentables en el país.
7. En el año 2013 no cuenta con una certificación de procesos, lo que resta competitividad y la hace menos atractiva para los grandes clientes.
8. Se cuenta con un significativo inventario de repuestos en almacén que no tienen rotación, generando costos por almacenaje e inversión inmovilizada.
9. A los equipos de línea amarilla con los que cuenta la empresa, les resta en promedio una vida útil corta al año 2013. Debido a que el mercado de alquiler de maquinaria exige equipos con cinco años de antigüedad como máximo.

10. La parte comercial de la empresa prácticamente ha desaparecido y es el área técnica la que tiene mayor presencia.
11. Las decisiones en general recaen solo en una persona, la cual es el gerente general, esto hace a la organización lenta y totalmente dependiente.
12. Al año 2013 no se cuenta con una representación importante en cuanto a la línea de repuestos y equipos pesados restándole oferta y competitividad frente a otros competidores.
13. La empresa no presenta vínculo comercial constante con ninguna de las grandes mineras ubicadas en el sur del país.
14. La empresa no cuenta con objetivos claros a largo plazo, tampoco indicadores de gestión y no aplica benchmarking.
15. La empresa es seria en sus compromisos financieros, por lo que goza de crédito con sus proveedores extranjeros y es sujeto de confianza en el sistema financiero.
16. La formalización de la minería informal constituyen una oportunidad de crecimiento para la empresa, a pesar de estar en una fase inicial Omega Tractor's ha logrado tener aceptación en este nicho de mercado
17. La visión planteada para Omega Tractor's es bastante ambiciosa sin perder su sentido realista, basada en el conocimiento de hasta dónde puede llegar según sus capacidades

9.2 Recomendaciones Finales

Luego de haber seguido la metodología del proceso estratégico y analizado en todos los campos a la empresa Omega Tractor's, podemos recomendar los siguientes puntos:

1. A través de la visión estratégica propuesta en el presente documento se debe elaborar planes, establecer objetivos, gestionar recursos y evaluar indicadores de gestión con el fin de conseguir la visión.

2. La empresa requiere de una reestructuración organizacional, sobre todo en sus puestos gerenciales y de decisión, debido a que el mercado presenta alta competitividad y los clientes tienen mayores exigencias y procesos; hace necesario migrar a una estructura más dinámica y con una gestión comercial agresiva. La empresa debe implementar un área comercial que lidere la gestión de la empresa, esta debe ser orientada a la consecución de objetivos y el desarrollo de la cultura organizacional basada en valores teniendo como eje fundamental la excelencia.
3. La compañía debe realizar una evaluación profunda comercial y económica de sus tres principales giros de negocio. Es necesario orientar recursos y enfocar esfuerzos en desarrollarlas integralmente para potenciar el negocio de proyectos de construcción, área que se pretende sea la más rentable y de mayor proyección.
4. La integralidad de oferta para maquinaria pesada debe ser explotada al máximo difundiendo la oferta completa y elevando los estándares de servicio.
5. El mercado de la pequeña minería debe ser considerado un importante segmento fundamentalmente para la venta de repuestos, por otro lado es muy importante y de crecimiento sostenido el sector construcción donde se implementará un equipo de proyectos de construcción.
6. Omega Tractor's debe elaborar un plan de adquisición de equipos con la finalidad de contar con maquinaria suficiente para el desarrollo de proyectos integrales.
7. La empresa debe optar por un proceso de certificación que homologue sus procesos para presentarse al mercado en forma más profesional y atractiva al cliente.
8. Establecer como objetivo inmediato la venta o retiro del inventario inmovilizado u obsoleto del stock, analizando los factores que determinaron la acumulación y baja rotación de dicha mercadería.

9. Fijar como objetivo a mediano plazo la renovación e incremento del número de maquinaria pesada con el fin de cubrir los requerimientos técnicos para atender proyectos de construcción.
10. Otorgar al área comercial la misión de desarrollar una propuesta agresiva que comprometa al esfuerzo general de la compañía.
11. Modificar la estructura organizacional distribuyendo las responsabilidades y empoderando a los responsables.
12. Es indispensable buscar representaciones de marcas globales que provean de una oferta que diferencia Omega Tractor's del resto de competidores a través de precios más competitivos y transferencia tecnológica.
13. Buscar proveer directamente a las principales mineras del sur del Perú, en servicios y alquiler de maquinaria.
14. Establecer objetivos claros y difundirlos en la compañía, evaluando los respectivos de desempeños con indicadores reales, exigentes y eficientes.
15. Utilizar la posibilidad de financiamiento para compra de maquinaria, mediante la elaboración de un plan de inversión que mejore la capacidad de respuesta y amplíe la oferta comercial de la compañía.
16. Consolidarse en el mercado de la minería artesanal e informal como proveedor de repuestos y servicios.
17. Mantener una evaluación constante que valore la gestión en las diferentes áreas y permita la corrección oportuna de diferentes fallas.

