

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico de la Empresa Taurus S.R.L.

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

PRESENTADA POR

María Luisa Huamán Huaranca

José Loayza Sarmiento

Hebert Daniel Quispe Medina

Virgilio Quispe Yallercco

Asesor: Ricardo Pino Jordán

Santiago de Surco, noviembre 2015

Agradecimiento

Expresamos nuestra gratitud y aprecio a todos los profesores de CENTRUM por los conocimientos y experiencia transmitidos, los cuales hicieron posible el desarrollo y entrega de esta tesis. De manera muy especial agradecemos a nuestro asesor Ricardo Pino, por su invaluable apoyo y asesoría brindada, los cuales guiaron nuestro camino y nos permitieron cumplir nuestros objetivos.

Dedicatoria

A mis padres por su dedicación y gran ejemplo; a mi esposo Miguel por su amor y comprensión; a mi querido hijo Salvador porque le ha dado razón a mi vida y a mi hermana Luz por su incondicional apoyo siempre.

María Luisa

A mis padres José y Luz Marina, por todo el amor y apoyo que siempre me brindan, por guiarme en todo momento, por impulsar mis sueños con sus bendiciones; a mis hermanos por estar conmigo en todo momento; a mis queridos abuelos, tíos, primos, amigos, familia de MLP; y a Dios por permitirme alcanzar mis sueños con las personas que aprecio.

José

A mi mamá Dorita por saberme guiar siempre en éste largo camino de la vida, a mi esposa Regina por su amor incondicional y a mi bebé Thiago por ser el regalo más hermoso que me ha dado Dios.

Hebert

A mi madre Juliana por su apoyo permanente y a mi hijo André Gonzalo.

Virgilio

Resumen Ejecutivo

El sector construcción, su fuerte dinamismo en los últimos años y su influencia en todos los agentes económicos relacionados significan un pilar importante de la economía peruana, presentando oportunidades de negocio en los diferentes servicios complementarias que conforman el mismo. Taurus S.R.L. es una empresa de origen cusqueño de mediana envergadura, que opera principalmente en la Región Cusco y sus alrededores, ofreciendo servicios de alquiler de maquinaria pesada para trabajos de movimiento de tierras en proyectos de construcción, principalmente a los relacionados a infraestructura vial.

El Planeamiento Estratégico desarrollado en el presente documento se realizó identificando las estrategias que la compañía necesita implementar, de tal manera que permita aprovechar las condiciones del mercado en su sector, desarrollando sus potencialidades y mitigando sus debilidades a fin de posicionarse en el mercado de la región Cusco; para ello se estableció una visión, misión, valores y código de ética, mediante un análisis de su entorno en que se desenvuelve, su estructura interna respecto de las oportunidades de desarrollo y competitividad de la empresa en el mercado; todo el análisis y estructura se realizó tomando como referencia la metodología del modelo secuencial del proceso estratégico propuesto por el Profesor Fernando D'Alessio.

Abstract

The construction sector, its strong momentum in recent years and its influence on all economic agents involved represent an important pillar of the Peruvian economy, presenting business opportunities in the various complementary services that make it. Taurus S.R.L. It is a company of Cusco midsize origin, which operates mainly in the Cusco region and beyond, providing rental services heavy equipment for earthmoving work on construction projects, primarily related to road infrastructure.

Strategic planning in this document are made by identifying the strategies that the company needs to implement, so that could exploit market conditions in its industry, developing their potential and mitigate their weaknesses in order to position itself in the market in the region Cusco; for it a vision, mission, values and code of ethics established by analysis of their environment in which it operates, its internal structure regarding development opportunities and business competitiveness in the market; All analysis and structure was conducted with reference to the methodology of sequential model proposed by Professor Fernando D'Alessio strategic process.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	viii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Organización.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	4
2.1 Antecedentes.....	6
2.2 Visión.....	6
2.3 Misión.....	7
2.4 Valores.....	7
2.5 Código de tica.....	9
2.6 Conclusiones.....	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	11
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	11
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	14
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	19
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	20
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	21
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	23
3.3 La Organización y sus Competidores.....	23
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	25

3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	26
3.3.3 Amenaza de los sustitutos.....	27
3.3.4 Amenaza de los entrantes.....	27
3.3.5 Rivalidad de los competidores.....	28
3.4 La Organización y sus Referentes.....	29
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	31
3.6 Conclusiones.....	34
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	35
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	35
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	36
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	37
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	39
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	42
4.1.5 Recursos humanos (H).....	43
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	45
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	46
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	46
4.3 Conclusiones.....	46
Capítulo V: Intereses de TAURUS S.R.L. y Objetivos de Largo Plazo.....	48
5.1 Intereses de la empresa.....	48
5.2 Potencial de la empresa.....	49
5.3 Principios Cardinales de la empresa.....	50
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	51
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	51
5.6 Conclusiones.....	54

Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	55
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	55
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	57
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	60
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	63
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	65
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	68
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	70
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	72
6.9 Matriz de Ética (ME).....	74
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	76
6.11 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo.....	77
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	77
6.13 Conclusiones.....	80
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	82
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	82
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	82
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	85
7.4 Estructura de la Organización.....	87
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	88
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	89
7.7 Gestión del Cambio.....	89
7.8 Conclusiones.....	89
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	91
8.1 Perspectivas de Control.....	91

8.1.1 Aprendizaje interno.....	91
8.1.2 Procesos.....	91
8.1.3 Clientes.....	91
8.1.4 Financiera.....	92
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	92
8.3 Conclusiones.....	92
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	94
9.1 Plan Estratégico Integral.....	94
9.2 Conclusiones Finales.....	94
9.3 Recomendaciones Finales.....	97
9.4 Futuro de la Organización.....	100
Lista de Siglas y Acrónimos.....	102
Referencias.....	104

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Análisis de los Componentes de la Visión Actual de Taurus SRL.....</i>	4
Tabla 2	<i>Análisis de los Componentes de la Misión Actual de Taurus SRL.....</i>	5
Tabla 3	<i>Análisis de los Componentes de la Visión Propuesta para Taurus SRL</i>	7
Tabla 4	<i>Análisis de los Componentes de la Misión Propuesta para Taurus SRL</i>	8
Tabla 5	<i>Resumen de Proyecciones: Reporte de Inflación, Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas.....</i>	16
Tabla 6	<i>Matriz EFE de Taurus SRL.....</i>	24
Tabla 7	<i>Matriz del Perfil Competitivo de Taurus SRL.....</i>	32
Tabla 8	<i>Matriz del Perfil Referencial de Taurus SRL.....</i>	33
Tabla 9	<i>Listado de Maquinaria Pesada y Ocupación Anual de Taurus SRL.....</i>	40
Tabla 10	<i>Evolución de Gastos de Mantenimiento de Taurus SRL.....</i>	41
Tabla 11	<i>Evolución de Ventas Año 2012 – 2014 de Taurus SRL.....</i>	43
Tabla 12	<i>Distribución de Personal Perteneciente a Taurus SRL.....</i>	44
Tabla 13	<i>Matriz EFI de Taurus SRL.....</i>	47
Tabla 14	<i>Matriz de Intereses Organizacionales de Taurus SRL.....</i>	52
Tabla 15	<i>Matriz FODA de Taurus SRL.....</i>	56
Tabla 16	<i>Posición Estratégica Externa de Taurus SRL.....</i>	57
Tabla 17	<i>Posición Estratégica Interna de Taurus SRL.....</i>	58
Tabla 18	<i>Agrupación de Productos Ofrecidos por Taurus SRL.....</i>	61
Tabla 19	<i>Matriz de Decisión Estratégica de Taurus SRL.....</i>	69
Tabla 20	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Taurus SRL.....</i>	71
Tabla 21	<i>Matriz de Rumelt de Taurus SRL.....</i>	73
Tabla 22	<i>Matriz Ética de Taurus SRL.....</i>	75

Tabla 23	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencias para Taurus SRL.....</i>	76
Tabla 24	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para Taurus SRL.....</i>	78
Tabla 25	<i>Matriz de Posibilidad de Competidores de Taurus SRL.....</i>	79
Tabla 26	<i>Objetivos de Corto Plazo por Objetivos de Largo Plazo.....</i>	83
Tabla 27	<i>Políticas por Estrategias.....</i>	86
Tabla 28	<i>Tablero de Control de Mando (Balanced Scorecard).....</i>	93
Tabla 29	<i>Plan Estratégico Integral para Taurus SRL.....</i>	101



Lista de Figuras

<i>Figura 0</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	Xi
<i>Figura 1</i>	Distribución de mercado en importación de maquinarias para la construcción.....	2
<i>Figura 2</i>	Participación del mercado en venta de equipos para la gran minería.....	2
<i>Figura 3</i>	Macro región sur: transferencias de canon, sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones a gobiernos regionales y locales-año 2014.....	13
<i>Figura 4</i>	Evolución del PBI en el Perú del año 1995 al 2015.....	15
<i>Figura 5</i>	Evolución del tipo de cambio del dólar en los últimos 15 años.....	18
<i>Figura 6</i>	Organigrama actual de Taurus SRL.....	36
<i>Figura 7</i>	Flujograma de servicio de alquiler de maquinaria pesada en Taurus SRL.....	41
<i>Figura 8</i>	Matriz PEYEA de Taurus SRL.....	59
<i>Figura 9</i>	Matriz Boston Consulting Group de Taurus SRL.....	61
<i>Figura 10</i>	Matriz Interna-Externa de Taurus SRL.....	63
<i>Figura 11</i>	Matriz de la Gran Estrategia de Taurus SRL.....	65
<i>Figura 12</i>	Organigrama propuesto para Taurus SRL.....	88

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

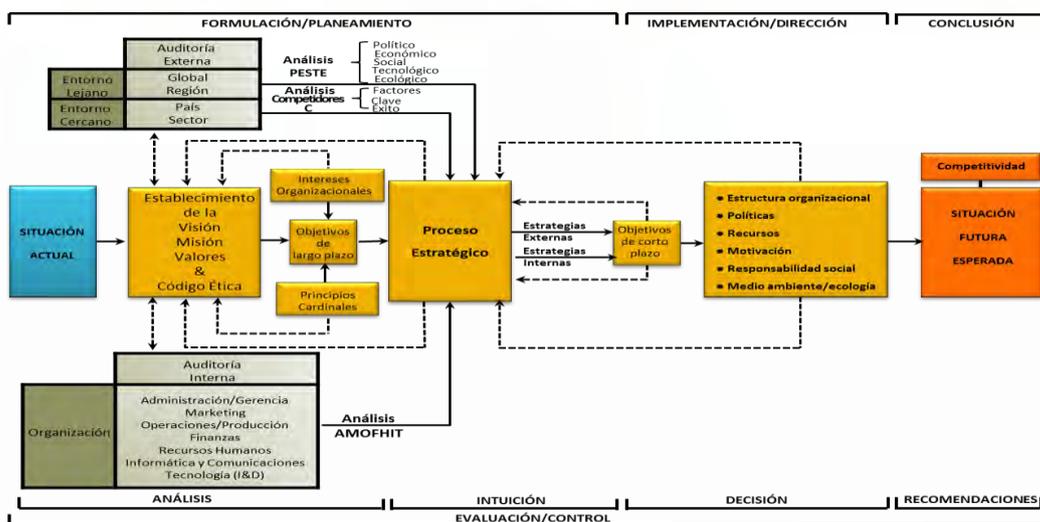


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido 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 Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (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 (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores 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 para 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica 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).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las

cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) 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, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica 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 esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. 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 nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con

el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Capítulo I: Situación General de la Empresa Taurus S.R.L.

1.1. Situación General

La fuerte inversión pública en obras civiles de desarrollo vial de orden nacional, departamental, rural y vecinal, así como el ingreso por canon que percibe la región Cusco y sus alrededores y la flexibilización de proyectos del Sistema Nacional de Inversión Pública, hacen del rubro de alquiler de maquinaria pesada una importante oportunidad de negocio. La gerente general de Ferreycorp, Mariela García de Fabbri (2014), empresa líder del sector manifestó en una publicación institucional que “En el Perú, el negocio de alquiler y venta de equipos usados de Ferreycorp creció más del triple en cinco años, las ventas de esta línea superaron US\$ 165 millones en los últimos 12 meses, al cierre de setiembre, frente a los US\$ 50 millones obtenidos en el 2009, al mismo tiempo, éste resultado marca un crecimiento de ocho veces en una década, respecto al año 2004, cuando la línea de alquiler y venta de usados representaba ventas de US\$ 20 millones, en su conjunto. Rentafer y Unimaq, empresas del grupo cuentan con la mayor flota de alquiler en el Perú, con más de 2,000 equipos CAT y de marcas aliadas, con un valor de reposición de US\$ 220 millones, la flota está compuesta por 600 máquinas pesadas y 1,400 equipos ligeros, cada vez más requeridas por nuestros clientes, tal como lo entendimos en 1994 cuando lanzamos el negocio de alquiler con tan solo 8 unidades” dijo Mariela García de Fabbri. (Ferreycorp, 2014).

El alquiler de maquinaria pesada para construcción tiene a dos empresas que dominan el mercado nacional y con participación casi exclusiva en los proyectos de gran envergadura como son Ferreycorp SAA y Komatsu-Mitsui SA ambos dentro del ranking de las 500 mayores empresas del Perú, en los puestos 20 y 59 respectivamente (América Economía, 2014), además de SK Rental con presencia en 4 países de América Latina.

En la Figura 1 se muestra la distribución del mercado en importación de maquinarias para la construcción y en la Figura 2 se muestra participación en ventas de equipos para minería, que si bien es cierto no es el mercado de alquiler de maquinaria pesada, se puede relacionar directamente la fuerte participación de Ferreycorp y Komatsu- Mitsui sobre el mismo.

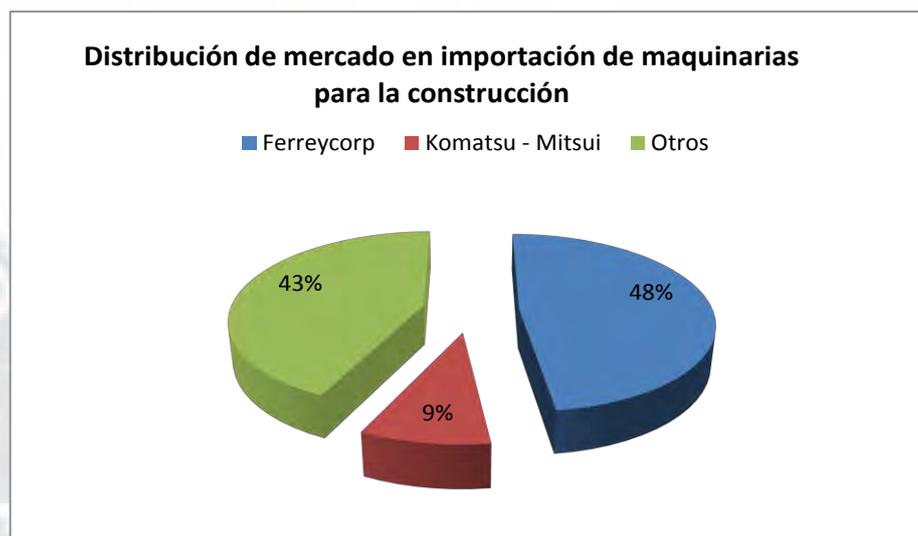


Figura 1. Distribución de mercado en importación de maquinarias para la construcción. Adaptado del Planeamiento Estratégico Komatsu-Mitsui (2011), recuperado de <http://es.scribd.com/doc/75120118/Komatsu-mitsui-Planeamiento-Estrategico>

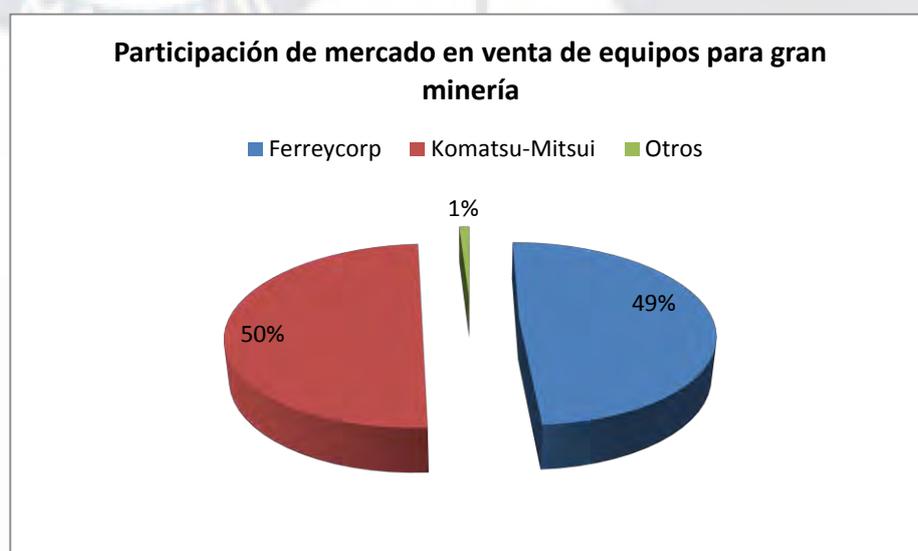


Figura 2. Participación de mercado en venta de equipos para gran minería. Adaptado del Planeamiento Estratégico Komatsu-Mitsui (2011), recuperado de <http://es.scribd.com/doc/75120118/Komatsu-mitsui-Planeamiento-Estrategico>

Así mismo en el mercado regional de Cusco y sus alrededores existen empresas locales con fuerte presencia como: Constructora Medina SRL, Constructora Mech SRL, Corrales Ingenieros S.R.L., Argos Ingeniería y Construcción SAC y Corporación Kayser SAC; que marcan una fuerte competencia del mercado de alquiler de maquinaria. Taurus S.R.L es una empresa de capitales cusqueños de mediana envergadura, dedicada al rubro de alquiler de maquinaria pesada para movimiento de tierras en proyectos de construcción, principalmente relacionados a infraestructura vial, que vienen operando en el departamento de Cusco y en menor proporción en el departamento de Madre de Dios, además cuenta con personal técnico y profesional con sólidos conocimientos y experiencia en el rubro de maquinaria pesada y construcción.

Taurus S.R.L tiene su sede en el distrito de Santiago en la ciudad de Cusco, creada el año 2005, con una facturación anual al cierre del año 2014 de S/. 2'480,000.00, contando con más de 36 empleados entre personal en planilla y contratados para servicios específicos con recibo por honorarios. Desde el año 2005 ha venido brindando servicios de alquiler de maquinaria pesada para actividades de movimiento de tierras, teniendo como clientes a municipios locales principalmente a los ubicados en Echarate, Vilcabamba, Ollantaytambo y Cusco; además brinda servicios para empresas dedicadas al rubro de construcción teniendo a clientes como: Odebrecht Perú Ingeniería y Construcción S.A.C, Grupo Graña y Montero S.A.A, Consorcio Lithfield-Luján, Cosapi S.A., ICCGSA, Engil-Mota Perú SA y Komatsu-Mitsui Maquinarias Perú S.A.; y otras entidades como Provías Nacional en sus proyectos de construcción, rehabilitación y conservación de vías.

Actualmente la visión de Taurus S.R.L es: “Posicionarnos en el mercado como un referente de innovación, calidad, seguridad y tecnología en materia de proyectos de construcción, obras civiles y servicios en la ingeniería.”, sin embargo analizando ésta visión

actual mediante los nueve elementos de la visión definidos por D'Alessio (2013) se puede apreciar que carece de algunos elementos importantes (ver Tabla 1).

Tabla 1

Análisis de los Componentes de la Visión Actual de Taurus S.R.L.

Elementos de la Visión	Resultado del Análisis
Ideología central (carácter duradero)	Si
Visión de futuro	No
Simple, clara y comprensible	Si
Ambiciosa, convincente y realista	Si
Definida en un horizonte de tiempo	No
Proyectada a un alcance geográfico	No
Conocida por todos	Si
Sentido de urgencia	No
Idea clara y desarrollada a dónde va	No

La misión actual es: “Ofrecer servicios integrales con la finalidad de fomentar y/o desarrollar organizaciones de alto valor que tengan sobresalientes niveles de rentabilidad, calidad, presencia, influencia y lealtad en el mercado”, la cual de la misma manera presenta aspectos que no cumplen los nueve elementos definidos por D'Alessio 2013 (ver Tabla 2).

1.2. Conclusiones

El mercado de alquiler de maquinaria pesada para construcción en el Perú es un mercado con mucho potencial y sostenible en el tiempo en los últimos años, donde la participación en proyectos de gran envergadura está marcada por empresas de gran inversión como Ferreycorp SAA, Komatsu-Mitsui SA y SK Rental; sin embargo éste mercado resulta tentador con el fin de participar en proyectos de pequeña y mediana magnitud.

Tabla 2

Análisis de los Componentes de la Misión Actual de Taurus S.R.L.

Elementos de la misión	Resultado del análisis
Clientes-consumidores	Si
Productos: Bienes o Servicios	No
Mercados	No
Tecnologías	No
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	No
Filosofía de la organización	Si
Autoconcepto de la Organización	Si
Preocupación por la imagen pública	Si
Preocupación por los empleados	No

Taurus S.R.L es una empresa familiar de capital cusqueño en un rubro con potencial; sin embargo la organización no cuenta con un planeamiento estratégico que le permita buscar la sostenibilidad y crecimiento en el tiempo; por lo que su toma de decisiones de inversión y operación son en sentido empírico y hasta a veces improvisado; sin claras estrategias de mediano y largo plazo que permitan sus sostenibilidad en el tiempo, en un mercado cada vez más competitivo.

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

2.1. Antecedentes

Taurus S.R.L desde su fundación en el año 2005, tuvo como finalidad el prestar una variedad de servicios como elaboración de proyectos, alquiler de vehículos y alquiler de maquinaria pesada en los departamentos de Cusco, Apurímac y Madre de Dios con estándares acorde al mercado de la construcción e ingeniería; sin embargo Taurus S.R.L. a partir del año 2008 decidió encaminarse a un solo rubro que fue prestar servicios de alquiler de maquinaria pesada principalmente en la región de Cusco. De acuerdo con Fernando D'Alessio (2013), pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, si es que actuará solo en función del corto plazo, éste propósito requiere que se inicie el proceso estratégico en la fase de formulación, en la que se enuncie el conjunto de los cuatro componentes fundamentales: (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética.

2.2. Visión

Se ha planteado para el año 2025 una visión que sirva de guía y motivación a la organización, así mismo ésta propuesta ha sido analizada bajo los nueve criterios que debe contener la visión (ver Tabla 3), siendo la visión propuesta de la empresa la siguiente: “Llegar a ser para el año 2025, una empresa líder en la región Cusco en servicios de alquiler de maquinaria pesada para el sector construcción, con altos estándares en seguridad laboral y optimización de procesos, generando valor, confianza y satisfacción permanente para sus clientes, con respeto por su entorno y comunidad vinculante”.

2.3. Misión

La misión propuesta para el año 2025 para Taurus SRL es: Brindar servicios de alquiler de maquinaria pesada de alta tecnología para el sector de la construcción, contribuyendo en el desarrollo de las organizaciones en proyectos de infraestructura, buscando la satisfacción de nuestros clientes, optimizando las condiciones operativas, comprometida con las mejores prácticas de trabajo seguro, logrando un negocio creciente y rentable. El análisis de los nueve componentes de Pearce de esta misión propuesta se muestra en la Tabla 4.

Tabla 3

Análisis de los Componentes de la Visión Propuesta para Taurus S.R.L.

Elementos de la Visión	Resultado del Análisis
Ideología central (carácter duradero)	Si
Visión de futuro	Si
Simple, clara y comprensible	Si
Ambiciosa, convincente y realista	Si
Definida en un horizonte de tiempo	Si
Proyectada a un alcance geográfico	Si
Conocida por todos	Si
Sentido de urgencia	Si
Idea clara y desarrollada a dónde va	Si

2.4. Valores

Los valores establecen la filosofía de la organización al crear claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad, son indispensables para moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas y definir las intenciones estratégicas:

- Respeto: Cumplir con las normas legales que rige en la actualidad además de actuar en forma ética, honesta y transparente.

- **Calidad:** Brindar soluciones y sugerencias para construir relaciones duraderas con nuestros clientes basadas en el profesionalismo de nuestro equipo y de nuestra cultura de seguridad.
- **Innovación permanente:** Buscar nuevos conocimientos en tecnología e información y aplicarlos al funcionamiento de la organización para la mejora continua y ser competitivos en el mercado.
- **Trabajo en Equipo:** Alcanzar los objetivos organizacionales por medio de la interacción entre los colaboradores y clientes, generando sinergias con el fin de alcanzar las metas.
- **Confianza:** Afianzar las relaciones con los clientes y colaboradores, creando un ambiente adecuado en la organización.

Tabla 4

Análisis de los Componentes de la Misión Propuesta para Taurus S.R.L.

Elementos de la misión	Resultado del análisis
Clientes-consumidores	Si
Productos: Bienes o Servicios	Si
Mercados	Si
Tecnologías	Si
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Si
Filosofía de la organización	Si
Autoconcepto de la Organización	Si
Preocupación por la imagen pública	Si
Preocupación por los empleados	Si

2.5. Código de Ética

El código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización. Este código debe establecer las conductas deseadas y las que no lo son, así como hacer explícito los deberes y derechos (D'Alessio, 2013), por lo tanto el código de ética propuesto para la empresa Taurus S.R.L es:

- Cumplir con las normas de seguridad industrial y legislación laboral en el trabajo diario.
- Operar de manera transparente, respetando los intereses de la comunidad vinculada.
- Mantener la confidencialidad en la información relevante para la empresa y los clientes.
- Competir de manera leal en el mercado donde comercializamos nuestros servicios.
- Las decisiones que se toman en la empresa deben estar desligadas de conflictos de intereses.
- Velar por el cuidado del medioambiente en nuestro trabajo.

2.6. Conclusiones

Taurus SRL es una empresa de mediana envergadura de capital cusqueño dedicada al rubro de alquiler de maquinaria pesada, rubro que tiene potencial de crecimiento por lo que se plantea una visión para la organización dentro de un horizonte de tiempo razonable que permita implementar las estrategias planteadas, ésta generará sinergia dentro de la organización comprometiendo a la directiva en un trabajo conjunto con los colaboradores con el propósito de alcanzar la visión deseada. La visión propuesta para Taurus S.R.L se da con el fin de llegar a ser en la región Cusco para el año 2025, una de las tres primeras empresas en facturación en el rubro del servicio de alquiler de maquinaria pesada en el sector

construcción, con sinergias generadas por servicios complementarios de mantenimiento correctivo y preventivo de maquinaria y con ventas menores de repuestos. La misión propuesta por Taurus S.R.L. compromete a la organización a mejorar su atención al cliente, generando confianza y calidad en los servicios brindados, respetando a su entorno, fortaleciendo la infraestructura nacional como pilar para el desarrollo de la población, los cuales estarán alineados por sus valores y código de ética claramente establecidos en los lineamientos de la organización.



Capítulo III: Evaluación Externa

En éste capítulo analizamos los factores externos que nos permitió identificar y evaluar el entorno en el cual se desenvuelve la organización, los acontecimientos y tendencias que están fuera del ámbito de gestión de la empresa; ésta evaluación estuvo enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria, básicamente sirve para identificar las oportunidades y amenazas a fin de poder manejarlas adecuadamente en beneficio de la organización.

3.1. Análisis del Entorno PESTE

La información que se analice de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos, debe ser relevante para la organización así como para los competidores, de esta manera nos servirá para conocer la situación actual del mercado donde Taurus S.R.L realiza sus actividades comerciales.

3.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) detalló que de la inversión total de S/. 1,894 millones se han destinado a la rehabilitación y mejoramiento de 696.4 kilómetros de carreteras, y S/. 533 millones a la conservación y mantenimiento de vías; durante la reunión de trabajo denominada “MTC: Promoviendo Inversiones y Proyectos en la Región Lima Provincias”, realizada en la víspera en la ciudad de Huacho, el ministro de Transportes y Comunicaciones, José Gallardo, informó que su sector invierte un total de S/. 3,752 millones en obras de infraestructura vial y de telecomunicaciones en este departamento. (Diario Gestión, 2015, 09 de mayo). El Perú es un país conformado por varios sectores económicos que determinan el nivel de su desarrollo; así los sectores minero e industrial son los que en estos últimos años, han aumentado sus actividades considerablemente lo cual

cumple con lo estipulado en la Constitución Política del Perú; que si bien se ha dado la promulgación de un número importante de normativas favorables para el desarrollo y descentralización de las mismas, no es menos cierto que existan mayor cantidad de leyes que pudieran significar riesgos para las actividades de los inversionistas, el estado a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones establece la gestión de la infraestructura vial de carreteras lo cual está establecido en el Art. 6 del Decreto Supremo 034-2008-MTC.

Si consideramos que los recursos provenientes del canon son una fuente de financiamiento de inversión en las regiones, también puede observarse que el avance de la ejecución del presupuesto de esta fuente es bajo (56%) en estos gobiernos; así también los gobiernos regionales y gobiernos locales tienen recursos sin utilizar depositados en bancos (unos S/. 3,500 millones al cierre de setiembre del 2013), todo lo cual reflejaría una falta de capacidad para ejecutar éstos presupuestos. El problema de fondo es la mala distribución que se hace de los recursos del canon minero, sin considerar que son altamente volátiles porque dependen de los precios de los minerales y que, por lo tanto no pueden aplicarse para financiar gasto permanente o de proyectos cuya maduración es de mediano plazo. En cuanto a la inversión pública existen vallas legales y burocráticas que dificultan el proceso; sin embargo es tan bien cierto que las regiones y entes no ejercen su capacidad de gasto eficientemente por trabas administrativas y burocráticas. (Diario Gestión, 2013, 09 de noviembre).

Según datos extraídos del Ministerio de Economía y Finanzas los ingresos por concepto de canon (minero, gasífero, hidroenergético, pesquero y forestal) para la Macro Región Sur ascendieron a S/. 3,530.5 millones en el 2014, suma que representó el 80.1% del total transferido por canon, sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones a los gobiernos regionales y locales de esta parte del país (S/. 4,410.1 millones). El Centro de Investigación Empresarial de Perucámaras (2015) señaló que Cusco exhibió las mayores

transferencias por concepto de canon, sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones: S/. 2,691.7 millones (equivalente al 61% del total de recursos). Así mismo las regiones de Arequipa, Puno, Tacna y Moquegua registraron los menores ingresos: S/. 547.7 millones (12,4%), S/. 509 millones (11,5%), S/. 331.7 millones (7,5%) y S/. 315.5 millones (7,2%), respectivamente. Madre de Dios solo recibió S/. 14.6 millones (0,3%). (Diario Gestión, 2015, 20 de abril). (Ver Figura 3).



Figura 3. Macro región sur: transferencias de canon, sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones a gobiernos regionales y locales – 2014. Tomado del artículo “Macro Región Sur recibió S/. 3,530.5 millones por canon, según Perucámaras,” por Diario Gestión, (2015, 20 de abril), Recuperado de <http://gestion.pe/economia/macro-region-sur-recibio-s-35305-millones-canon-segun-perucamaras-2129530>

De acuerdo al Artículo 3° del Decreto Legislativo N° 1012, las Asociaciones Público – Privadas (APP) son modalidades de participación del estado con inversión privada las mismas que incorporan experiencia, conocimientos, equipos, tecnología, y distribuyen riesgos y recursos, preferentemente privados, con el objeto de crear, desarrollar, mejorar, operar o mantener infraestructura pública o proveer servicios públicos. Según un informe elaborado por The Economist Intelligence Unit (2013), Perú, junto a Chile, Brasil, México y

Colombia, es el país de América Latina y el Caribe con la mayor capacidad para llevar a cabo asociaciones público privadas (APP) sostenibles para desarrollar la infraestructura y aumentar el acceso a los servicios básicos; además indica que en los últimos años Perú ha alcanzado un desempeño semejante al de los mejores países de la región en cuanto a su marco normativo e institucional; además de lograr impresionantes mejoras en su clima de inversión por su política y cambios aplicados al sistema de las APP enfocado en ajustar los incentivos y las formas de participación, así como también en la creación de nuevas herramientas legales para el desarrollo de la infraestructura. (Diario Gestión, 2013, 12 de febrero). Se pudo extraer de éste aspecto las siguientes oportunidades:

- Interés del gobierno central en ampliar y mejorar la infraestructura vial existente, con rehabilitación y construcción de carreteras en la Red Nacional y departamental.
- Políticas de descentralización de funciones y competencias.
- Interés en inversión pública, público privada y ejecución de obras financiadas por canon.

Se pudo extraer de éste aspecto la siguiente amenaza: Falta de capacidad de ejecución del gasto en proyectos de inversión pública, por trabas administrativas, burocráticas y por estudios de impacto socio-ambiental.

3.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Nuestro país es uno de los que cuenta con mejores expectativas de crecimiento económico en Latinoamérica, siendo uno de los pilares para éste crecimiento las alianzas estratégicas permitiendo que dicho crecimiento sea sostenible y evolutivo en el tiempo; contando con estabilidad macroeconómica que favorece la inversión nacional y extranjera, sin embargo la economía de un país puede ser medido en función a indicadores cuyos resultados no necesariamente son los esperados; la economía peruana es medida de acuerdo al Producto

Bruto Interno (PBI) el cual cerró el 2014 con una tasa de 2.35% muy por debajo de las estimaciones realizadas por el Banco Central de Reserva (BCR) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que pronosticaban un crecimiento entre el 5.5 y 6 %. Según datos otorgados por el INEI (2015) el sector pesca sufrió una baja considerable a consecuencia de los factores climáticos, los sectores que también sufrieron una notable baja son los sectores manufactura, minería e hidrocarburos, sin embargo los sectores comercio y construcción avanzaron en 4.42% y 1.68%, respectivamente, entre enero y diciembre del 2014, por otra parte hay una caída de precios de los metales y commodities, proyecciones de crecimiento económico menores al promedio de los últimos diez años. (Ver figura 4). Además que la inflación también es un indicador fundamental de la economía de nuestro país, después de haber cerrado el periodo 2014 con una tasa de 3.1%; el pronóstico para el año 2015 es de 2% (Ver Tabla 5).