9.3 Futuro de la Empresa Omega Tractor's S.A.

El planeamiento estratégico desarrollado para Omega Tractor's en el presente documento es una metodología que asegura el establecimiento de una visión ambiciosa y realista, desafiante y lógica, optimista basado en las potencialidades identificadas en la

compañía y las condiciones planteadas por su entorno. Al año 2020 Omega Tractor's habrá sobrepasado los objetivos establecidos en su visión logrando establecer una cultura organizacional basada en la excelencia, el Área Comercial habrá logrado contagiar el deseo de competir a toda la organización utilizando el planteamiento de metas y objetivos ambiciosos, los socios habrán logrado rentabilidades superiores a las esperadas pero también se habrán visto obligados a invertir más asegurando mayores expectativas y comprometiendo a los líderes dentro de la empresa, en consecuencia los niveles de rotación de personal se habrán reducido a los valores más bajos en toda la historia de la compañía, las marcas globales que la empresa representa habrán visto el potencial de la compañía para crecer en volúmenes de ventas y participación de mercado, y plantearán contratos de representación exclusiva de la marca en todo el sur del Perú y Bolivia, y se requerirá que los técnicos y profesionales de la compañía se capaciten en las casas matrices de dichas marcas.

Tabla 209

Matriz de Plan Estratégico Integral

		Visión					Principios Cardinales	VALORES •
Omega Tractor's es una empresa de servicios de ejecución de proyectos, venta de repuestos, servicios de reparación y alquiler de maquinaria pesada orientada a solucionar las necesidades de sus clientes ejecutando proyectos integrales y tiene la mejor propuesta de solución para gestión de maquinaria pesada y que cuenta con profesionales capacitados, maquinaria pesada certificada en todas sus áreas operativas. Esto se alinea con los objetivos de crecimiento y sostenibilidad, desmantelando la excelencia y buscando el reconocimiento de todos sus grupos de interés.		Para el año 2020, llegar a ser una de las cinco primeras empresas con el mayor número de proyectos ejecutados con maquinaria pesada en toda la zona sur del Perú, generando el mayor beneficio económico para sus accionistas logrando ventas superiores a los 10'000,000 de nuevos soles anuales, siendo representante de importantes marcas globales ofreciendo soluciones integrales a nuestros clientes en base a un trabajo certificado con profesionales de primer nivel y maquinaria de vanguardia tecnológica buscando siempre la excelencia y el reconocimiento de nuestros clientes y demás grupos de interés.					1 Influencia de Terceras partes y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos	Honestidad: Referida a que el personal de la empresa se conduce con la más absoluta probidad en cada una de las funciones que realizan. • Eficiencia: En el sentido que la empresa desarrolla sus labores utilizando recursos y personal siguiendo el principio de manejo óptimo de recursos. • Eficacia: Para el logro inmediato de resultados en las actividades diarias que realiza la empresa mediante su personal operativo enfocado en la satisfacción de los clientes. • Responsabilidad: Enfocada al cumplimiento total y capacidad de respuesta de cada una de las funciones que realiza el personal de la empresa. • Excelencia: Es organizar, gestionar y hacer todo bien desde el inicio y en todos los ámbitos de la organización, logrando resultados integrales excelentes y planificados
		Interese Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4		
1 Sostenibilidad		En el año 2020, ejecutar como mínimo de forma directa y exclusiva dos proyectos anuales de construcción integral de obras civiles cuyo presupuesto individual no sea menor a los 2'500,000 de nuevos soles o un grupo de proyectos de menor dimensión que en conjunto no sumen menos de 6'000,000 de nuevos soles anuales. Al año 2013 no se ejecuta ningún proyecto de forma directa.						
2 Rentabilidad		Para el año 2020, alcanzar ventas de repuestos, servicios y alquiler de maquinaria pesada por un monto anual no menor a los 4'000,000 de nuevos soles. Al año 2013 la facturación por estos rubros fue de 2'505,000 de nuevos soles.						
3 Crecimiento		Para el año 2020, toda operación de venta de repuestos debe tener una rentabilidad mayor al 30% y en ejecución de proyectos o servicios deberá ser mayor al 50%, al año 2013 hay operaciones con márgenes promedio de 25%.						
4 Cultura Organizacional		Para el año 2020, ser considerado dentro de los cinco más importantes distribuidores y representantes de repuestos de maquinaria pesada en el sur del país en base al volumen de ventas, cantidad de representaciones y distribuciones exclusivas de marcas globales. Al año 2013 no se cuenta con ninguna representación de alguna marca transnacional.						
5 Para el año 2020, Omega Tractor's habrá desarrollado una cultura organizacional basada en la excelencia como valor fundamental y liderada por un área comercial óptimamente estructurada, comprometida y capacitada. Al año 2013 la compañía tiene una cultura organizacional no planificada								
Estrategias								
E.1	Afianzar y Desarrollar las ventas de repuestos en los sectores de minería informal y artesanal en las regiones de Puno y Madre de Dios aprovechando los vínculos establecidos por la compañía	X			X		P.1.1, P.1.2	
E.2	Desarrollar un plan de capacitación y certificación para los técnicos en base al reconocimiento de la compañía y las potencialidades técnicas y tecnológicas de las instalaciones y el equipamiento	X	X		X		P.1.3, P.1.4	
E.3	Aprovechar la capitalización de la empresa para obtener el financiamiento necesario para renovar la flota de maquinaria pesada con tecnología de vanguardia.	X	X		X	X	P.1.5	
E.4	Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos mineros y ampliaciones				X		P.1.6	
E.5	Desarrollo del área comercial que permita la desconcentración de poder en la Gerencia y aprovechar las oportunidades de una economía en crecimiento en nuevos mercados y ganar participación en el mercado existente.		X		X	X	P.1.7	