Figura 4. Evolución del PBI . Tomado del artículo “ Merrill Lynch: PBI del Perú crecería solo 2.1% en el 2015,” por Diario Perú 21, (2015, 02 de abril), Recuperado de <http://peru21.pe/economia/merrill-lynch-pbi-peru-creceria-solo-21-2015-2215723>

Tabla 5

*Resumen de Proyecciones: Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones**Macroeconómicas*

Componentes	Proyección 2015
Producto Bruto Interno (var. % real)	4.8
Balanza Comercial (miles de millones de U\$S)	-2.8
Exportaciones (miles de millones de U\$S)	36.1
Importaciones (miles de millones de U\$S)	38.9
Inflación (var. %)	1.5 - 2.5
Resultado Económico del sector público no financiero (% del PBI)	-2.0
Cuenta Corriente de la balanza de pagos (% del PBI)	-4.4

Nota. Adaptado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones macroeconómicas”, por J. Velarde, 2015, Lima Perú

El sur del país continúa avanzando dentro de los índices de competitividad regional, esto se debe principalmente a la expansión de la producción minera y gasífera dando como consecuencia un incremento en su PBI, siendo su mejor periodo el 2013 con un crecimiento de 17.5% dato que coincide el INEI y CENTRUM Católica; éste es de relevancia debido a la ejecución de proyectos mineros importantes alrededor de Cusco como Antapaccay, Minera Quechua, Cerro Ccopane, Las Bambas, Constancia. Respecto al Mercado del alquiler de maquinaria pesada y equipos vehiculares es un rubro que continua en creciente desarrollo gracias a los proyectos relacionados a la infraestructura y proyectos mineros, este mercado creció en promedio 15% anual del año 2009 al 2013¹, teniendo entre estos un total de 24 proyectos mineros que representan la mitad de toda la cartera nacional según el Ministerio de Energía y Minas; todos éstos con pronósticos económicos favorables para la región sur del país; la minería ha posibilitado el avance económico en algunas regiones del país como

¹Agencia Andina (2014, 08 de enero). Construcción y minería impulsan alquiler de maquinaria pesada. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/construccion-y-mineria-impulsan-alquiler-maquinaria-pesada-noticia-1683955>

Cusco, Cajamarca, Moquegua; lo que motiva la competitividad del sector construcción, lo que se ha logrado gracias a los pactos sociales y al compromiso del Estado con el sector privado, existiendo interés del mismo en la inversión en obras de infraestructura financiado por impuestos y canon.

La favorable situación económica que el Perú ha venido atravesando los últimos años y la apertura de la banca ha permitido una favorable oferta de servicios financieros pues se ha ampliado la gama de entidades que posibilitan escoger el crédito más conveniente, los cuales también se ve influenciado por la volatilidad del tipo de cambio del dólar que ha venido presentando en los últimos años, y al sector de alquiler de maquinaria pesada incide directamente dado que las inversiones en compra de nueva maquinaria y compra de repuestos son importados y comprados en dólares americanos. De los datos extraídos de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) se puede apreciar en la Figura 5 la tendencia del tipo de cambio promedio que a tenido el dólar respecto al nuevo sol desde el año 2000 al año 2014, con una clara tendencia positiva desde inicios del año 2012 a la actualidad. Según proyecciones de Reuter y Banck of América Merry Lynch el tipo de cambio en el Perú se ubicaría aproximadamente entre 3.25 y 3.30 soles por dólar a fines del año 2015, esperando que este incremento en el valor del dólar, unido al ruido político, impacte en las exportaciones e inversiones; no obstante, un tipo de cambio mayor podría atraer otras inversiones que se verían interesadas por las ganancias asociadas a la conversión del dólar en soles; pero éste capital posiblemente no ingresaría, dado que se han paralizado los proyectos mineros y además hay problemas políticos; frente a éste panorama, en una economía altamente dolarizada como la peruana, el riesgo debería ser incorporado en las decisiones diarias. (Diario Perú 21, 2015, 10 de abril).

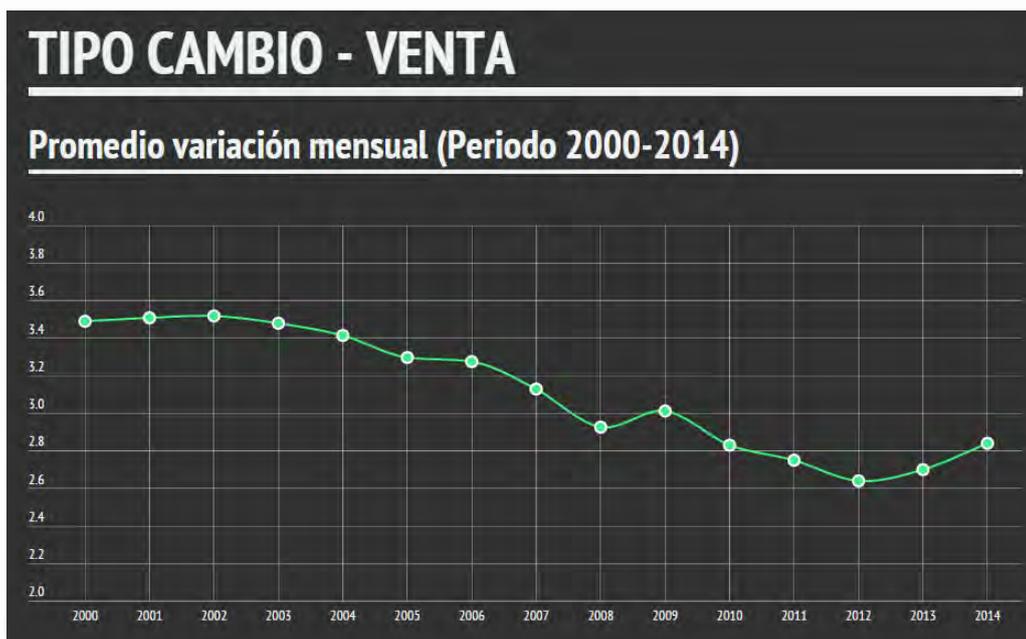


Figura 5. Tipo de cambio – venta de dólares respecto a nuevos soles. Tomado del artículo “Gráfico del día: la evolución del dólar en los últimos 15 años ,” por Diario El Comercio, (2015, 22 de junio), Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/mercados/grafico-dia-evolucion-dolar-ultimos-10-anos-noticia>

Se pudo extraer de éste aspecto las siguientes oportunidades:

- Estabilidad macroeconómica del país, que favorece la inversión nacional y extranjera.
- Ejecución de proyectos Mineros importantes alrededor de Cusco: Antapaccay, Minera Quechua, Constancia, Cerro Ccopane y Las Bambas.
- Oferta de diversos productos financieros que favorecen la inversión en activos.
- Crecimiento sostenido en el mercado de alquiler de maquinaria pesada en los últimos años.

Se pudo extraer de éste aspecto las siguientes amenazas:

- Proyecciones de crecimiento económico menores al promedio de los últimos 10 años.
- Volatilidad del tipo de cambio de dólar.

3.1.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú es un país conformado por una diversidad de culturas hecho que enriquece y enorgullece a su población, cuyo desarrollo se encuentra en base a pilares necesarios para el progreso, donde el núcleo de éste desarrollo se encuentra en función a la cultura y al cambio social; éstos factores se encuentra necesariamente relacionados y cuyos cambios causan un impacto relevante en el desarrollo del país yendo de la mano con un gran crecimiento poblacional, la población proyectada del país para el año 2015 es de 31,152 miles, llegando al 2025 con 34,412 miles. El objetivo económico-cultural se resume en minimizar la pobreza y llegar a la igualdad de oportunidades cuyos factores son:

Territorio y Empresa.- La región del Cusco se caracteriza por una población cuyas principales actividades económicas están orientadas al que atiende al 90% de la demanda, también tenemos la minería que concentra a un 50% de los proyectos mineros en el país.

Pobreza.- Cusco posee una población de 541,084 habitantes según proyecciones para el 2015 realizadas por el INEI y es uno de los departamentos que presenta una situación crítica en lo que se refiere a sus indicadores sociales, su incidencia de pobreza (51.1%) por encima del promedio nacional (34.8%); si hablamos de pobreza extrema es el décimo departamento con 20.8% de su población en esa condición.

Educación.- Éste factor es preocupante ya que sólo veintidós de cada cien niños del segundo año de primaria entiende lo que leen y apenas nueve logran resolver operaciones matemáticas según el Ministerio de Educación (MINEDU).

Las comunidades donde se ejecutan los proyectos de inversión, principalmente mineros ven una oportunidad en éstas, de poder obtener beneficios económicos y de desarrollo; por lo que al no cubrir sus expectativas causan las convulsiones sociales que afecta la ejecución de proyectos casos muy conocidos como Conga, Tía María, por lo que las turbulencias sociales en varias regiones crean una imagen de inestabilidad política para la

inversión privada, y la región Cusco no es ajena a ella. Por otra parte es importante mencionar a los clientes y al mercado potencial que se desenvuelve el sector de alquiler de maquinaria pesada, el cual ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años, en una publicación de la revista América Economía según el Gerente General de la empresa Triton, Luis Vargas (2014), manifestó que en los últimos cinco años se ha dado el despegue del sector de alquiler de maquinaria pesada, se ha vuelto un mercado muy dinámico, cada vez hay más empresas proveedoras dedicadas a este rubro, y clientes que demandan este tipo de servicios; para Vargas, una de las razones de la expansión de este tipo de negocio, obedece a que cada vez menos clientes apuestan por invertir su capital en la compra de maquinaria para ejecutar sus proyectos porque les resulta más rentable arrendar un equipo, la mayoría de constructoras invierten su capital de trabajo en otros aspectos, como estudios de factibilidad y capital humano para incrementar su rentabilidad, además agregó que el 70% de las empresas dedicadas del sector construcción apuestan por alquilar maquinaria para ejecutar proyectos, mientras que el 30% restante, opta por la compra de ese tipo de equipos; Vargas proyectó que el negocio de alquiler de maquinaria pesada continuará creciendo en la medida que se desarrollen más obras de infraestructura y se incrementen las inversiones en minería, construcción, industria y comercio. (América Economía, 2014). Se pudo extraer de éste aspecto la siguiente amenaza: Convulsión social que afecte la ejecución de proyectos.

3.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El sector minería y construcción en el último año ha sufrido también la desaceleración en su crecimiento. Sin embargo a pesar de esta caída la tecnología no se detiene, al contrario ha ido desarrollándose en este sector, por lo que las organizaciones han estado innovándose en gran parte haciendo uso de tecnología importada como maquinaria y equipos para satisfacer la demanda de los clientes. En el departamento del Cusco también sucede el mismo efecto, como un ejemplo de ello es lo que indicó el Diario Gestión (16 de Agosto de 2013)

“En Cusco se ha pasado del boom hotelero al boom inmobiliario” existiendo más de 70 proyectos inmobiliarios, lo que ocasiona que las empresas locales (inmobiliarias, de construcción y servicios) sean competitivas haciendo uso de tecnologías tanto para el desarrollo de proyectos como en la ejecución.

El sector construcción y los servicios relacionados, hacen uso de equipos para: la automatización y virtualidad en sus diseños y controles para acelerar sus procesos de construcción y servicio, para el modelamiento digital, mapeo, control y monitoreo, así como de la capacitación del recurso humano en el uso de maquinaria y equipos. Aquí encontramos una amenaza que es la existencia de competidores con servicios integrales y con tecnología que se desarrolla permanentemente, contando con servicio de alquiler de maquinaria, venta de repuestos, mantenimiento y servicio de asesoría. Igualmente en los últimos años se ha podido apreciar el ingreso de importadoras de maquinaria de origen chino que se basa en una competencia de precios más agresivas; frente a marcas más posicionadas y con tecnología propia como Caterpillar, Komatsu, Hyundai, Dynapac, entre otros.

Se pudo extraer de éste aspecto la siguiente amenaza: Existencia de competidores con servicios integrales (alquiler, venta de repuestos y mantenimientos).

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El departamento del Cusco cuenta con recursos naturales muy importantes, los más conocidos son la riqueza cultural, la biodiversidad, el ecoturismo, la diversidad agropecuaria y la artesanal, además de los recursos no renovables como el gas natural, la minería y recursos hídricos, lo que hace a la región del Cusco muy atractiva para las inversiones en varios rubros como el sector turístico, la agropecuaria, la minería y la construcción. La provincia del Cusco como en todas las capitales del Perú sufre un crecimiento urbano desordenado debido al crecimiento de la población, por lo que se hace lento el acceso de la población a los servicios básicos, como a la vivienda y otras de carácter comercial, esto por

varias razones, entre ellas por la concentración urbana en la ciudad lo que ocasiona espacios reducidos y el elevado costo de los terrenos, que conlleva a buscar lugares fuera de la ciudad o provincias y desarrollar proyectos urbanos inmobiliarios y de comercio. Ésta concentración urbana hace que la provincia del Cusco sufra de la contaminación ambiental por los gases tóxicos por el excesivo parque automotor, por el arrojado de los desechos sólidos provenientes del consumo y de las construcciones y de aguas servidas en los ríos.

Por esta razón la región del Cusco a través de su Proyecto Especial Regional del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente (PER IMA), realiza trabajos de facilitación en la incorporación de temáticas ambientales en las políticas, planes, programas y proyectos específicos de la institucionalidad regional; generar conocimientos y experiencias de gestión ambiental y avanzar con organizaciones en abordar la problemática ambiental y en la corrección de un proceso de desarrollo regional sostenible. De la misma forma el Estado a través del Ministerio del Ambiente regula y fiscaliza las actividades de las organizaciones en el uso adecuado de los recursos naturales. Por otra parte se debe tener en cuenta los aspectos climatológicos que influyen en el sector, la cual está marcada por la época de lluvias que prevalece en la zona sierra durante los meses de diciembre, enero, febrero y marzo; durante éste periodo la ejecución de obras es aminorada, sin embargo genera otra demanda por parte del sector público y algunos privados tanto en prevención, como en atención de emergencias, éstos factores climatológicos condicionan el requerimiento de equipos focalizándose en las zonas de emergencia para remoción de derrumbes, movimiento de tierras y habilitación de vías bloqueadas. Se pudo extraer de éste aspecto la siguiente oportunidad: Demanda de servicios por factores climatológicos en temporada de lluvias.

3.2. Matriz Evaluación de los factores externos

Según la Matriz EFE mostrada (Ver Tabla 6), se han podido identificar ocho oportunidades pudiéndose apreciar que las más relevantes son: Interés del gobierno central en ampliar y mejorar la infraestructura vial existente, con rehabilitación y construcción de carreteras en la Red Nacional y departamental, así como el interés en inversión pública en obras financiadas por canon. Así mismo se identificaron cinco amenazas pudiéndose apreciar que las más relevantes son: Existencia de competidores con servicios integrales (alquiler, venta de repuestos y mantenimiento), convulsión social que afecte la ejecución de proyectos y proyecciones de crecimiento económicos menores al promedio de los últimos 10 años. El resultado obtenido del valor ponderado total es de 2.35, indicándonos que la organización tiene una respuesta promedio del entorno que desenvuelve, aprovechando sus oportunidades y respondiendo a las amenazas del mismo.

3.3. La organización y sus competidores

El conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter permite hacer un análisis competitivo, determinar la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, el análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de inicio para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector, así como los mercados que lo componen (D'Alessio, 2013). El Perú es un país que ha visto crecer su economía de manera sostenida en los últimos años, teniendo en los rubros de construcción como uno de los pilares más importante de éste crecimiento; ello lleva como consecuencia que todos los servicios relacionados a ésta industria también sea atractivas para poder invertir y potenciar los servicios relacionados, como el servicio alquiler de maquinaria pesada que están relacionadas a las actividades de movimientos de tierra en el sector construcción.

Tabla 6

Matriz EFE de la Empresa Taurus S.R.L.

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
	Oportunidades			
1	Interés del gobierno central en ampliar y mejorar la infraestructura vial existente, con rehabilitación y construcción de carreteras en la Red Nacional y departamental.	0.12	3	0.36
2	Políticas de descentralización de funciones y competencias.	0.05	2	0.10
3	Interés en inversión pública, público privada y ejecución de obras financiadas por canon.	0.09	3	0.27
4	Demanda de servicios por factores climatológicos en temporada de lluvias.	0.06	2	0.12
5	Estabilidad macroeconómica del país, que favorece la inversión nacional y extranjera.	0.05	2	0.10
6	Ejecución de proyectos Mineros importantes alrededor de Cusco: Antapaccay, Minera Quechua, Constancia, Cerro Ccopane y Las Bambas.	0.08	3	0.24
7	Oferta de diversos productos financieros que favorecen la inversión en activos	0.07	2	0.14
8	Crecimiento sostenido en el mercado de alquiler de maquinaria pesada en los últimos años	0.06	3	0.18
		0.58		1.51
	Amenazas			
1	Existencia de competidores con servicios integrales (alquiler, venta de repuesto y mantenimiento).	0.10	2	0.20
2	Proyecciones de crecimiento económico menores al promedio de los últimos 10 años	0.08	2	0.16
3	Volatilidad del tipo de cambio del dólar	0.06	2	0.12
4	Falta de capacidad de ejecución del gasto en proyectos de inversión pública, por trabas administrativas, burocráticas y por estudios de impacto socio-ambiental.	0.08	2	0.16
5	Convulsión social que afecte la ejecución de proyectos.	0.10	2	0.20
		0.42		0.84
		1.00		2.35

Nota. 4=Responde muy bien 3=Responde Bien 2=Responde promedio 1=Responde mal
Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed.
México D. F., México: Pearson

En el mercado nacional Ferreycorp SAA y Komatsu-Mitsui SA representan más del 57% del mercado de importación de maquinaria pesada para construcción con lo que directamente se puede inferir su fuerte participación en el mercado de alquiler de maquinarias y su participación en proyectos de gran envergadura en el país. En el mercado regional en Cusco no hay estadística fidedigna de la participación del mercado de servicios de alquiler de

maquinaria pesada en proyectos de construcción, sin embargo existen empresas locales con fuerte presencia regional en Cusco y alrededores con participación en proyectos de mediana y pequeña envergadura como: Constructora Medina SRL, Constructora Mech SRL, Corrales Ingenieros S.R.L., Argos Ingeniería y Construcción SAC y Corporación Kayser SAC; que marcan una fuerte competencia del mercado de alquiler de maquinarias.

3.3.1. Poder de negociación de los proveedores

El servicio de alquiler de maquinaria pesada en proyectos de construcción tiene como mayor respaldo la operatividad y buen funcionamiento de sus equipos lo cual se ve reflejado en un costo operativo óptimo; para lo cual son apoyados por proveedores que brindan los siguientes servicios: compra de maquinaria pesada cuando se desee invertir, mantenimientos preventivos y correctivos en óptimas condiciones, compra e importación de repuestos de las diferentes marcas de equipos que se ofrece; así mismo la experiencia y pericia de los operadores de maquinaria juegan un rol importante en el desempeño del servicio que se brinda. En las cercanías de la ciudad de Cusco no se aprecia muchas empresas confiables dedicadas a brindar el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria pesada en marcas como: Caterpillar, Komatsu, BobCat, Dynapac, Jhon Deere, Hyundai y JBC; sin embargo las empresas que además de alquiler de maquinaria, se dedican al servicio de mantenimiento de maquinaria e importación de repuestos tienen la posibilidad de mejorar sus tiempos de respuesta y proponer mejores alternativas a los clientes; en el caso de Taurus S.R.L. solo brinda el servicio de alquiler de maquinaria pesada y los mantenimientos preventivos y correctivos de sus maquinarias son tercerizados.

Se pudo identificar los siguientes Factores Claves de Éxito (FCE):

- Desarrollo eficiente en sus costos operativos.
- Prestigio ganado de la organización y de las marcas de maquinarias que ofrecen.

- Capacitación y habilidad de sus operadores de equipo y personal técnico.
- Servicio integral de alquiler de maquinaria con venta de repuestos y servicios de mantenimiento.

3.3.2. Poder de negociación de los compradores

En proyectos de gran envergadura se aprecia la marcada participación de empresas como Ferreycorp SAA y Komatsu Mitsui, y en menor proporción otras empresas como SK Rental SAC y Triton Trading SA; quienes por su logística, enorme flota y soporte técnico hacen que sean empresas importantes en ésta industria no sólo en la región Sur sino en todo el país. No obstante en proyectos de mediana y pequeña envergadura, en trabajos adicionales, proyectos de ejecución de entidades locales y demanda de servicios en atención de emergencias ocasionados por factores climatológico en temporada de lluvias entre los meses de Diciembre a Abril, las empresas medianas locales entran a participar como una opción importante a tener en cuenta por la cercanía a la ejecución de éstos proyectos. En el proceso de negociación de los compradores o clientes que desean tomar el servicio, se toma en cuenta las variables:

- Cantidad de Horas mínimas, donde indistintamente de la cantidad del tiempo de uso de la maquinaria pesada, se deberá pagar el mínimo de estas horas pactadas.
- Precio de la Hora máquina para el caso de alquiler de maquinaria, o precio por metro cúbico (m^3) o metro cúbico kilómetro (m^3 -Km) transportado, excavado o removido dependiendo del tipo de actividad realizada de movimiento de tierras.
- Disponibilidad y operatividad continua del equipo, es una variable importante a considerar de tal manera que los mantenimientos que necesite el equipo no corte las actividades programadas o en su defecto sean repuestos por maquinaria de las mismas

características, por lo que la logística del mismo es vital para el proceso, así mismo la antigüedad de la maquinaria es una variable a considerar.

- Cumplimiento de sus contratos de manera eficiente y satisfactoria de sus clientes; para lo cual es importante un adecuado respaldo financiero para la ejecución de sus servicios comprometidos.

Se pudo identificar los siguientes Factores Claves de Éxito (FCE):

- Disponibilidad de stock de maquinaria pesada actual, preferible con antigüedad no mayor a 10 años.
- Respaldo financiero.
- Cumplimiento de sus contratos satisfactoriamente de sus clientes.

3.3.3. Amenaza de los sustitutos

El alquiler de maquinaria pesada tiene como sustituto que los clientes dejen de tercerizar el servicio y realizarlos ellos mismos con su maquinaria y logística propia; y esto principalmente en proyectos de largo plazo; sin embargo existe un riesgo asociado al mismo, que es el expertise que una organización dedicada al alquiler de maquinaria te puede ofrecer y por ende permitir al cliente concentrarse en el core business que es lo que principalmente debería de enfocarse.

3.3.4. Amenaza de los entrantes

El posicionamiento de las grandes empresas dedicadas al alquiler de maquinaria pesada en proyectos de construcción hace complicado que participe otra empresa importante en el rubro, salvo se considere una inversión de mayor valía de una empresa transnacional ó importante grupo económico. Sin embargo el ingreso de pequeñas y medianas empresas en el

rubro es permanente por lo que se va disgregando el mercado regional en varias opciones; con fuerte competencia de precios y condiciones del mejor servicio a brindar.

3.3.5. Rivalidad de los Competidores

A nivel nacional, las grandes empresas que brindan servicio de alquiler de maquinaria pesada son pocas y prácticamente las decisiones de los clientes en proyectos de gran envergadura deben reducirse a dos o tres opciones distintas. En proyectos de mediana y pequeña envergadura a nivel regional la competencia es ardua entre la empresas que brindan servicio de alquiler de maquinaria pesada, compitiendo por la mayor participación de mercado, haciendo que exista una guerra de precios, publicidad y ubicación geográfica estratégica, donde la elección por parte de los clientes depende de que los proveedores satisfagan sus requerimientos enfocados en cubrir los factores críticos de éxito identificados. En el mercado regional de Cusco los competidores identificados son:

- Constructora Medina SRL, es una empresa de origen cusqueño fundado el año 1998, con participación en la construcción de proyectos civiles y alquiler de maquinaria pesada, tiene un área de influencia en Cusco, Madre de Dios y Apurímac.
- Constructora Mech SRL, es una organización de capitales de origen cusqueño con más de 20 años de operación en el mercado, con ejecución de proyectos de obras civiles, elaboración de proyectos e ingeniería, así mismo participación en el sector inmobiliario, y alquiler y venta de maquinaria pesada, cuenta con un sólido sistema SSOMA; y tiene presencia en toda la región sur del país.
- Corrales Ingenieros SRL, empresa de origen de capitales cusqueño, fundado en el año 1997, con operaciones principalmente en Cusco, operando en los rubros de desarrollo inmobiliario, ejecución de obras civiles y alquiler de maquinaria pesada.

- Argos Ingeniería y Construcción SAC, es una empresa de origen cusqueño fundada el año 1997, que opera en los rubros de: Ingeniería de proyectos, Construcción de obras del sector público y privado, alquiler de maquinaria pesada e inversiones en turismo; tiene un área de influencia en Cusco, Arequipa, Madre de Dios y Puno.
- Corporación Kayser, es una empresa de origen cusqueño fundado el año 2000, que presta servicios de proyectos de arquitectura e ingeniería, construcción de obras civiles, asesoramiento técnico y alquiler de maquinarias.

Se pudo identificar los siguientes Factores Claves de Éxito (FCE):

- Competitividad de precios.
- Publicidad de servicio.
- Participación de mercado.
- Ubicación geográfica de sus almacenes de maquinaria.

3.4. La organización y sus referentes

En el mercado de alquiler de maquinaria pesada se ha tomado en cuenta a tres referentes importantes que participan en el mercado nacional e internacional, que son Ferreycorp SAA, Komatsu-Mitsui SA y SK Rental SA, con presencia en todo el país pero cuyas sede principal funciona en Lima.

Ferreycorp SAA, ubicada en el puesto 20 en el ranking de las 500 mejores empresas del Perú en el año 2013 según América Economía (2014), empresa fundada en 1922 en Lima es una corporación líder en el rubro de bienes de capital y servicios complementarios representante exclusivo de Caterpillar, así como venta de repuestos, venta de maquinaria, alquiler de equipo, con presencia en Perú, Chile, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Belice, Colombia y Ecuador; en el Perú está presente en casi todas las ciudades importantes del país, incluyendo a Cusco. A partir del año 1994 inicia el servicio de alquiler de

maquinaria pesada con 8 unidades, a la fecha cuenta con más de 2000 unidades entre equipo pesado y maquinaria ligera a través de sus empresas Rentafer y Unimaq. Según su reporte financiero de Ferreycorp SAA al cierre del año 2014 ha cerrado sus ventas en S/. 4,877 millones, solo 6.7% menores frente al 2013, del cual el 11% de éstas ventas son por alquiler de equipos y usados (Ferreycorp, 2015).

Komatsu – Mitsui Maquinarias Perú (KMMP), ubicada en el puesto 59 en el ranking de las 500 mejores empresas del Perú en el año 2013, con ventas corporativas de \$ 626 millones según América Economía (2014), es una corporación socialmente responsable, proveedora de soluciones integrales y servicio post venta para los sectores de minería y construcción, en venta y servicio de maquinaria amarilla, equipos de generación y motores. A través de su empresa Komatsu Renta inicia sus operaciones en el negocio de alquileres en el año 2006, para impulsar su crecimiento, proporcionando el equipo de construcción más eficiente y adecuado para sus clientes, en los diversos segmentos de la industria que ellos se encuentran, tiene presencia nacional y en el caso de Cusco solo tiene un establecimiento de venta de repuestos y servicio de mantenimiento.

SK Rental es una empresa filial del grupo chileno Sigdo Koppers, creada el año 1998, con la misión de proveer un servicio de excelencia en el alquiler de equipos y maquinarias en distintos segmentos de la industria nacional, con presencia en Chile, Perú, Brasil y Colombia. SK Rental cuenta con certificaciones en Sistemas de Gestión: ISO 9001:2008, en calidad; OHSAS 18001:2007, en seguridad y salud ocupacional, lo que demuestra el fuerte interés de la compañía por la satisfacción de sus clientes y el bienestar de sus trabajadores, presentes en Lima, Chiclayo, Cajamarca, Trujillo, Cuzco y Arequipa. (SK Rental, 2015).

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

La matriz del Perfil Competitivo (MPC), identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades, así mismo relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, por ello en éste análisis se toma a empresas del sector de alquiler de maquinaria pesada que son competencia de Taurus S.R.L a fin de establecer el perfil competitivo de la empresa (ver Tabla 7). Según la matriz MPC, el factor de éxito 3 de competitividad de precios es el que mayor peso tiene en los identificados, sin embargo las empresas Constructora Medina SRL, Constructora Mech SRL y Corrales Ingenieros SRL tienen mayor valoración que Taurus SRL, lo que nos indica que existe una desventaja competitiva con relación a sus competidores directos. Del valor ponderado final se puede apreciar que Taurus SRL obtiene una puntuación de 2.11, puntuación desfavorable respecto a las empresas Constructora Medina SRL, Constructora Mech SRL, Corrales Ingenieros SRL y Corporación Kayser, pero con oportunidades de mejorar el nivel de competencia, cabe mencionar que la mayor puntuación obtenida es de 2.87 por lo que todas las empresas de competencia presentan oportunidades de mejora y no se identifica alguna que tenga una puntuación muy sobresaliente respecto al resto.

La matriz de Perfil referencial (MPR) nos permite identificar, comparar y evaluar el nivel competitivo de Taurus SRL, en relación a las empresas líderes y referentes del mercado nacional como son Ferreycorp SAA, Komatsu-Mitsui SA y SK Rental SAC. (Ver Tabla 8); según la matriz MPR, la empresa Ferreycorp SAA, obtiene un valor ponderado final de 3.92, ubicándose como la empresa líder del sector en el mercado nacional. Ésta organización cuenta con los factores críticos de éxitos muy potenciados, seguida de las empresas Komatsu-Mitsui SA y SK Rental SAC con un valor ponderado final de 3.71 y 3.59 respectivamente, Taurus SRL respecto a éstas empresas líderes se encuentran a un nivel de baja competencia.

Tabla 7

Matriz del Perfil Competitivo MPC de la Empresa Taurus S.R.L

MPC	Factores Claves de Éxito	Peso	Taurus SRL		Constructora Medina SRL		Constructora Mesh SRL		Corrales Ingenieros SRL		Argos Ingenieria y Construccion SAC		Corporacion Kayser	
			Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado
1	Desarrollo eficiente en sus costos operativos.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30
2	Prestigio ganado de la organización y de las marcas de maquinarias que ofrecen.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30
3	Competitividad de precios.	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42	3	0.42	2	0.28	2	0.28
4	Capacitación y habilidad de sus operadores de equipo y personal técnico.	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16
5	Cumplimiento de sus contratos satisfactoriamente para sus clientes.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6	Respaldo financiero	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18
7	Disponibilidad de stock de maquinaria pesada actual, preferible con una antigüedad no mayor a 10 años.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
8	Publicidad de sus servicios ofrecidos	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24
9	Servicio Integral del alquiler de maquinaria con venta de repuestos y servicios de mantenimientos.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
10	Participación del mercado.	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27
11	Ubicación geográfica de sus almacenes de maquinaria.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
			1.00	2.11	2.62		2.87		2.26		2.01		2.39	

Nota. 4=Fortaleza Mayor 3=Fortaleza Menor 2=Debilidad Menor 1=Debilidad Mayor Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson

Tabla 8

Matriz del Perfil Referencial MPR de la Empresa Taurus S.R.L.

MPR		Taurus SRL		Ferreycorp SAA		Komatsu Mitsui SA		SK Rental SAC		
		Cusco		A Nivel Nacional		A Nivel Nacional		A Nivel Nacional		
Factores Claves de Éxito		Peso	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado
1	Desarrollo eficiente en sus costos operativos.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30
2	Prestigio ganado de la organización y de las marcas de maquinarias que ofrecen.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3	Competitividad de precios.	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42	3	0.42
4	Capacitación y habilidad de sus operadores de equipo y personal técnico.	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32
5	Cumplimiento de sus contratos satisfactoriamente para sus clientes.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6	Respaldo financiero	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36
7	Disponibilidad de stock de maquinaria pesada actual, preferible con una antigüedad no mayor a 10 años.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
8	Publicidad de sus servicios ofrecidos	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
9	Servicio Integral del alquiler de maquinaria con venta de repuestos y servicios de mantenimientos.	0.08	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
10	Participación del mercado.	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27
11	Ubicación geográfica de sus almacenes de maquinaria.	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	4	0.28
		1.00		2.11		3.92		3.71		3.59

Nota. 4=Fortaleza Mayor 3=Fortaleza Menor 2=Debilidad Menor 1=Debilidad Mayor Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México:Pearson

3.6. Conclusiones

Del análisis del entorno PESTE se identificaron ocho oportunidades y cinco amenazas reflejadas en la Matriz de Factores Externos con una puntuación global de 2.35 con la que Taurus S.R.L deberá establecer sus estrategias, encontrándose que existen oportunidades que no se están aprovechando adecuadamente, y amenazas que no se están mitigando de la mejor manera, cuyo análisis nos permitirá implementar estrategias acorde a lo identificado. En la Matriz de Perfil Competitivo se identificaron once factores críticos de éxito, cuantificándose en 2.11 a la empresa Taurus SRL lo que la ubica en una posición de desventaja frente a otros competidores de la región Cusco sin embargo la mayor puntuación obtenida de una empresa local es de 2.87 por lo que no se aprecia un claro e importante participante considerándose que con una estrategia adecuada se podría posicionar a la organización; en la Matriz de Perfil Referencial se identificaron a las tres empresas más importantes del rubro a nivel nacional las cuales obtuvieron puntuaciones mayores a 3.59, identificándose que existe una desventaja importante respecto a un nivel de alta competencia sin embargo al identificar los mismos, permitirán enfocarnos en los objetivos y estrategias que se propondrán más adelante.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo procederemos a realizar la auditoría interna de Taurus S.R.L., describiendo las siete áreas funcionales que tiene la organización con el propósito de evaluar las posibles estrategias que se pueden utilizar teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la misma. Estas son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. Lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas, tanto para diseñar estrategias que sirvan para contrarrestar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas, como para diseñar estrategias que usen plenamente estas fortalezas.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

La empresa debe evaluar las áreas que generan las competencias estratégicas y la capacidad que poseen para generar valor en la organización, el objetivo es identificar las fortalezas y debilidades cuyo eje de enfoque es el ciclo operativo de Taurus S.R.L., éstas áreas comprenden a administración y gerencia (A); marketing y ventas (B); operaciones y logística (O); finanzas y contabilidad (F); recursos humanos (H); sistemas de comunicación (I); y tecnología, investigación y desarrollo (T).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia de la empresa Taurus S.R.L. está centralizada en una sola persona; estratégicamente permite tener un manejo autoritario y consistente en la toma de decisiones; para lo cual deben tenerse presentes los principios de Fayol (D'Alessio, 2013) que son: unidad de comando, alcance de control, homogeneidad de funciones y delegación de autoridad: siendo esta última la que hay que reforzar y enfatizar más pues es la que menos se visualiza en la gerencia de Taurus S.R.L. El organigrama actual de la organización es el que se muestra líneas abajo, se aprecia que no cuenta con un área de ventas propiamente dicha (Ver Figura 6).



Figura 6. Organigrama actual de Taurus SRL, adaptado de información proporcionada por Taurus SRL, 2015, Cusco, Perú

Aunque se ha constituido originariamente bajo la modalidad de Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada; siendo inicialmente tres socios unidos por lazos de amistad; la sociedad no fue muy exitosa y dos de los socios se alejaron por oportunidades laborales quedando uno sólo de ellos que persiguió sus objetivos y lo sigue haciendo hasta el día de

hoy, como se puede apreciar existe bastante perseverancia para la consecución de los fines empresariales. Inicialmente el socio mayoritario no participaba de la gestión de la empresa, posteriormente se transfirieron acciones a favor del actual gerente general quien dirige la organización desde sus inicios hace más de 10 años, consecuentemente se da la concentración de la funciones en el gerente general que afecta al adecuado funcionamiento de la empresa. Taurus S.R.L. que se proyecta como una empresa líder de la región sin embargo se ha notado la falta de planificación estratégica en su crecimiento y aumento de mercado; contrariamente existe una buena red de contactos.