E.6	Certificar y homologar los principales procesos de la compañía, para obtener mejores oportunidades en el mercado; además de implementar sistemas de gestión integrados que eleven los estándares en las operaciones de la empresa	X	X		X	X	P.1.8	
E.7	Invertir en información técnica y tecnológica para ofrecer al mercado soluciones alternativas a las propuestas por los representantes exclusivos de marcas globales.	X					P.1.9	
E.8	Contratar un gerente comercial de reconocida trayectoria y experiencia en el rubro que impulse a la empresa a un nivel de mayor competitividad a través de un área comercial autónoma y que lidere a toda la compañía	X			X	X	P.1.10,	
E.9	Representar y distribuir una marca global que tenga presencia expectante en el Perú como son KOBELCO (USA), LIEBHERR (Suiza) y DOOSAN (China), de igual forma ser representante de la	X	X			X	P.1.11	
E.10	Establecer vínculos comerciales con otras empresas complementarias para conformar consorcios que permitan participar en proyectos de envergadura	X	X		X		P.1.12	
TABLERO DE CONTROL								
1 Perspectiva Financiera		OCP 1.3 Para el año 2020 llegar a tener un mínimo de 15 unidades de maquinaria amarilla con un monto promedio anual de US\$ 1'000,000	OCP 2.1 A partir del 2014 incrementar el nivel de ventas en un mínimo de 20% cada año, a través del crecimiento de los propios giros de negocio de la empresa	OCP 3.1 A partir de 2014 elaboración de presupuestos de compras y ventas y estados de ganancias y pérdidas proyectados planificando el logro de los porcentajes de 30% y 50% anuales de rentabilidad para venta de repuestos y servicios respectivamente	OCP 3.2 Para el año 2014 realizar un estudio detallado de costos, así como mejoras en los procedimientos de los servicios, para generar una reducción de costos de 3% por año y así lograr una rentabilidad sostenible en el tiempo.	OCP 3.3 Para el año 2015 haber implantado una metodología para la evaluación permanente de inventarios que anticipe la rotación de la mercadería comprada para stock desarrollando un registro de planificación comercial en repuestos y suministros basados en programas de análisis estadístico como Crystalball	1 Perspectiva Financiera	• Contribuir en el desarrollo de su área de influencia. • Transparencia en las operaciones por parte de todo el personal, ante sus proveedores, clientes y la administración tributaria. • Reconocimiento hacia el personal por el compromiso asumido y los objetivos cumplidos. • Respeto por los derechos de los trabajadores, tanto en materia laboral como social. • Interés por el reconocimiento de los diferente stakeholders.
2 Perspectiva del cliente		OCP 1.1 En el primer trimestre del año 2014, establecer una metodología para estudiar y preparar propuestas integrales y competitivas en los procesos de licitación.	OCP 1.2 En el año 2015, establecer un networking especializado en todo el sector privado para así establecer alianzas que permitan acceder a procesos de mayor envergadura.	OCP 2.4 Para del 2015 firmar un contrato de distribución con la marca CTP (principal marca de repuestos alternativos Caterpillar) y obtener la representación de una marca global de maquinaria pesada.	OCP 4.2 En el 2015 consolidar la penetración en el mercado emergente de empresas mineras artesanales y en proceso de formalización en el departamento de Madre de Dios y Puno, estableciendo un asesor técnico comercial permanente para la zona ya que en el 2013 este mercado se atiende desde Arequipa	OCP 4.3 En el 2015 se implementará el segundo taller, con lo que se triplicará la capacidad instalada de la compañía.	2 Perspectiva del cliente	
3 Perspectiva Interna		OCP 1.5 A partir del 2014, conseguir la inscripción y acreditación en las mineras más importantes del sur del Perú.	OCP 2.2 Para el 2014 importar repuestos con un lead time no mayor a 25 días a través de la asociación con operadores logísticos residentes en el sur de estados unidos tanto en la costa este como oeste.	OCP 2.3 A partir del 2014 conseguir la re certificación SGS en los procesos de ventas, importación de repuestos y servicios	OCP 4.1 En el año 2014 se creará el Área Comercial de Omega Tractor's a cargo de un gerente Comercial de reconocida experiencia en el rubro, esta Gerencia se encargará de desarrollar las diferentes unidades de negocio, desarrollar la unidad de proyectos y liderar el crecimiento y desarrollo tanto de la empresa como de la cultura organizacional de la misma, siempre de la mano de la Gerencia General, en el 2013 no hay un área comercial en la empresa.	OCP 2.5 A partir del 2014 establecer una política de compra que busque consolidar cargas de importación en contenedor propio con el fin de hacer más eficiente la compra y buscar economías de escala.	3 Perspectiva Interna	
4 Aprendizaje de la organización		OCP 5.1 A partir del 2014, establecer un programa de incentivos claro, ambicioso y realista para el área comercial que refleje las expectativas de ventas de la compañía.	OCP 2.6 Para el año 2014 vender el inventario de baja rotación que se encuentra almacenado en la empresa. El tiempo que permanezca almacenado aumentará disminuirá el margen.	OCP 5.2 A partir del 2014 la gerencia general y la gerencia comercial desarrollaran el plan de contrataciones con la finalidad de armar 02 equipos para el área comercial, el primero que será el Equipo Comercial encargado de ventas, marketing y negociación con proveedores, y el segundo encargado de Proyectos.	OCP 5.3 A partir del 2014 la gerencia general desarrollara la política de personal en tres áreas de control que serán Comercial (Comercial y Proyectos), Técnica Operativa y Administrativa con la finalidad de lograr fidealización, compromiso y baja rotación todo enmarcado en una cultura organizacional de excelencia	OCP 1.4 Para el año 2015, dentro del área comercial formar un equipo de proyectos integrado por un grupo de profesionales y técnicos especialistas en el rubro, en el año 2013 no se cuenta con estos profesionales	4 Aprendizaje de la organización	
		Estructura Organizacional Planes Operacionales						
		Recursos						