Se pudo extraer de éste aspecto las siguientes fortalezas:

- Experiencia en el sector con más de 10 años, prestando servicios en Cusco y alrededores, cumpliendo con los contratos de sus clientes.
- La gerencia general dispone de una red de contactos del sector.

Se puede extraer de éste aspecto la siguiente debilidad: Poder de negociación y decisión centralizado únicamente en la gerencia general, con carencia de un manual de organización y funciones.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Existe un modelo de calidad y seguridad laboral que las empresas contratistas exigen en los subcontratistas con la finalidad de reducir el riesgo de los trabajadores y el riesgo de los accidentes de trabajo por lo tanto la competencia cada vez se incrementa a un ritmo acelerado; en consecuencia la empresa necesita mantenerse actualizada y establecer estrategias de marketing que le permitan competir con ventaja respecto a las otras empresas. La empresa Taurus S.R.L. no tiene un plan estratégico de marketing establecido a seguir ni un área específica encargada de este tema; no obstante es un desafío para la gerencia tener un

plan que le permita realizar acciones de marketing y ventas basando sus estrategias en las cuatro Ps: (a) producto, (b) plaza, (c) precio y (d) promoción.

Estrategias de Producto: Taurus S.R.L., como empresa de servicios tiene centrado sus productos en el alquiler de maquinaria pesada para el movimiento de tierras; su especialización es una ventaja al momento de contratar; sin embargo la empresa también tiene la capacidad de subcontratar directamente en caso su capacidad operativa no le permita..

Estrategias de Plaza: En el caso de la empresa Taurus S.R.L., lo que podemos resaltar son los contratos con empresas del sector construcción relaciones que se hacen duraderas y el cumplimiento satisfactorio de la prestación le permite generar nuevos contratos y oportunidades de negocio; la movilización de la maquinaria es un proceso que demanda cuidado y que la empresa ha sabido llevarlo a cabo exitosamente.

Estrategias de Precio: Los precios de los servicios que brinda Taurus S.R.L. depende de algunas variables como: horas mínimas pactadas, tiempo del alquiler, antigüedad de la maquinaria y condiciones climáticas donde laborará el equipo; en algunos casos se debe evaluar el impacto que puedan tener los conflictos sociales de la zona, caso de las empresas mineras que en ciertas movilizaciones toman maquinaria o personal a modo de manifestar su inconformidad.

Estrategias de Promoción: La promoción de los servicios de Taurus S.R.L. es a nivel gerencial y por medio de contactos y relaciones preexistentes; sin embargo se podría mejorar con una presentación en las empresas de construcción de un bien compilado curriculum empresarial que refleje la experiencia de la empresa y sobretodo su capacidad de contratación; así mismo sería beneficioso la asistencia del gerente a ferias de como Expo Arcon donde pueda apreciar cómo se está gestionando el mercado y que nuevas

oportunidades de negocio van apareciendo y también le permitirá aumentar su red de contactos.

Se pudo extraer de éste aspecto la siguiente debilidad: Cuenta con un deficiente sistema de ventas, carente de un plan de Marketing, que permita minimizar la capacidad ociosa de su maquinaria pesada

4.1.3. Operaciones y Logística e Infraestructura (O)

La calidad del servicio y la seguridad en sus procesos son los factores clave para una correcta operación de Taurus S.R.L., teniendo como principio la mejora continua la organización intenta mantenerse en un ambiente adaptable a los cambios soportados principalmente por personal calificado con muy baja accidentabilidad laboral y activos de alto nivel tecnológico que aseguren la rapidez y confiabilidad del servicio. Posee una estructura operativa enfocada en la optimización de costos principalmente, sin embargo no cuenta con una certificación u homologación que estructure sus procesos. Según José Luis Costa, gerente de Alquileres y Usados de Rentafer (Ferreyros, 2015) explica que: “Sin duda el mercado exige máquinas de alquiler confiables y de calidad, con alta disponibilidad, y con un soporte post venta de alto nivel, como es el caso de Ferreyros”

La organización cuenta con un taller para el almacenamiento de los equipos ubicado en el distrito de Santiago en la provincia de Cusco, con capacidad suficiente para almacenar toda su maquinaria pesada, ésta flota de equipos son de última tecnología, por otra parte por temporadas las maquinarias tienen capacidad ociosa cuyo detalle se muestra en la Tabla 9; ésta capacidad ociosa podría ser aprovechada mejor con continuidad de trabajos y mayor búsqueda de clientes. La calidad y garantía de sus activos permiten ofrecer un buen servicio ante todo tipo de geografías, y una eficiencia notable en sus operaciones productivas, contando con herramientas de seguridad como sistema GPS con el fin de lograr un correcto

monitoreo a distancia. Una debilidad considerable es que a pesar de contar con maquinaria propia, en algunas ocasiones la empresa se ve con la necesidad de alquilar maquinaria para poder cumplir con rapidez los trabajos, lo cual puede generar variaciones en la calidad ofrecida; así mismo la organización no ofrece un sistema integral como sus competidores quienes además ofrecen la venta de repuestos para maquinaria pesada, mantenimientos preventivos y correctivos de maquinaria, y el servicio de post venta.

Tabla 9

Listado de Maquinaria Pesada y Ocupación Anual de Taurus SRL

Maquinaria Pesada	Cantidad	%Ocupación
Retroexcavadora CAT 420E	1	65%
Retroexcavadora CAT 420D	1	60%
Retroexcavadora CAT 420D	1	50%
Cargador Frontal CAT 962G	1	70%
Cargador Frontal CAT 966R	1	70%
Cargador Frontal Volvo L120B	1	60%
Excavadora CAT 330C	1	45%
Excavadora Hyundai 220	1	40%
Minicargador CAT 256B	1	65%
Minicargador CAT 256B	1	65%
Rodillo Neumático Doble Rola	1	44%
Volquete Volvo 15 m ³	1	60%
Volquete Faw 15 m ³	1	65%
Volquete Faw 15 m ³	1	65%
Tractor Oruga CAT D6T	1	35%
	15	

Nota. Tomado de información proporcionada por Taurus SRL, 2015, Cusco, Perú

El mantenimiento continuo de los equipos es un factor crítico para asegurar un perfecto estado de operación, éste servicio es tercerizado lo que dificulta conseguir un proveedor garantizado, la estrategia de tercerizar el mantenimiento conlleva a que la empresa no cuente con un stock de repuestos, evitando así inventarios y gastos relacionados como el

de almacenamiento (Ver Tabla 10). El servicio de alquiler de maquinaria pesada de Taurus SRL se puede representar en el flujograma de la Figura 7.

Tabla 10

Evolución de Gastos de Mantenimiento de Taurus SRL.

	2012	2013	2014
M. Preventivo (S/.)	28,889	36,112	45,140
M. Extraordinario (S/.)	45,398	56,747	70,934
Total Mantenimiento (S/.)	74,287	92,859	116,073

Nota. Tomado de información proporcionada por Taurus SRL, 2015, Cusco, Perú

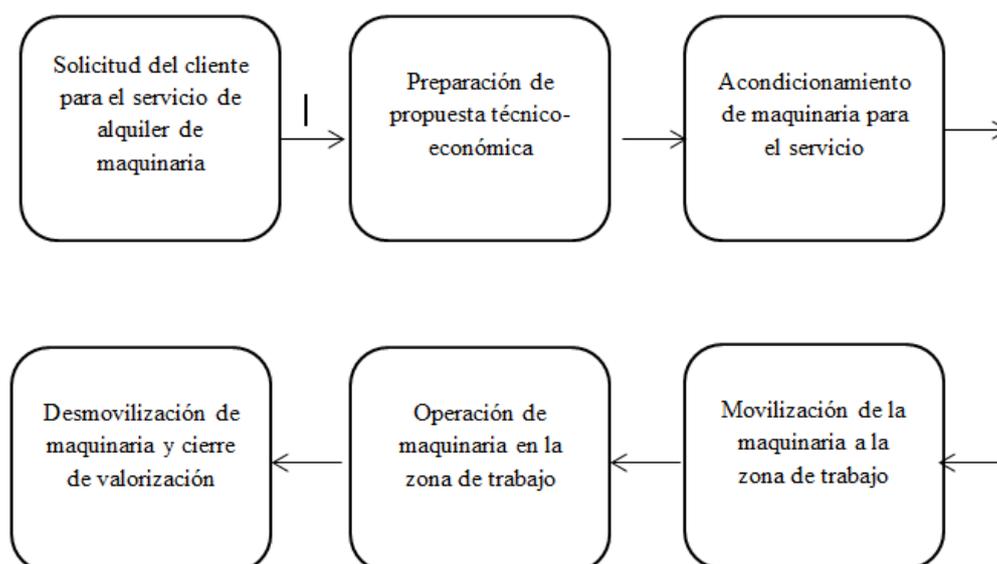


Figura 7. Flujograma de servicio de alquiler de maquinaria pesada de Taurus SRL, adaptado de información proporcionada por Taurus SRL, 2015, Cusco, Perú

Se pudo extraer de éste aspecto las siguientes fortalezas:

- Cuenta con una flota de maquinaria pesada propia e infraestructura de local en Cusco para el almacenamiento de sus equipos.
- Procesos operativos eficientes enfocados al control de costos.
- Baja tasa de accidentabilidad laboral.

Se pudo extraer de éste aspecto las siguientes debilidades:

- Tercerización del servicio de mantenimiento de maquinaria y compra de repuestos.
- No cuenta con una certificación y homologación en sus procesos que la haría más atractiva para el mercado.

4.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en cantidad, calidad, y en costos requeridos; para que la organización pueda operar de manera sostenida; bajo ésta premisa Taurus S.R.L. se constituye bajo aportes voluntarios en la ciudad del Cusco, con un capital inicial de 2'803,200 nuevos soles; sin embargo el gran incremento de las operaciones y las facilidades de financiamiento permitieron incrementar su capital para el año 2014, además de contar con una buena calificación crediticia. Taurus SRL genera un alto margen de utilidad llegando a obtener un 22% para el año 2014, cuyos costos variables representa el 20% y costos fijos un 80% (ver tabla 11). El estado de situación financiera muestra que la empresa tiene un ratio de liquidez de 1.5 a 1 el cual muestra una gestión financiera óptima para el pago de las deudas a corto plazo; la organización no cuenta con rotación de inventarios debido a que sólo se dedica a la prestación de servicios, más no a la venta de bienes ni mantiene stock de repuestos. La inversión en activos fijos representa el 80% del total de la inversión de Taurus SRL, lo cual significa que la empresa posee un gasto considerable en depreciación generando un alto porcentaje de flujo de caja libre.

Se pudo extraer de éste aspecto las siguientes fortalezas:

- Acceso al sistema financiero con buena calificación crediticia.
- Incremento de ventas en los últimos años, con alto margen de utilidad.

Se pudo extraer de éste aspecto la siguiente debilidad:

- Organización poco agresiva en inversión de maquinaria, por su aversión al apalancamiento financiero a largo plazo.

Tabla 11

Evolución de Ventas del Año 2012 al 2014 de Taurus SRL

	2012	2013	2014
Ventas Brutas (S/.)	1,587,328	1,984,160	2,480,200
Gastos Variables (S/.)	-247,623	-309,529	-386,911
Gastos Fijos (S/.)	-1,005,678	-1,208,116	-1,545,645
Utilidad Neta (S/.)	334,027	466,515	547,644
Utilidad porcentual (%)	21.04%	23.51%	22.08%

Nota. Adaptado de información proporcionada y Estados financieros por Taurus SRL, años 2012 al año 2014, Cusco, Perú

4.1.5. Recursos Humanos (H)

Una organización maneja recursos físicos como tangibles e intangibles, pero el recurso más importante para la gestión de lo anterior son los recursos humanos, en ese sentido Taurus S.R.L. no es ajena a estas consideraciones para el desarrollo de sus procesos internos y externos de la importancia de los recursos humanos. La empresa cuenta con un reglamento interno de trabajo, el cual es la que rige los procedimientos para la selección, contratación y desempeño del personal dentro de la organización. Sin embargo no cuenta con un manual de funciones para cada puesto de trabajo, ni un perfil de puesto, siendo el área de administración la encargada de realizar todo el proceso de selección de personal, quedando la decisión de contratación a cargo de la gerencia general.

La organización dispone de personal calificado para el desarrollo de sus procesos, en especial contrata a operadores con experiencia para el manejo de la maquinaria pesada, perteneciendo a Taurus SRL 36 colaboradores (Ver Tabla 12) que se encuentran en planillas y servicios por honorarios con baja rotación de personal, cuyas condiciones laborales están

bajo el régimen privado sujeto al TUO (Texto Único Ordenado) del Decreto Legislativo 720 “Ley de Productividad y Competitividad Laboral” y su Decreto Supremo 003-97-TR, con una política salarial competitiva de acuerdo al mercado laboral. Una debilidad apreciable de la empresa es la falta de una cultura organizacional que haga que sus colaboradores se identifique con la organización en la relación colaborador-empleador y así mejorar el clima laboral que actualmente ha sido poco desarrollado; por otra parte se ha identificado que si bien es cierto se contrata personal con experiencia, la capacitación que recibe durante su estadía en la organización es reducida, principalmente porque la gerencia general no tiene como política invertir cantidades importantes de dinero en capacitar a su personal.

Tabla 12

Distribución de Personal Perteneciente a Taurus SRL

Cargo de personal	Cantidad
Gerente General	1
Secretaría	1
Personal de ventas	2
Administrador	1
Asistente de Administración	1
Contador	1
Jefe de Operaciones	1
Operadores de Maquinaria Permanentes	15
Operadores de Maquinaria Temporales	4
Técnico mecánico	3
Técnico soldador	1
Conductor	2
Personal de limpieza	1
Personal de vigilancia	2
	36

Nota. Tomado de información proporcionada por Taurus SRL, 2015, Cusco, Perú

Se pudo extraer de éste aspecto la siguiente fortaleza: Personal técnico y administrativo con experiencia en el sector, con baja rotación del personal.

Se pudo extraer de éste aspecto las siguientes debilidades:

- Cultura organizacional y clima laboral poco desarrollado.
- Reducido presupuesto para capacitación del personal en temas operativos y tecnológicos.

4.1.6. Sistemas de Información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte informático para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros. La empresa cuenta con soporte informático para el manejo de sus operaciones apoyándose de paquetes informáticos con licencias vigentes, así mismo la información generada por los trabajos realizados, es almacenada y realizada en un back up para no perder la documentación intangible con una frecuencia bimensual, así mismo no cuenta con un sistema ERP (Enterprise Resource Planning).

En cuanto a los sistemas de comunicación como telefonía fija, telefonía móvil, internet y redes, la empresa posee suficiente conectividad para poder generar soporte a las operaciones, la cual se le proporciona a todos los empleados para que fluya de manera óptima las coordinaciones que sean necesarias; es importante mencionar que cuenta con una página web con plataforma propia donde promociona sus servicios prestados y números de contacto para potenciales clientes, cuya dirección en internet es: <http://taurusperu.com/index.html>

4.1.7. Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

Como es de conocimiento general las empresas en el Perú invierten muy poco ó nada en investigación y tecnología, lo mismo que sucede con la organización de Taurus SRL; por lo que la tecnología utilizada en las maquinarias pesadas es la que se adopta de las casas matrices de las marcas que están en el extranjero; así mismo dentro de la organización se ha desarrollado algunas herramientas y accesorios que son de utilidad para sus operaciones, aunque éstas no cuenten con patentes.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, se ha identificado ocho fortalezas y siete debilidades que permite resumirlas (Ver Tabla 13), las principales fortalezas por la puntuación obtenida son: Acceso al sistema financiero con buena calificación crediticia e incremento de ventas en los últimos años, con alto margen de utilidad; así como la principal debilidad identificada es la tercerización del servicio de mantenimiento de maquinaria y compra de repuestos; el resultado ponderado final fue de 2.40, puntaje por debajo de 2.50 que caracteriza a las organizaciones que son internamente débiles.

4.3. Conclusiones

Del análisis del AMOFHIT se obtuvieron las ocho fortalezas y siete debilidades reflejadas en la Matriz de Evaluación de Factores Internos con las Taurus SRL afronta al mercado que participa, identificándose como las principales fortalezas el acceso al sistema financiero con buena calificación crediticia e incremento de ventas en los últimos años, con alto margen de utilidad, que podrían aprovecharse de mejor manera, así mismo la principal debilidad identificada es la tercerización del servicio de mantenimiento de maquinaria y compra de repuestos; que no se están trabajando de manera adecuada; para lo cual se elaborarán estrategias que permitan obtener un puntaje ponderado mayor por una adecuada gestión que permita potenciar a la organización.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

	Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Experiencia en el sector con más de 10 años, prestando servicios en Cusco y alrededores, cumpliendo con los contratos de sus clientes	0.07	4	0.28
2	Cuenta con una flota de maquinaria pesada propia e infraestructura de local en Cusco para el almacenamiento de sus equipos	0.07	3	0.21
3	Personal técnico y administrativo con experiencia en el sector, con baja rotación del personal	0.07	3	0.21
4	Acceso al sistema financiero con buena calificación crediticia	0.08	3	0.24
5	Procesos operativos enfocados al control de costos	0.05	3	0.15
6	Incremento de ventas en los últimos años, con alto margen de utilidad	0.08	3	0.24
7	La Gerencia General dispone de una Red de Contactos del sector	0.06	3	0.18
8	Baja tasa de accidentabilidad laboral	0.07	4	0.28
		0.55		1.79
Debilidades				
1	Poder de negociación y decisión centralizado únicamente en la gerencia general, con carencia de manual de organización y funciones	0.07	1	0.07
2	Tercerización del servicio de mantenimiento de maquinaria y compra de repuestos	0.08	1	0.08
3	Cuenta con un deficiente sistema de ventas, carente de un plan de Marketing, que permita minimizar la capacidad ociosa de su maquinaria pesada	0.07	1	0.07
4	Cultura organizacional y clima laboral poco desarrollado	0.06	2	0.12
5	Organización poco agresiva en inversión de maquinaria, por su aversión al apalancamiento financiero a largo plazo	0.07	1	0.07
6	No cuenta con una certificación y homologación en sus procesos que la haría más atractiva para el mercado	0.05	2	0.10
7	Reducido presupuesto para capacitación del personal en temas operativos y tecnológicos	0.05	2	0.10
		0.45		0.61
		1.00		2.40

Nota. 4=Fortaleza mayor 3=Fortaleza menor 2=Debilidad menor 1=Debilidad mayor Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson

Capítulo V: Intereses de TAURUS S.R.L. y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Empresa

Adaptando a Hartmann (1957/1983), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo; dichos intereses varían de acuerdo con el tipo de organización, los cuales pueden ser considerados según las áreas, actividades o responsabilidades asignadas en una organización. Los intereses organizacionales son aspectos que tienen que ser cuidadosamente analizados, y junto con la misión y visión establecidas servirán de importante referencias para el adecuado establecimiento de los objetivos a largo plazo. Al respecto se debe señalar que los intereses de Taurus S.R.L. se describen líneas abajo y apreciados mejor por medio de la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), considerando que la visión es: Llegar a ser para el año 2025, una empresa líder en la región Cusco en servicios de alquiler de maquinaria pesada para el sector construcción, con altos estándares en seguridad laboral y optimización de procesos, generando valor, confianza y satisfacción permanente para sus clientes, con respeto por su entorno y comunidad vinculante.

Los intereses analizados y extraídos son:

- a) Liderar en seguridad laboral en la región Cusco, mediante el cumplimiento de estándares internacionales y ser un referente regional.
- b) Rentabilidad, Generar un alto margen de utilidad, con la finalidad de garantizar el retorno de la inversión.
- c) Mejora continua de procesos, trabajar en el aseguramiento de la calidad de los procesos productivos.

d) Mayor participación de mercado, fidelizando a los actuales clientes y consiguiendo a los nuevos clientes que necesitamos con la finalidad de abarcar el mercado deseado.

e) Satisfacción de los clientes, personalizando, generando confianza y valor agregado al servicio prestado.

5.2. Potencial de la Empresa

Adaptando a Hartmann (1957/1983), el potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos. Al igual que con la primera dimensión, el potencial nacional tiene su analogía en el potencial de la organización. Es necesario analizar las siete áreas funcionales clásicas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas & investigación de mercado, (c) operaciones & logística e infraestructura, (d) finanzas & contabilidad, (e) recursos humanos & cultura, (f) sistemas de información & comunicaciones, y tecnología & investigación y desarrollo, acá se deben buscar las competencias distintivas (core competence) que marcan la diferencia entre organizaciones. (D'Alessio, 2013). En el caso de Taurus SRL se identificó las competencias distintivas siguientes:

- Administración y Gerencia (A); gerencia general con experiencia en el sector de alquiler de maquinaria y una amplia red de contactos.
- Marketing y Ventas (M); no se identificaron.
- Operaciones, Logística e Infraestructura (O); procesos operativos eficientes, enfocados al control de costos y aseguramiento de la seguridad laboral, contando con maquinaria propia y un taller adecuado para el almacenamiento de los equipos.
- Finanzas y Contabilidad (F); Cuenta con activos que soportan la calidad del servicio, y con capacidad crediticia permitiendo el acceso a las inversiones.
- Recursos Humanos y Cultura (H); cuentan con personal con experiencia en el sector.
- Sistemas de Información y Comunicaciones (I); no se identificaron.

- Tecnología, investigación y desarrollo (T); cuenta con maquinaria tecnológicamente adecuada.

5.3. Principios Cardinales de la Empresa

Según lo que presentó Hartmann (1957/1983) refiriéndose a la política exterior de la organización, los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno, tomando como referencia a Hartmann , éstos principios son cuatro y se describen como: influencia de terceras partes, lazos pasados-presentes, contrabalance de intereses y conservación de los enemigos (competidores); los intereses organizacionales y sus principios cardinales son aspectos que deben ser cuidadosamente analizados y junto con la visión y misión establecida servirá de importante referencia para el adecuado establecimiento de los objetivos a largo plazo.

- Influencia de terceras partes. Se ha podido identificar a dos actores principales que son el sector construcción y el gobierno central; dado que las políticas de inversión en proyectos de infraestructura vial, flexibilización del sistema nacional inversión pública, la capacidad de gasto de los gobiernos locales, así como la distribución del canon juegan un rol importante en el desempeño del sector de alquiler de maquinaria pesada.
- Lazos pasados y presentes. Existe una cantidad importante de empresas pequeñas y también medianas que ofrecen el servicio de alquiler de maquinaria pesada las cuales se han venido incrementando frente al crecimiento y oportunidades que el sector construcción había generado hasta el año 2013, sin embargo en los últimos dos años éste no ha tenido la misma dinámica por lo que los inversionistas también han sido más cautelosos.

- Contrabalance de intereses. Existen servicios complementarios al alquiler de maquinaria pesada, como los proveedores que brindan servicios de mantenimientos preventivos y correctivos y venta de repuestos; en el departamento de Cusco los proveedores locales no brindan el servicio que integre a todos los mencionados, por lo que están disgregados. Por otra parte en algunos casos para conseguir contratos más grandes crean alianzas con otras empresas del rubro o con otras empresas que complementen su servicio, a fin de poder conformar consorcios y poder brindar un servicio con mayor envergadura.
- Conservación de los enemigos. Se ha mencionado la existencia de empresas pequeñas y medianas que brindan el servicio de alquiler de maquinaria pesada en la región del Cusco, así como filiales de algunas empresas con presencia a nivel nacional, por lo que la competencia por mayor participación de mercado es ardua.

5.4. Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

La visión es una forma de expresarlos, pero a su vez, pueden expresarse explícitamente, como se muestra en la MIO, en el caso de Taurus S.R.L. se ha identificado principalmente 5 intereses organizacionales que se explica en la Tabla 14.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Se ha propuesto para Taurus SRL los siguientes objetivos de largo plazo (OLP) a alcanzar en el año 2025, los cuales están alineados a la visión planteada:

- Objetivo de largo plazo (OLP 1):

Desarrollar un sistema de gestión integrado basada en la norma ISO 9001 y OHSAS 18001, enfocada en mejorar los procesos operativos y seguros con excelencia operacional en la calidad del servicio, estructurada, comprometida y capacitada. En el año 2015 la

organización cuenta con buenas prácticas operativas y con un sistema operativo en proceso de implementación.

Tabla 14

Matriz de Intereses de la Organización (MIO) de Taurus SRL

Interés de la Organización	Vital (Peligroso)	Importante (serio)	Periférico (Molesto)
1 Liderar en seguridad laboral en la región Cusco	(-) Corporación Kayser, Corrales Ingenieros, Constructora Medina, Constructora Mesh SRL, Argos	(+) Gobierno Central	
2 Rentabilidad	(-) Corporación Kayser, Corrales Ingenieros, Constructora Medina, Constructora Mech SRL, Argos		(+) Gobierno Central
3 Mejora continua de procesos	(+) Constructora Mech SRL		(-) Corrales Ingenieros, Constructora Medina
4 Mayor participación de mercado	(-) SK Rental Sede Cusco	(-) Corporación Kayser, Corrales Ingenieros, Constructora Medina, Constructora Mech SRL, Argos	
5 Satisfacción de los clientes		(+) Clientes	(-) Corporación Kayser, Corrales Ingenieros, Constructora Medina, Constructora Mech SRL, Argos

Nota. (+) Comunes (-) Opuestos

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson

- Objetivo de largo plazo (OLP 2):

Alcanzar un índice de frecuencia por accidentabilidad laboral (IF) menor a 0.05 por cada 1’000,000 horas hombres trabajadas orientada en concientizar al personal sobre la importancia de realizar trabajos en ambientes seguros. Al cierre del año 2014 el índice de frecuencia fue de 0.28.

- Objetivo de largo plazo (OLP 3):

Alcanzar un índice de accidentes internos de tránsito de nuestros vehículos y equipos (AIT) menor a 0.10, priorizando la operatividad segura de nuestras unidades; se entiende como AIT a la cantidad de vehículos y equipos accidentados ponderados por el nivel de daños causados. Al cierre del año 2014 el índice de accidentes internos de tránsito fue de 0.43.

- Objetivo de largo plazo (OLP 4):

Aumentar el grado de instrucción del personal administrativo y operativo a través de capacitaciones referentes al rubro del negocio a 96 hrs per cápita, con incentivos por buen desempeño, reconocimiento de buenas prácticas y funciones claras para cada puesto en la organización; al cierre del año 2014 fue de 16 hrs per cápita la capacitación que reciben.

- Objetivo de largo plazo (OLP 5):

Obtener un índice de satisfacción del cliente mayor al 90% de acuerdo a un cuestionario cuantitativo elaborado y a través del cumplimiento de contratos al 100%. Al año 2015 no se maneja estadística de satisfacción de los clientes.

- Objetivo de largo plazo (OLP 6):

Alcanzar un monto anual de facturación no menor a los S/. 9'000,000 a través de la creación de un área sólida de ventas, con la fidelización y búsqueda de nuevos clientes, mayor participación de mercado de alquiler de maquinaria pesada, servicios de mantenimiento y venta de repuestos. Al cierre del año 2014 el monto de facturación anual ascendió a los S/. 2'480,000 brindados solo por servicio de alquiler de maquinaria pesada.

- Objetivo de largo plazo (OLP 7):

Obtener una utilidad neta no menor al 20%, producto de un incremento anual de los ingresos del 12%, y una estructura de costos conformados por un 20% de gastos variables y un 80% de costos fijos; la utilidad neta al cierre del periodo 2014 fue de un 22%.

5.6. Conclusiones

Los cinco intereses determinados de la organización: Liderar en seguridad laboral en la región Cusco, rentabilidad, mejora continua de procesos, mayor participación de mercado y satisfacción de los clientes, están alineados a la visión de la organización, siendo: Llegar a ser para el año 2025, una empresa líder en la región Cusco en servicios de alquiler de maquinaria pesada para el sector construcción, con altos estándares en seguridad laboral y optimización de procesos, generando valor, confianza y satisfacción permanente para sus clientes, con respeto por su entorno y comunidad vinculante.

Del análisis AMOFHIT se ha podido identificar algunas competencias distintivas que sirvan como potencialidades de la organización, lo que nos indica también que hay oportunidad de trabajar fuertemente en los puntos de falencias para convertirlas en potencialidades. Los siete objetivos a largo plazo que se están indicando fueron elaborados tomando en cuenta la visión y misión que se está planteando para la organización, y que servirán para elaborar las estrategias que le permitan alcanzar los objetivos planteados, éstas son cuantitativas y medibles en el tiempo.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El proceso estratégico consiste en realizar las actividades que combinen los insumos planteados en los capítulos anteriores para producir y plantear las estrategias que lleven a la organización actual, al futuro deseado; para ello se utilizarán herramientas como las matrices que nos permitan alcanzar la visión planteada para Taurus SRL, con estas matrices se trata de cuantificar y tomar decisiones sobre la importancia relativa de los factores externos e internos en función de la experiencia de quienes las plantean.

6.1. Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

De acuerdo a los análisis realizados anteriormente, se tiene la matriz FODA, cuyo objetivo es plantear estrategias que permitan aprovechar las fortalezas (F) que cuenta la organización con las oportunidades (O) que ofrecen los factores externos, y enfrentar las debilidades (D) que tiene la organización con las amenazas (A) que nos expone el entorno.

Tabla 15

Matriz FODA de Taurus SRL (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)

		Fortalezas		Debilidades	
	F1	Experiencia en el sector con más de 10 años, prestando servicios en Cusco y alrededores, cumpliendo con los contratos de sus clientes	D1	Poder de negociación y decisión centralizado únicamente en la gerencia general, con carencia de manual de organización y funciones	
	F2	Cuenta con una flota de maquinaria pesada propia e infraestructura de local en Cusco para el almacenamiento de sus equipos	D2	Tercerización del servicio de mantenimiento de maquinaria y compra de repuestos	
	F3	Personal técnico y administrativo con experiencia en el sector, con baja rotación del personal	D3	Cuenta con un deficiente sistema de ventas, carente de un plan de Marketing, que permita minimizar la capacidad ociosa de su maquinaria pesada	
	F4	Acceso al sistema financiero con buena calificación crediticia	D4	Cultura organizacional y clima laboral poco desarrollado	
	F5	Procesos operativos eficientes enfocado al control de costos	D5	Organización poco agresiva en inversión de maquinaria, por su aversión al apalancamiento financiero a largo plazo	
	F6	Incremento de ventas en los últimos años, con alto margen de utilidad	D6	No cuenta con una certificación y homologación en sus procesos que la haría mas atractiva para el mercado	
	F7	La Gerencia General dispone de una Red de Contactos del sector	D7	Reducido presupuesto para capacitación del personal en temas operativos y tecnológicos	
	F8	Baja tasa de accidentabilidad laboral			
Oportunidades		FO Explote		DO Busque	
O1	Interés del gobierno central en ampliar y mejorar la infraestructura vial existente, con rehabilitación y construcción de carreteras en la Red Nacional y departamental.	E1	Incrementar la inversión en maquinaria pesada con tecnología de vanguardia aprovechando el acceso al sistema financiero (F4,F6,O5,O7)	E5	Implementar un Manual de Organización y funciones que permita descentralizar las tareas de la Gerencia General (D1, O8)
O2	Políticas de descentralización de funciones y competencias.	E2	Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos de infraestructura vial y proyectos ejecutados por el canon (F1, F2, F3, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O6, O8)	E6	Desarrollar un plan de capacitación para el personal operativo en manejo eficiente de maquinaria pesada y en seguridad laboral (D6, D7, O8)
O3	Interés en inversión pública, público privada y ejecución de obras financiadas por canon.	E3	Fidelizar a los clientes, aprovechando los vínculos generados por la organización en todos éstos años de operación (F1, F2, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O6)	E7	Implementar un departamento de ventas y marketing enfocado en captar nuevos clientes (D3, O1, O2, O3, O5, O6, O8)
O4	Demanda de servicios por factores climatológicos en temporada de lluvias.	E4	Brindar servicios en movimiento de tierras a municipios y defensa civil, para la temporada de lluvias en trabajos preventivos y labores de emergencia (F1, F2, F3, O4)	E8	Certificar en los principales procesos de la organización e implementar un sistema de gestión integrado que incluya la seguridad laboral, permitiendo aprovechar mejor las oportunidades del mercado, elevando sus estándares de operación (D7, O1, O2, O3, O4, O6, O8)
O5	Estabilidad macroeconómica del país, que favorece la inversión nacional y extranjera.			E9	Implementar un taller de mantenimiento para cubrir las necesidades de la empresa y ofrecer servicios de mantenimiento a los clientes (D2, D5, O1, O3, O6, O7, O8)
O6	Ejecución de proyectos Mineros importantes alrededor de Cusco: Antapaccay, Minera Quechua, Constancia, Cerro Ccopane y Las Bambas.			E10	Desarrollar planes de acción que permitan anticipar oportunidades en base a la información de proyectos públicos y privados (D1, D3, O1, O3, O6, O8)
O7	Oferta de diversos productos financieros que favorecen la inversión en activos			E11	Implementar un plan de Desarrollo Organizacional con el fin de mejorar el clima laboral y la identificación con la empresa (D4, O7)
O8	Crecimiento sostenido en el mercado de alquiler de maquinaria pesada en los últimos años				
Amenazas		FA Confronte		DA Evite	
A1	Existencia de competidores con servicios integrales (alquiler, venta de repuesto y mantenimiento).	E12	Desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros a fin de mantener y mejorar nuestra optimización de costos para ser atractivos al cliente, dada la fuerte confrontación de precios en el mercado (F1, F2, F3, F5, F6, F7, A1, A2, A3)	E15	Contratar un jefe de Ventas con experiencia y trayectoria en el rubro, que impulse a la organización a un nivel de mayor competitividad (D1, D3, A1, A3, A4)
A2	Proyecciones de crecimiento económico menores al promedio de los últimos 10 años	E13	Garantizar el buen funcionamiento de las operaciones a través de una inspección previa del entorno y la licencia social donde se ejecutará el servicio (F1, F6, F7, A2, A4, A5)	E16	Desarrollar vínculos comerciales con otras empresas complementarias a fin de conformar consorcios estratégicos que permitan participar en proyectos de mayor envergadura (D1, D2, D4, D5, A1, A2)
A3	Volatilidad del tipo de cambio del dólar	E14	Adquirir servicios de asesoría legal para trámites y permisos, previo a la propuesta económica a sus clientes (F1, F2, F4, A2, A4)	E17	Adquirir servicios de consultoría para tener acceso a investigaciones actualizadas de situación de mercado y economía nacional (D6, A2, A3, A4, A5)
A4	Falta de capacidad de ejecución del gasto en proyectos de inversión pública, por trabas administrativas, burocráticas y por estudios de impacto socio-ambiental.				
A5	Convulsión social que afecte la ejecución de proyectos.				

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013, 2da edición. México D.F., México. Pearson

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

La matriz PEYEA permite ponderar las posiciones estratégicas internas y externas del sector en donde se encuentra la organización, esto se muestra en la Tabla 16 y Tabla 17; después de realizar las ponderaciones se tienen los promedios de cada factor determinante para ser representada en la Figura 8 que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica, las cuales son: defensiva, conservadora, competitiva y agresiva, cuyo resultado indica la postura estratégica más apropiada para la organización.