Referencias

- Apoyo & Asociados (Mayo 2012) *Ferreyros S.A.A.*. Recuperado de
[:http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/ferreyros/ca/ferreyros_ca.pdf](http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/ferreyros/ca/ferreyros_ca.pdf)
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- Diario Gestión (04 de setiembre de 2013) Castilla: “El 30% del presupuesto público se destinará a obras el próximo año”. *Diario Gestión*. Recuperado de:
<http://gestion.pe/economia/castilla-presupuesto-publico-se-incrementara-97-proximo-ano-2075310>
- Diario Gestión (02 de octubre del 2013) *Richard Baldwin: Al Perú le conviene trabajar más en servicios relacionados a la minería*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/al-peru-le-conviene-trabajar-mas-servicios-relacionados-mineria-2077646>
- Diario Oficial El Peruano (23 de agosto de 2013). Impulsarán formalización minera. *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de: http://www.elperuano.com.pe/edicion/noticia-impulsaran-formalizacion-minera-9317.aspx#.Unm0v3Bg_3Q
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (20 de diciembre del 2013) *Ferreyros S.A.*. Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/Ferreyros.pdf>
- Ministerio de Energía y Minas (Diciembre 2013) *Boletín Estadístico De Minería*. Adaptado de
<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2014/BOLETINREPORTE.pdf>

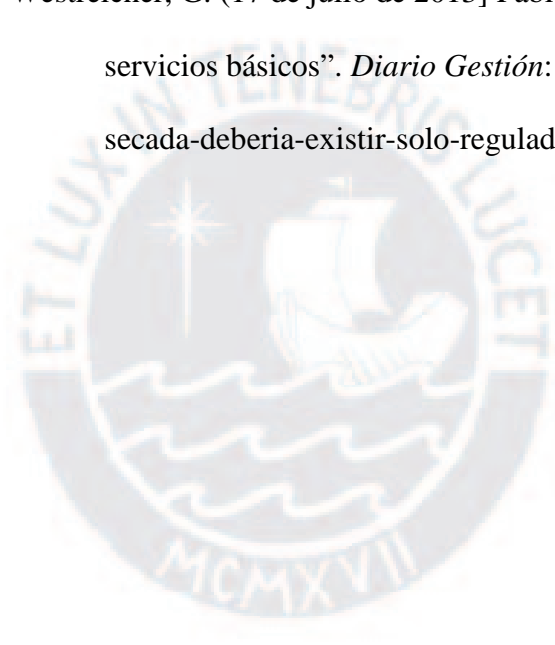
Poder (Diciembre 2010) *Especial Poder Regional: Poder económico y política en las regiones*. Recuperado de:

http://www.poder360.com/article_detail.php?id_article=5073

Unidad de conocimiento: El cuadro de mando integral. (Junio, 2005) *factorhuma.org - Fundació per la motivació dels recursos humans*. Recuperado de:

http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf

Westreicher, G. (17 de julio de 2013] Pablo Secada: “Debería existir un solo regulador de servicios básicos”. *Diario Gestión*: Recuperado de: http://gestion.pe/economia/pablo-secada-deberia-existir-solo-regulador-servicios-basicos-2071414?href=nota_rel



Apéndices



Apéndice A

Estados de Posición Financiera y Estados de Gestión de Omega Tractor's S.A.

Al 31 de diciembre de 2013, 2012, 2011 y 2010

Expresado en Nuevos Soles

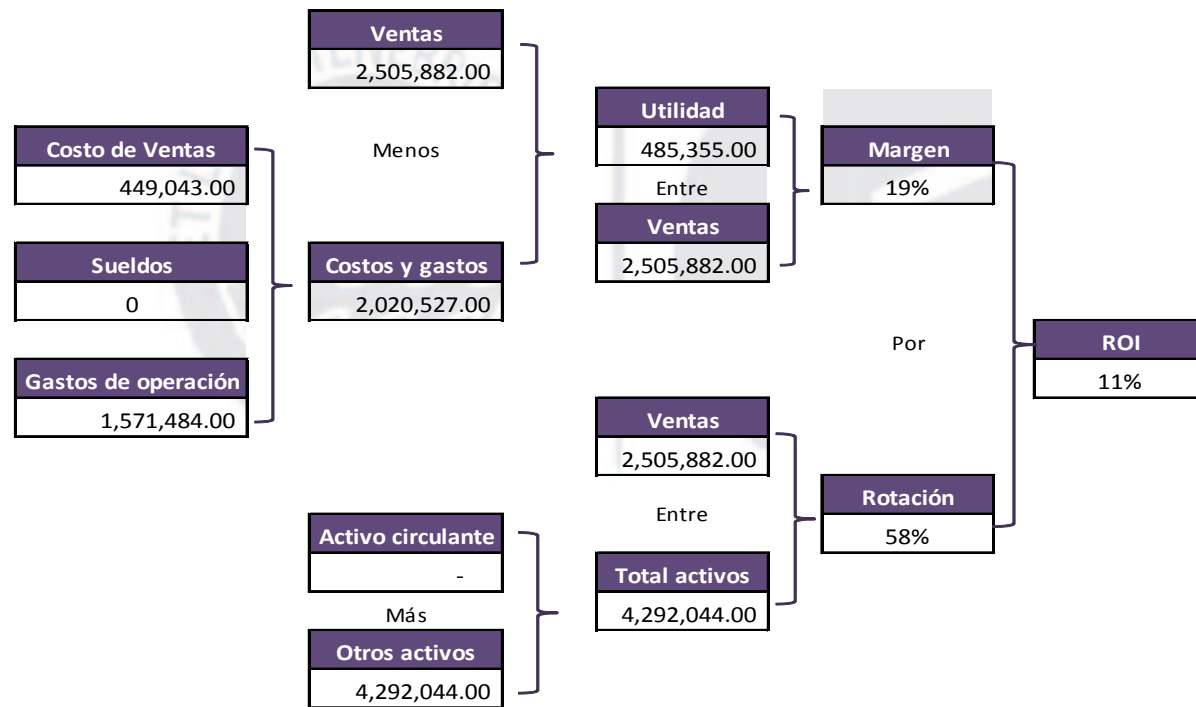
	Vertical								Horizontal 2012 vs 2013		Horizontal 2011 vs 2012		Horizontal 2010 vs 2011	
	2,013	%	2,012	%	2,011	%	2,010	%	Var%	Var S/.	Var%	Var S/.	Var%	Var S/.
Activo														
Caja y Bancos	652,583	13%	-		139,422	4%	175,445	5%	100%	652,583	-100%	-139,422	-21%	-36,023
Cuentas por cobrar comerciales - Terceros	261,807	5%	225,665	5%	774,480	22%	812,274	24%	16%	36,142	-71%	-548,815	-5%	-37,794
Cuentas por cobrar comerciales - relacionadas	1,217,368	24%	1,217,368	28%	-		-		0%	-	100%	1,217,368		-
Mercaderías	1,258,661	25%	997,329	23%	569,593	16%	98,540	3%	26%	261,332	75%	427,736	478%	471,053
Serv.y otros contratad.p.anticip.	20,533	0%	-		-		-		100%	20,533		-		-
Activ.maq.en arrendamiento financiero	93,027	2%	-		-		-		100%	93,027		-		-
Inmuebles maquinaria y equipos	2,335,797	46%	2,064,869	48%	2,009,539	57%	2,235,909	67%	13%	270,928	3%	55,330	-10%	-226,370
Depreciacion acumulada	-923,961	-18%	-665,856	-16%	-414,429	-12%	-413,865	-12%	39%	-258,105	61%	-251,427	0%	-564
Activo Diferido	29,054	1%	61,274	1%	102,836	3%	153,519	5%	-53%	-32,220	-40%	-41,562	-33%	-50,683
Otros activos No corrientes	142,336	3%	382,333	9%	325,994	9%	271,961	8%	-63%	-239,997	17%	56,339	20%	54,033
Otros activos Corrientes	-		9,062	0%	-		-		-100%	-9,062	100%	9,062		-
<i>Total Activo Fijo Neto</i>	5,087,205	100%	4,292,044	100%	3,507,435	100%	3,333,783	100%	19%	795,161	22%	784,609	5%	173,652

Pasivo														
Sobregiros bancarios	-	0%	69,507	2%	-	-	-100%	-69,507	100%	69,507	-	-	-	
Remuneraciones y participaciones por pagar	10,146	0%	3,206	0%	-	-	216%	6,940	100%	3,206	-	-	-	
Cuentas por pagar comerciales - Terceros	161,221	3%	104,600	2%	1,006,566	29%	295,096	9%	54%	56,621	-90%	-901,966	241%	711,470
Cuentas por pagar a accionistas, directores y gerentes	531,228	10%	531,228	12%	-	-	0%	-	100%	531,228	-	-	-	
Cuentas por pagar diversas - terceros	19,725	0%	374,453	9%	-	778,491	23%	-95%	-354,728	100%	374,453	-100%	-778,491	
Beneficios sociales de los trabajadores						2,766	0%					-100%	-2,766	
Obligaciones financieras	1,453,380	29%	283,517	7%	-	-	413%	1,169,863	100%	283,517	-	-	-	
Provisiones	-	-	0%	2,889	0%	-	0%	-	-100%	-2,889	2,889	-	-	
Total Pasivo	2,175,700	43%	1,366,511	32%	1,009,455	29%	1,076,353	32%	59%	809,189	35%	357,056	-6%	-66,898
Patrimonio														
Capital	1,232,571	24%	1,232,571	29%	370,943	11%	370,943	11%	0%	-	232%	861,628	0%	-
Resultados Acumulados Positivo	1,080,123	21%	1,265,409	29%	1,886,487	54%	892,899	27%	-15%	-185,286	-33%	-621,078	111%	993,588
Utilidad del Ejercicio	598,811	12%	427,553	10%	240,550	7%	993,588	30%	40%	171,258	78%	187,003	-76%	-753,038
Total Patrimonio	2,911,505	57%	2,925,533	68%	2,497,980	71%	2,257,430	68%	-0.5%	-14,028	17%	427,553	11%	240,550
Total Pasivo y Patrimonio	5,087,205	100%	4,292,044	100%	3,507,435	100%	3,333,783	100%	19%	795,161	22%	784,609	5%	173,652