Tabla 16

Posición Estratégica Externa de Taurus SRL

<i>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</i>										
1 .	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2 .	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3 .	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4 .	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5 .	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6 .	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7 .	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8 .	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9 .	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
Promedio			4.22							
<i>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i>										
1 .	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2 .	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3 .	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
4 .	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5 .	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6 .	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
7 .	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica
8 .	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
Promedio-6=			-2.25							

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013, 2da edición. México D: F., México. Pearson

Tabla 17

Posición Estratégica Interna de Taurus SRL

<i>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</i>										
1 .	Retorno en la Inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2 .	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3 .	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida
4 .	Capital requerido versus Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5 .	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6 .	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7 .	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8 .	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
9 .	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio			3.00							
<i>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</i>										
1 .	Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2 .	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3 .	Ciclo de vida del productos	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4 .	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5 .	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6 .	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7 .	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
8 .	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9 .	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida
Promedio -6 =			-2.875							

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013, 2da edición. México D: F., México. Pearson

Teniendo los promedios de los cuatro factores determinantes: Fortaleza de la industria (FI), estabilidad del entorno (EE), fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), se traza en un cuadrante para ubicar la postura estratégica de la organización, como se ha podido observar en la Figura 8 Taurus SRL tiene una Estrategia Agresiva, siendo las propuestas:

- *Desarrollo de productos*, en el cual se busca incrementar las ventas en los mercados actuales, como se señala en la estrategia (E1) Incrementar la inversión en maquinaria pesada con tecnología de vanguardia aprovechando el acceso al sistema financiero. También como lo indica la estrategia (E16) Desarrollar vínculos comerciales con otras empresas complementarias a fin de conformar consorcios estratégicos que permitan participar en proyectos de mayor envergadura.

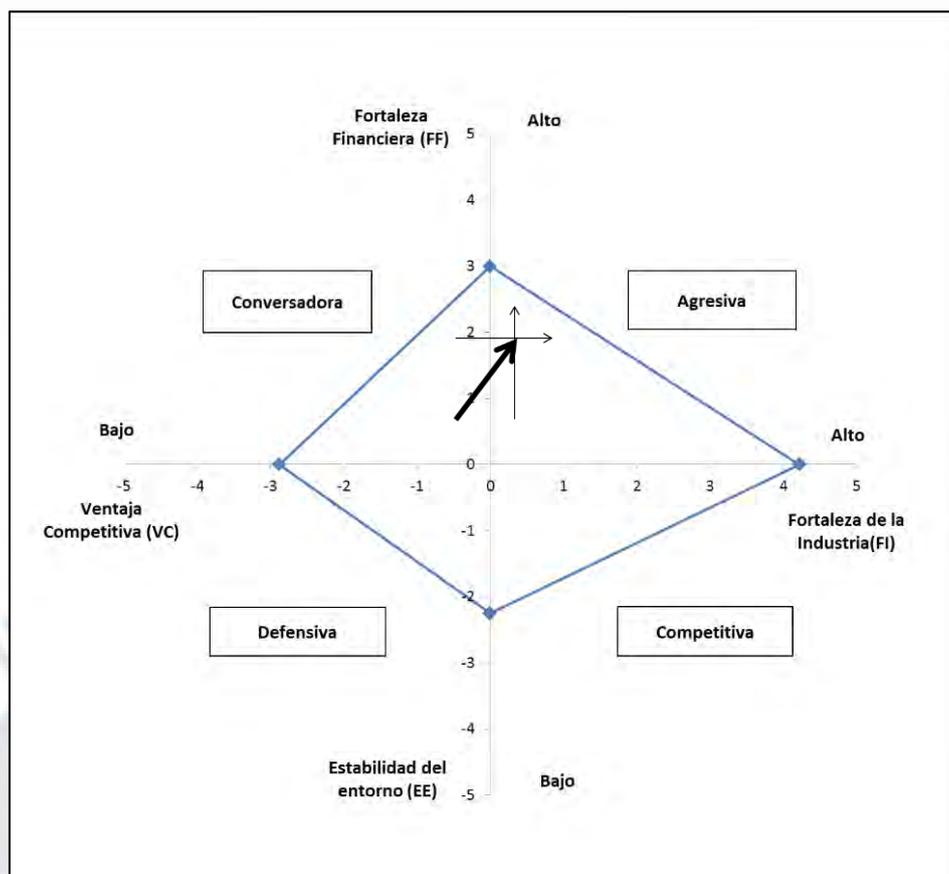


Figura 8. Matriz PEYEA de Taurus SRL

- *Desarrollo de mercados*, se introduce los productos actuales en nuevas áreas geográficas, para ello se han planteado estrategias, como la (E2) Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos de infraestructura vial y proyectos ejecutados por el canon, la (E3) Fidelizar a los clientes, aprovechando los vínculos generados por la organización en todos éstos años de operación, así como la (E4) Brindar servicios en movimiento de tierras a municipios y defensa civil, para la temporada de lluvias en trabajos preventivos y labores de emergencia.
- *Penetración en el mercado*, se busca aumentar la participación de mercado con los productos actuales, para el cual las estrategias propuestas, son la (E7) Implementar un departamento de ventas, y un plan de marketing enfocado en captar nuevos clientes, así mismo en la estrategia (E12) Desarrollar alianzas comerciales con proveedores

extranjeros a fin de mantener y mejorar nuestra optimización de costos para ser atractivos al cliente, dada la fuerte confrontación de precios en el mercado

- *Integración vertical*, para ganar mayor control sobre los canales de distribución para una atención adecuada a los clientes, cuyas estrategias planteadas son la (E6) Desarrollar un plan de capacitación para el personal operativo en manejo eficiente de maquinaria pesada y en seguridad laboral; la estrategia (E8) Certificar en los principales procesos de la organización e implementar un sistema de gestión integrado que incluya la seguridad laboral, permitiendo aprovechar mejor las oportunidades del mercado, elevando sus estándares de operación; la estrategia (E9) Implementar un taller de mantenimiento para cubrir las necesidades de la empresa y ofrecer servicios de mantenimiento a los clientes, así como en la estrategia (E14) Adquirir servicios de asesoría legal para trámites y permisos, previo a la propuesta económica a sus clientes.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para la elaboración de la Matriz BCG se ha dividido los tipos de maquinaria pesada que ofrece Taurus SRL en sus servicios de alquiler, siendo éstos: Retroexcavadora, Minicargador, Tractor, Excavadora, Cargador Frontal, Volquete y Rodillo Neumático, los cuales se puede visualizar en la Tabla 18 así como su participación en el mercado y su cuota relativa, mostrándose el resultado de la gráfica de la matriz Boston Consulting Group en la Figura 9.

Tabla 18

Agrupación de Productos Ofrecidos por Taurus SRL

Producto a Alquilar	Crecimiento del mercado	Cuota del mercado de Taurus SRL	Cuota de mercado del mayor competidor	Cuota de mercado relativa
Retroexcavadora	6.0%	4.0%	7.5%	0.53
Minicargador	3.0%	3.5%	6.0%	0.58
Tractor	-1.0%	1.0%	5.0%	0.20
Excavadora	8.0%	2.5%	8.0%	0.31
Cargador Frontal	5.0%	2.0%	12.0%	0.17
Volquete	5.0%	4.0%	15.0%	0.27
Rodillo Neumático	2.0%	1.0%	5.0%	0.20

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013, 2da edición. México D: F., México. Pearson, con datos estimados según Taurus SRL.

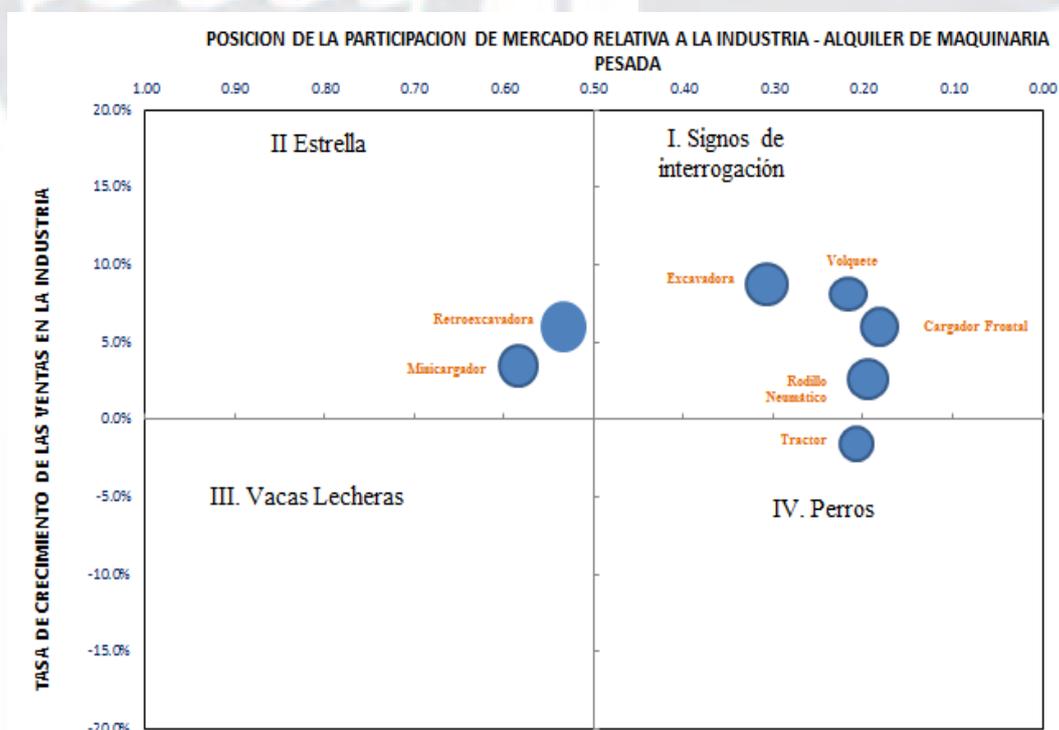


Figura 9. Matriz Boston Consulting Group de Taurus SRL

De la Figura 9, se puede deducir que de los servicios de alquiler que ofrece Taurus SRL; la excavadora, volquete, cargador frontal y rodillo neumático se ubica en el Cuadrante I de Signos de Interrogación de la Matriz BCG, lo que significa que la organización tiene una baja participación relativa del mercado, compite en una industria de alto crecimiento; los equipos de retroexcavadora y minicargador se ubica en el Cuadrante II Estrella que significa que es un mercado que se tiene mayor participación y oportunidades de maximizar su beneficio; así mismo el equipo tractor se ubica en el Cuadrante IV de Perros, estando en un mercado con crecimiento negativo y poca participación del mismo, por lo que ofrece pocas oportunidades de generar beneficio.

De los resultados obtenidos de la Matriz de Boston Consulting se plantearon las siguientes estrategias:

- (E1) Incrementar la inversión en maquinaria pesada con tecnología de vanguardia aprovechando el acceso al sistema financiero.
- (E2) Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos de infraestructura vial y proyectos ejecutados por el canon.
- (E3) Fidelizar a los clientes, aprovechando los vínculos generados por la organización en todos éstos años de operación.
- (E4) Brindar servicios en movimiento de tierras a municipios y defensa civil, para la temporada de lluvias en trabajos preventivos y labores de emergencia.
- (E7) Implementar un departamento de ventas y marketing enfocado en captar nuevos clientes.
- (E9) Implementar un taller de mantenimiento para cubrir las necesidades de la empresa y ofrecer servicios de mantenimiento a los clientes
- (E10) Desarrollar planes de acción que permitan anticipar oportunidades en base a la información de proyectos públicos y privados.

- (E14) Adquirir servicios de asesoría legal para trámites y permisos, previo a la propuesta económica a sus clientes.
- (E15) Contratar un jefe de Ventas con experiencia y trayectoria en el rubro, que impulse a la organización a un nivel de mayor competitividad.
- (E16) Desarrollar vínculos comerciales con otras empresas complementarias a fin de conformar consorcios estratégicos que permitan participar en proyectos de mayor envergadura.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz está compuesta por nueve celdas, las cuales han sido formadas sobre la base de dos dimensiones de los puntajes totales ponderados de las matrices EFE y EFI; para el caso de Taurus SRL el valor de la MEFE es de 2.35 y de la MEFI es de 2.40 que ubicado en la Matriz Interna Externa reflejado en la Figura 10 se encuentra en la región 2 y en la celda V, lo que significa que la prescripción para esta ubicación es de retener y mantener, y las estrategias recomendadas son el de la penetración en el mercado y desarrollo de productos.

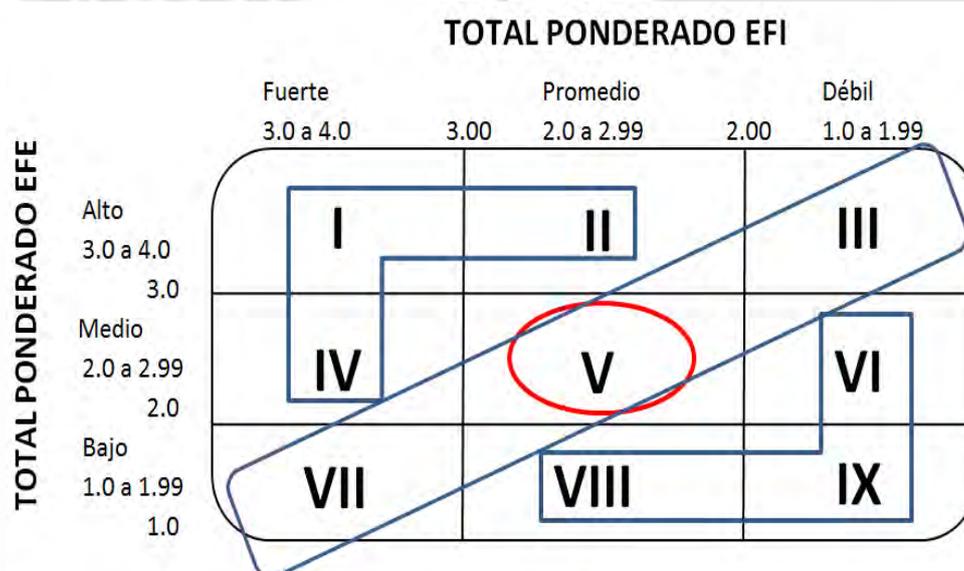


Figura 10. Matriz Interna Externa de Taurus SRL.

Las estrategias propuestas para esta matriz, para el caso de *penetración de mercado* son:

E2: Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos de infraestructura vial y proyectos ejecutados por el canon.

E7: Implementar un departamento de ventas, y un plan de marketing enfocado en captar nuevos clientes.

E9: Implementar un taller de mantenimiento para cubrir las necesidades de la empresa y ofrecer servicios de mantenimiento a los clientes.

E10: Desarrollar planes de acción que permitan anticipar oportunidades en base a la información de proyectos públicos y privados.

E16: Desarrollar vínculos comerciales con otras empresas complementarias a fin de conformar consorcios estratégicos que permitan participar en proyectos de mayor envergadura.

Para el *desarrollo de productos*:

E1: Incrementar la inversión en maquinaria pesada con tecnología de vanguardia aprovechando el acceso al sistema financiero.

E6: Desarrollar un plan de capacitación para el personal operativo en manejo eficiente de maquinaria pesada y en seguridad laboral.

E8: Certificar en los principales procesos de la organización e implementar un sistema de gestión integrado que incluya la seguridad laboral, permitiendo aprovechar mejor las oportunidades del mercado, elevando sus estándares de operación.

E12: Desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros a fin de mantener y mejorar nuestra optimización de costos para ser atractivos al cliente, dada la fuerte confrontación de precios en el mercado.

E13: Garantizar el buen funcionamiento de las operaciones a través de una inspección previa del entorno y la licencia social donde se ejecutará el servicio.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de una organización es definida en términos del crecimiento de mercado (rápido o lento) y la posición competitiva de la organización en dicho mercado (fuerte o débil), con ésta matriz no hay cálculos matemáticos para llegar a algunos puntos que definan un vector, sino de acuerdo con la situación de la posición competitiva de la organización y del crecimiento del mercado, ésta se ubica en uno de los cuatro cuadrantes y debe seguir las estrategias sugeridas para ese cuadrante.

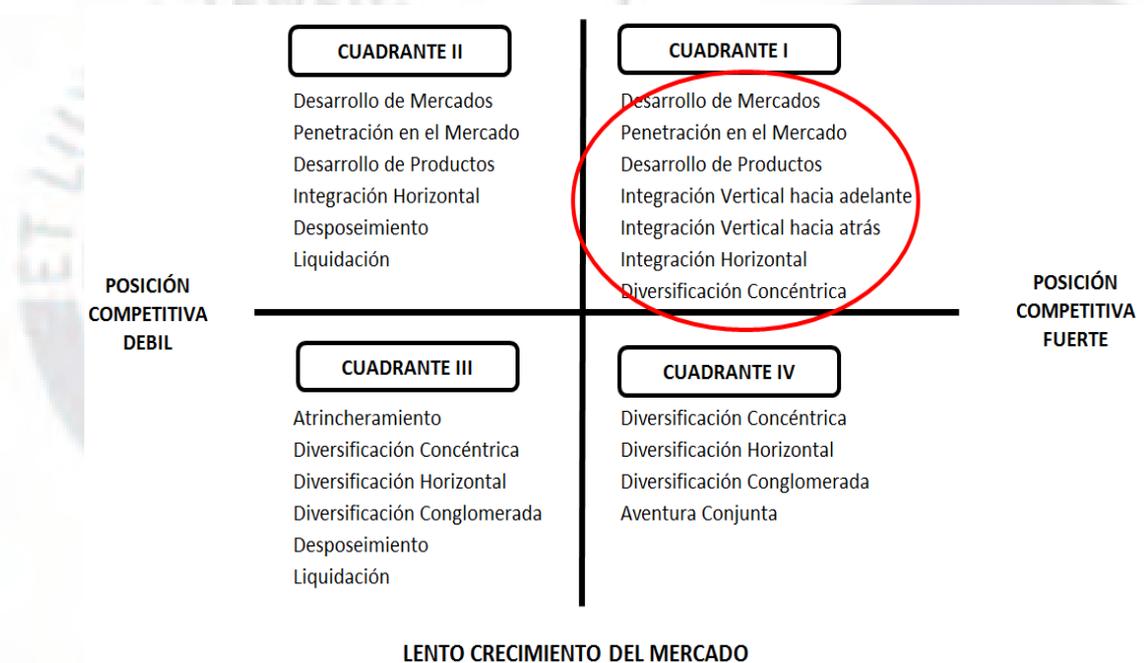


Figura 11. Matriz de la Gran Estrategia de Taurus SRL

El sector de alquiler de maquinaria pesada en donde se desarrolla Taurus SRL de acuerdo a los análisis realizados anteriormente se muestra en la Figura 11 ubicándose en el cuadrante I, lo que indica que tiene una posición competitiva fuerte en un mercado que tiene expectativas de rápido crecimiento, cuyas estrategias que debe implementar son: desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical,

integración horizontal y diversificación concéntrica; de la matriz FODA se puede extraer a las más relevantes que están dentro de esta matriz de la gran estrategia.