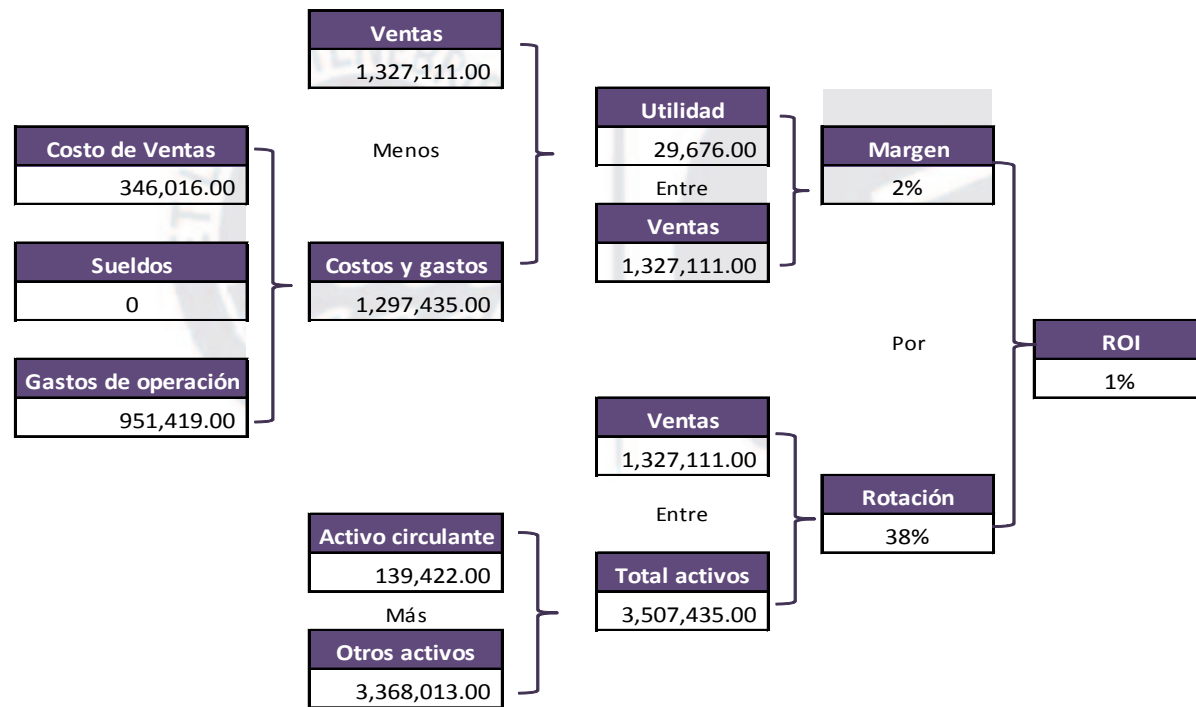
Estado de Gestión Comparativo
 Por los periodos terminados del 01 de enero al 31 de diciembre de
 2013, 2012, 2011 y 2010
 Expresado en Nuevos Soles

	Vertical						Horizontal 2013 vs 2012		Horizontal 2012 vs 2011		Horizontal 2011 vs 2010			
	2013	%	2012	%	2011	%	2010	%	Var%	Var S/.	Var%	Var S/.	Var%	Var S/.
Ventas Netas y/o ingresos por servicios	3,152,163	100%	2,505,882	100%	1,327,111	100%	2,256,027	100%	26%	646,281	89%	1,178,771	-41%	-928,916
(-) Costo de Ventas	-1,141,436	-36%	-449,043	-18%	-346,016	-26%	-1,038,016	-46%	154%	-692,393	30%	-103,027	-67%	692,000
Resultado Bruto	2,010,727	64%	2,056,839	82%	981,095	74%	1,218,011	54%	-2%	-46,112	110%	1,075,744	-19%	-236,916
Gastos de Ventas	-523,319	-17%	-848,395	-34%	-297,786	-22%	-404,132	-18%	-38%	325,076	185%	-550,609	-26%	106,346
Gastos de Administración	-777,180	-25%	-723,089	-29%	-653,633	-49%	-747,752	-33%	7%	-54,091	11%	-69,456	-13%	94,119
Resultado de Operación	710,228	23%	485,355	19%	29,676	2%	66,127	3%	46%	224,873	1536%	455,679	-55%	-36,451
Gastos Financieros	-118,637	-4%	-60,993	-2%	-52,456	-4%	-39,169	-2%	95%	-57,644	16%	-8,537	34%	-13,287
Ingresos financieros gravados	6,999	0%	3,191	0%	-	0%	4,025	0%	119%	3,808		3,191	-100%	-4,025
Otros ingresos gravados	221	0%	-		305,134	23%	967,383	43%		221	-100%	-305,134	-68%	-662,249
Enajenación de valores y bienes del activo fijo	-		-		27,742	2%	7,084	0%		-	-100%	-27,742	292%	20,658
Costo de enajenación de valores y bienes del activo fijo	-		-		-67,256	-5%				-	-100%	67,256		-67,256
Gastos diversos	-		-		-2,290	0%	-11,862	-1%		-	-100%	2,290	-81%	9,572
Resultado del ejercicio antes de impuestos	598,811	19%	427,553	17%	240,550	18%	993,588	44%	40%	171,258	78%	187,003	-76%	-753,038

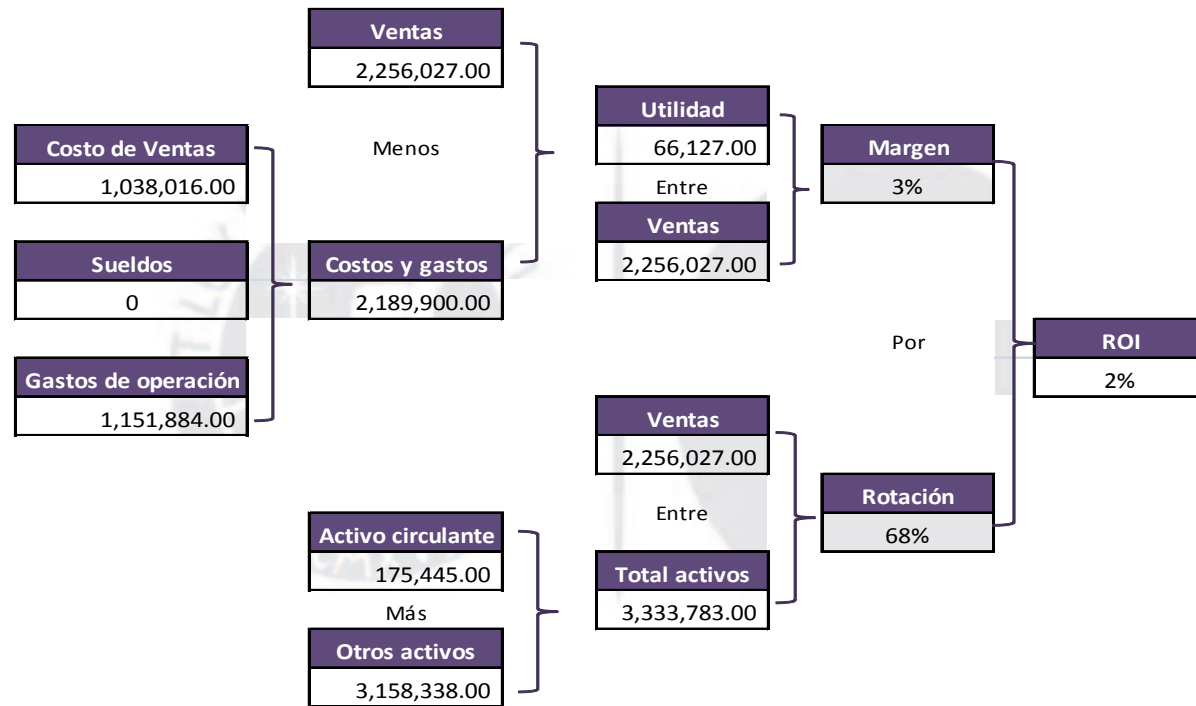
Indicador de Rentabilidad: Return On Investment (Retorno de la Inversión) Periodo 2012



Indicador de Rentabilidad: Return On Investment (Retorno de la Inversión) Periodo 2011



Indicador de Rentabilidad: Return On Investment (Retorno de la Inversión) Periodo 2010



Indicadores de Liquidez, Solvencia y Gestión

	Año 2013	Año 2012	Año 2011	Año 2010
LIQUIDEZ				
Prueba Ácida:				
Activo corr.-Existencias-Gastos pag. por adelantado	844,043	393,492	567,467	735,660
<hr/>				
Pasivo corriente	1,644,472	460,830	1,009,455	1,076,353
	0.51	0.85	0.56	0.68
SOLVENCIA				
Autonomía Financiera:				
Patrimonio Neto	2,911,505	2,925,533	2,497,980	2,257,430
<hr/>				
Activo Total	5,087,205	4,292,044	3,507,435	3,333,783
	0.57	0.68	0.71	0.68
Endeudamiento Patrimonial:				
Pasivo Total	2,175,700	1,366,511	1,009,455	1,076,353
<hr/>				
Activo Total	5,087,205	4,292,044	3,507,435	3,333,783
	0.43	0.32	0.29	0.32
GESTION				
Rotación de Activo Fijo:				
Ventas Netas	3,152,163	2,505,882	1,327,111	2,256,027
<hr/>				
Activos Fijo Neto de dep	1,411,836	1,399,013	1,595,110	1,822,044
	2.23	1.79	0.83	1.24

Apéndice C

Principales Clientes y Proveedores de los Periodos 2013, 2012, 2011 Y 2010

Ventas por cliente periodo 2013

Expresadas en Nuevos Soles

Cliente	Monto vendido (nuevos soles)	Porcentaje sobre ventas totales
GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA	707,695	22%
APAZA CHARA MELCHORA	684,466	22%
GERENCIA REGIONAL DE TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	185,381	6%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL QUINISTAQUILLAS	155,608	5%
OIG CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.	113,906	4%
DIESEL NINA S.A.C.	110,168	3%
M & C CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS SRLTDA	94,836	3%
GUTIERREZ PALOMINO ADRIAN	92,530	3%
GOBIERNO REGIONAL MOQUEGUA	88,415	3%
TRANSMAVEN S.R.L.	72,667	2%
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO	60,765	2%
CONCRETOS SUPERMIX S.A.	55,991	2%
FERROCARRIL TRANSANDINO S.A.	52,457	2%
LLOCLLA MENACHO JORGE	46,693	1%
OTROS CLIENTES	630,583	20%
Total general	3,152,163	100%

Ventas por cliente periodo 2012

Expresadas en Nuevos Soles

Cliente	Monto vendido (nuevos soles)	Porcentaje sobre ventas totales
GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA	981,336	39%
CEDIMIN S.A.C.	324,867	13%
MINERA PAMPA DE COBRE SA	92,725	4%
YURA S.A.	81,449	3%
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO	67,247	3%
DIR.REG.TRANSF.COMUNIC.VIV.Y CONST.MTP	65,860	3%
GOBIERNO REGIONAL MOQUEGUA	52,004	2%
M & C CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS SRLTDA	46,656	2%
CEMENTO SUR S.A.	45,152	2%
FERROCARRIL TRANSANDINO S.A.	44,451	2%
MARQUISA S.A.C.CONTRATISTAS GENERALES	34,217	1%
LOS TRES PASTORCITOS DEL HIPODROMO E.I.R.L.	33,580	1%
TECNI FLUIDOS S.A.C.	32,912	1%
MAQUINARIAS Y REPUESTOS MEGATRUCK V Y M EIRL	30,735	1%
CERRO DORADO S.A.C.	27,300	1%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ICHUNA	26,404	1%
CONCRETOS SUPERMIX S.A.	25,704	1%
OTROS CLIENTES	493,284	20%
Total general	2,505,882	100%

Ventas por cliente periodo 2011

Expresadas en Nuevos Soles

Cliente	Monto vendido (nuevos soles)	Porcentaje sobre ventas totales
GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA	356,783	27%
CEDIMIN S.A.C.	289,056	22%
DIR.REG.TRANS.P.COMUNIC.VIV.Y CONST.MTP	75,003	6%
LOS TRES PASTORCITOS DEL HIPODROMO E.I.R.L.	66,613	5%
MINERA PAMPA DE COBRE SA	50,456	4%
GOBIERNO REGIONAL MOQUEGUA	43,954	3%
FERROCARRIL TRANSANDINO S.A.	43,338	3%
YURA S.A.	40,456	3%
MARQUISA S.A.C.CONTRATISTAS GENERALES	34,217	3%
CEMENTO SUR S.A.	34,214	3%
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO	32,456	2%
M & C CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS SRLTDA	25,987	2%
OTROS CLIENTES	234,578	18%
Total general	1,327,111	100%

Ventas Por Cliente Periodo 2010

Expresadas en Nuevos Soles

Cliente	Monto vendido (nuevos soles)	Porcentaje sobre ventas totales
GOBIERNO REGIONAL DE AREQUIPA	857,884	38%
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL MARISCAL NIETO	225,203	10%
CERRO DORADO S.A.C.	192,685	9%
GOBIERNO REGIONAL MOQUEGUA	155,439	7%
FERROCARRIL TRANSANDINO S.A.	134,451	6%
MARQUISA S.A.C.CONTRATISTAS GENERALES	67,550	3%
CEMENTO SUR S.A.	66,751	3%
MAQUINARIAS Y REPUESTOS MEGATRUCK V Y M EIRL	65,179	3%
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE ICHUNA	49,860	2%
M & C CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS SRLTDA	46,656	2%
CONCRETOS SUPERMIX S.A.	28,948	1%
OTROS CLIENTES	365,422	16%
Total general	2,256,027	100%

Compras por Proveedor y por Periodo
Expresadas en Nuevos Soles

Proveedor	Año 2013		Año 2012		Año 2011	
	Monto comprado (nuevos soles)	Porcentaje sobre compras totales	Monto comprado (nuevos soles)	Porcentaje sobre compras totales	Monto comprado (nuevos soles)	Porcentaje sobre compras totales
Kelly Tractors, Miami	600,256	43%	521,423	59%	458,900	56%
Growers Equipment CO, Miami	458,966	33%	235,645	27%	200,102	24%
Codex Tractors CO, Miami	205,013	15%	89,024	10%	142,031	17%
M & M Repuestos y Servicios S.A.	138,533	10%	30,687	3%	16,036	2%
Total general	1,402,768	100%	876,779	100%	817,069	100%

Apéndice D

Personal en actividad al cierre de los periodos 2013, 2012, 2011 y 2010

	Año 2013	Año 2012	Año 2011	Año 2010
Administrativos:	10	10	10	10
- Gerente general	1	1	1	1
- Abogado	1	1	1	1
- Contador	1	1	1	1
- Asistente contable	1	1	1	1
- Secretaria de gerencia	1	1	1	1
- Asistente administrativo	2	2	2	2
- Asistente de ventas	1	1	1	1
- Jefe de taller	1	1	1	1
- Jefe de equipos	1	1	1	1
Operativos	41	41	35	30
- Mecánicos	14	14	12	10
- Soldadores	8	8	8	7
- Choferes	9	9	7	6
- Torneros	10	10	8	7
Total	51	51	45	40

Apéndice E

Activos Fijos Totales Netos de Depreciación

Activos Fijos Totales a Valores Netos de Depreciación

Expresados en Nuevos Soles

	Año 2013	Año 2012	Año 2011	Año 2010
Cargador de cadena mediano Caterpillar (oruga)	160,670.21	200,838	213,547.20	226,934
Motoniveladora Caterpillar	40,656.64	50,820.80	52,276	55,345
Cargador frontal mediano Komatsu	217,736.74	272,170.92	300,382.40	367,978
Madrinadora York	20,108.29	25,135	31,419.20	38,024
Taladro fresador Rexion	26,671.00			
Hidrolavadora D/220 RPS 1/64 W	67,187.20	83,984	92,480	105,600
Camión grua brazo metálico blanco	184,558.08	230,698	259,527.00	292,565
Camión Hino-Dutro	33,239.55	41,549.44	51,937	54,921
Remolcador Volvo	132,608.26	165,760.32	188,450	225,563
Excavadora Caterpillar	170,406.27	213,008	266,259.80	300,096
Cargador frontal mediano Komatsu	262,034.00			
Camioneta Nissan pick up 4x4	10,537.98	13,172	16,465.60	19,332
Camioneta Toyota pick up 4x4	9,839.10	12,299	15,373.60	17,967
Muebles y enseres	50,396.82	55,996	62,218.30	64,687
Equipos de computo	25,185.38	33,581	44,774.00	53,032
Total activo fijo neto	1,411,836	1,399,012	1,595,110	1,822,044