Para desarrollo de mercados:

- (E2) Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos de infraestructura vial y proyectos ejecutados por el canon.
- (E3) Fidelizar a los clientes, aprovechando los vínculos generados por la organización en todos éstos años de operación.
- (E4) Brindar servicios en movimiento de tierras a municipios y defensa civil, para la temporada de lluvias en trabajos preventivos y labores de emergencia.
- (E13) Garantizar el buen funcionamiento de las operaciones a través de una inspección previa del entorno y la licencia social donde se ejecutará el servicio.
- (E15) Contratar un jefe de Ventas con experiencia y trayectoria en el rubro, que impulse a la organización a un nivel de mayor competitividad.
- (E16) Desarrollar vínculos comerciales con otras empresas complementarias a fin de conformar consorcios estratégicos que permitan participar en proyectos de mayor envergadura.

Penetración en el mercado:

- (E7) Implementar un departamento de ventas y marketing enfocado en captar nuevos clientes.
- (E10) Desarrollar planes de acción que permitan anticipar oportunidades en base a la información de proyectos públicos y privados.

Desarrollo de productos:

- (E1) Incrementar la inversión en maquinaria pesada con tecnología de vanguardia aprovechando el acceso al sistema financiero.

- (E14) Elaborar un plan de inversiones de maquinaria pesada, tomando en cuenta nuestras proyecciones de ventas y coyuntura actual y futura de la economía internacional.

Integración vertical:

- (E5) Implementar un Manual de Organización y funciones que permita descentralizar las tareas de la Gerencia General.
- (E6) Desarrollar un plan de capacitación para el personal operativo en manejo eficiente de maquinaria pesada y en seguridad laboral.
- (E8) Certificar en los principales procesos de la organización e implementar un sistema de gestión integrado que incluya la seguridad laboral, permitiendo aprovechar mejor las oportunidades del mercado, elevando sus estándares de operación.
- (E11) Implementar un plan de Desarrollo Organizacional con el fin de mejorar el clima laboral y la identificación con la empresa.
- (E12) Desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros a fin de mantener y mejorar nuestra optimización de costos para ser atractivos al cliente, dada la fuerte confrontación de precios en el mercado.
- (E14) Adquirir servicios de asesoría legal para trámites y permisos, previo a la propuesta económica a sus clientes.
- (E17) Adquirir servicios de consultoría para tener acceso a investigaciones actualizadas de situación de mercado y economía nacional

Diversificación concéntrica:

- (E9) Implementar un taller de mantenimiento para cubrir las necesidades de la empresa y ofrecer servicios de mantenimiento a los clientes.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz permite agrupar el resultado de las estrategias propuestas y apreciar las repeticiones de las cinco matrices anteriores (FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE); en ésta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, además de otras que por alguna razón se consideren pertinentes considerar para el proceso. De la tabla 19, luego de realizar las sumas de las estrategias repetidas de las cinco matrices, se extrae que las que tienen mayor puntaje son las estrategias: E1, E2, E7, E9 y E16, con cinco repeticiones; las estrategias: E3, E4, E6, E8, E10, E12, E13 y E14 con cuatro repeticiones, siendo estos dos grupos de mayor repetición las estrategias que continuarán el proceso de análisis, y descartándose a las estrategias: E5, E11, E15 y E17 con menos ó igual a 3 repeticiones.

Tabla 19

Matriz de Decisión Estratégica de Taurus SRL.

Origen	Nro	Estrategias Especificas	Estrategias Externas Alternativas	Matrices					TOTAL
				FODA	PEYEA	BCG	MIE	MGE	
FO1	E1	Incrementar la inversión en maquinaria pesada con tecnología de vanguardia aprovechando el acceso al sistema financiero	Desarrollo de producto / Penetración de Mercado	X	X	X	X	X	5
FO2	E2	Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos de infraestructura vial y proyectos ejecutados por el canon	Desarrollo de mercado	X	X	X	X	X	5
FO3	E3	Fidelizar a los clientes, aprovechando los vínculos generados por la organización en todos éstos años de operación	Desarrollo de mercado	X	X	X		X	4
FO4	E4	Brindar servicios en movimiento de tierras a municipios y defensa civil, para la temporada de lluvias en trabajos preventivos y labores de emergencia	Desarrollo de mercado	X	X	X		X	4
DO1	E5	Implementar un Manual de Organización y funciones que permita descentralizar las tareas de la Gerencia General	Integración Vertical	X				X	2
DO2	E6	Desarrollar un plan de capacitación para el personal operativo en manejo eficiente de maquinaria pesada y en seguridad laboral	Integración Vertical / Desarrollo de Producto	X	X		X	X	4
DO3	E7	Implementar un departamento de ventas y marketing enfocado en captar nuevos clientes	Desarrollo de mercado/Penetración de Mercado	X	X	X	X	X	5
DO4	E8	Certificar en los principales procesos de la organización e implementar un sistema de gestión integrado que incluya la seguridad laboral, permitiendo aprovechar mejor las oportunidades del mercado, elevando sus estándares de operación	Integración Vertical/Desarrollo de Producto	X	X		X	X	4
DO5	E9	Implementar un taller de mantenimiento para cubrir las necesidades de la empresa y ofrecer servicios de mantenimiento a los clientes	Diversificación Concentrica / Desarrollo de Producto	X	X	X	X	X	5
DO6	E10	Desarrollar planes de acción que permitan anticipar oportunidades en base a la información de proyectos públicos y privados	Penetración de Mercado	X		X	X	X	4
DO7	E11	Implementar un plan de Desarrollo Organizacional con el fin de mejorar el clima laboral y la identificación con la empresa	Integración Vertical	X				X	2
FA1	E12	Desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros a fin de mantener y mejorar nuestra optimización de costos para ser atractivos al cliente, dada la fuerte confrontación de precios en el mercado	Integración Vertical/Desarrollo de Producto	X	X		X	X	4
FA2	E13	Garantizar el buen funcionamiento de las operaciones a través de una inspección previa del entorno y la licencia social donde se ejecutará el servicio	Desarrollo de Mercado / Integración Vertical	X		X	X	X	4
FA3	E14	Adquirir servicios de asesoría legal para trámites y permisos, previo a la propuesta económica a sus clientes	Integración Vertical	X	X	X		X	4
DA1	E15	Contratar un jefe de Ventas con experiencia y trayectoria en el rubro, que impulse a la organización a un nivel de mayor competitividad	Desarrollo de mercado	X		X		X	3
DA2	E16	Desarrollar vínculos comerciales con otras empresas complementarias a fin de conformar consorcios estratégicos que permitan participar en proyectos de mayor envergadura	Desarrollo de Mercado/Aventura Conjunta	X	X	X	X	X	5
DA3	E17	Adquirir servicios de consultoría para tener acceso a investigaciones actualizadas de situación de mercado y economía nacional	Desarrollo de Mercado / Integración Vertical	X				X	2

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013, 2da edición. México D: F., México. Pearson

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz nos permite evaluar y decidir objetiva y cuantitativamente sobre las estrategias extraídas posterior a la evaluación de Matriz de Decisión Estratégica, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (críticos o clave) externos e internos; de forma similar a las otras herramientas de formulación estratégica, la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico requiere de un buen juicio intuitivo y análisis para evaluar la atractividad de cada estrategia, para lo cual se ha puntuado en función a su impacto respecto a maximizar sus oportunidades y fortalezas y minimizar sus amenazas y debilidades. Las estrategias evaluadas con la MCPE deben ser estrategias específicas que también son las estrategias alternativas en detalle; de la Tabla 20, se han identificado a las estrategias: E1, E2, E6, E7, E8, E9, E12 y E16 como las más atractivas para Taurus SRL, todas con una puntuación mayor a 5.

Tabla 20

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Taurus SRL.

		1. Incrementar la inversión en maquinaria pesada con tecnología de vanguardia aprovechando el acceso al sistema financiero.		2. Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos de infraestructura vial y proyectos ejecutados por el canon.		3. Fidelizar a los clientes, aprovechando los vínculos generados por la organización en todos éstos años de operación.		4. Brindar servicios en movimiento de tierras a municipios y defensa civil, para la temporada de lluvias en trabajos preventivos y labores de emergencia		6. Desarrollar un plan de capacitación para el personal operativo en manejo eficiente de maquinaria pesada y en seguridad laboral		7. Implementar un departamento de ventas y marketing enfocado en captar nuevos clientes.		8. Certificar en los principales procesos de la organización e implementar un sistema de gestión integrado que incluya la seguridad laboral, permitiendo aprovechar mejor las oportunidades del mercado, elevando sus estándares de operación.		9. Implementar un taller de mantenimiento para cubrir las necesidades de la empresa y ofrecer servicios de mantenimiento a los clientes.		10. Desarrollar planes de acción que permitan anticipar oportunidades en base a la información de proyectos públicos y privados.		12. Desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros a fin de mantener y mejorar nuestra optimización de costos para ser atractivos al cliente, dada la fuerte confrontación de precios en el mercado.		13. Garantizar el buen funcionamiento de las operaciones a través de una inspección previa del entorno y la licencia social donde se ejecutará el servicio.		14. Adquirir servicios de asesoría legal para trámites y permisos, previo a la propuesta económica a sus clientes.		16. Desarrollar vínculos comerciales con otras empresas complementarias a fin de conformar consorcios estratégicos que permitan participar en proyectos de mayor envergadura.		
	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	
Factores críticos para el éxito																												
Oportunidades: O																												
O1	Interés del gobierno central en ampliar y mejorar la infraestructura vial existente, con rehabilitación y construcción de carreteras en la Red Nacional y departamental.	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48
O2	Políticas de descentralización de funciones y competencias.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10
O3	Interés en inversión pública, público privada y ejecución de obras financiadas por canon.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36
O4	Demanda de servicios por factores climatológicos en temporada de lluvias.	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24
O5	Estabilidad macroeconómica del país, que favorece la inversión nacional y extranjera.	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
O6	Ejecución de proyectos Mineros importantes alrededor de Cusco: Antapaccay, Minera Quechua, Constancia, Cerro Copane y Las Bambas.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32
O7	Oferta de diversos productos financieros que favorecen la inversión en activos	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
O8	Crecimiento sostenido en el mercado de alquiler de maquinaria pesada en los últimos años	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24
Amenazas: A																												
A1	Existencia de competidores con servicios integrales (alquiler, venta de repuesto y mantenimiento).	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.2	2	0.2	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
A2	Proyecciones de crecimiento económico menores al promedio de los últimos 10 años	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
A3	Volatilidad del tipo de cambio del dólar	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12
A4	Falta de capacidad de ejecución del gasto en proyectos de inversión pública, por trabas administrativas, burocráticas y por estudios de impacto socio-ambiental.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
A5	Convulsión social que afecte la ejecución de proyectos.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.1	1	0.1	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10
Fortalezas: F																												
F1	Experiencia en el sector con más de 10 años, prestando servicios en Cusco y alrededores, cumpliendo con los contratos de sus clientes	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
F2	Cuenta con una flota de maquinaria pesada propia e infraestructura de local en Cusco para el almacenamiento de sus equipos	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28
F3	Personal técnico y administrativo con experiencia en el sector, con baja rotación del personal	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
F4	Acceso al sistema financiero con buena calificación crediticia	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24
F5	Procesos operativos eficientes enfocado al control de costos	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10
F6	Incremento de ventas en los últimos años, con alto margen de utilidad	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32
F7	La Gerencia General dispone de una Red de Contactos del sector	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18
F8	Baja tasa de accidentabilidad laboral	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14
Debilidades: D																												
D1	Poder de negociación y decisión centralizado únicamente en la gerencia general, con carencia de manual de organización y funciones	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28
D2	Tercerización del servicio de mantenimiento de maquinaria y compra de repuestos	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24
D3	Cuenta con un deficiente sistema de ventas, carente de un plan de Marketing, que permita minimizar la capacidad ociosa de su maquinaria pesada	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21
D4	Cultura organizacional y clima laboral poco desarrollado	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18
D5	Organización poco agresiva en inversión de maquinaria, por su aversión al apalancamiento financiero a largo plazo	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	4	0.28
D6	No cuenta con una certificación y homologación en sus procesos que la haría mas atractiva para el mercado	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.2	4	0.2	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
D7	Reducido presupuesto para capacitación del personal en temas operativos y tecnológicos	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.2	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Total		2	5.12	5.27	4.68	4.44	5.29	5.12	5.65	5.32	4.64	5.14	4.90	4.90	6.14													

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013, 2da edición. México D: F., México. Pearson.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Ésta matriz permite finalmente evaluar las estrategias retenidas después de la MDE con dos filtros finales: los criterios de Rumelt y los aspectos éticos que podrían ser violados cuando se implementen las estrategias; luego de calificar las estrategias retenidas, se hace una evaluación final en la fase de decisión en base a los cuatro criterios propuestos por Rumelt, como son: a) *La consistencia*, que indica que la estrategia no debe presentar objetivos ni políticos mutuamente inconsistentes, b) *la consonancia*, la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran, c) *la ventaja*, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad y d) *la factibilidad*, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub-problemas sin solución; como se muestra en la Tabla 21 para el caso de Taurus SRL, todas las estrategias cumplen con estos criterios propuestos por Rumelt.

Tabla 21

Matriz Rumelt de Taurus SRL

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
E1	Incrementar la inversión en maquinaria pesada con tecnología de vanguardia aprovechando el acceso al sistema financiero	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos de infraestructura vial y proyectos ejecutados por el canon	Si	Si	Si	Si	Si
E3	Fidelizar a los clientes, aprovechando los vínculos generados por la organización en todos éstos años de operación	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Brindar servicios en movimiento de tierras a municipios y defensa civil, para la temporada de lluvias en trabajos preventivos y labores de emergencia	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Desarrollar un plan de capacitación para el personal operativo en manejo eficiente de maquinaria pesada y en seguridad laboral	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Implementar un departamento de ventas y marketing enfocado en captar nuevos clientes	Si	Si	Si	Si	Si
E8	Certificar en los principales procesos de la organización e implementar un sistema de gestión integrado que incluya la seguridad laboral, permitiendo aprovechar mejor las oportunidades del mercado, elevando sus estándares de operación	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Implementar un taller de mantenimiento para cubrir las necesidades de la empresa y ofrecer servicios de mantenimiento a los clientes	Si	Si	Si	Si	Si
E10	Desarrollar planes de acción que permitan anticipar oportunidades en base a la información de proyectos públicos y privados	Si	Si	Si	Si	Si
E12	Desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros a fin de mantener y mejorar nuestra optimización de costos para ser atractivos al cliente, dada la fuerte confrontación de precios en el mercado	Si	Si	Si	Si	Si
E13	Garantizar el buen funcionamiento de las operaciones a través de una inspección previa del entorno y la licencia social donde se ejecutará el servicio	Si	Si	Si	Si	Si
E14	Adquirir servicios de asesoría legal para trámites y permisos, previo a la propuesta económica a sus clientes	Si	Si	Si	Si	Si
E16	Desarrollar vínculos comerciales con otras empresas complementarias a fin de conformar consorcios estratégicos que permitan participar en proyectos de mayor envergadura	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013, 2da edición. México D: F., México. Pearson

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas prácticas para los fines utilitarios; para ello se tienen los criterios para calificar la estrategia, como se puede observar en la Tabla 22 para Taurus SRL, concluyéndose que ninguna de las estrategias viola los aspectos indicados anteriormente.



Tabla 22

Matriz de Ética (ME) de Taurus SRL

	E1	E2	E3	E4	E6	E7	E8	E9	E10	E12	E13	E14	E16
Derechos													
Impacto en el derecho a la vida	P	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia													
Impacto en la distribución	N	N	N	N	J	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en la administración	N	N	N	N	J	N	N	N	J	N	N	N	N
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo													
Fines y resultados estratégicos	E	N	N	N	N	N	E	N	N	E	N	N	N
Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

Nota. Derechos (P = Promueve N = Neutral V = Viola), Justicia (J = Justo N = Neutral I = Injusto), Utilitarismo (E = Excelentes N = Neutral P = Perjudicial) Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013, 2da edición. México D: F., México. Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas finales son aquellas que han sido aceptadas después de haber realizado el análisis respectivo por el análisis de las matrices; para Taurus SRL las estrategias retenidas y de contingencias se muestran en la Tabla 23.

Tabla 23

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Retenidas	
E1	Incrementar la inversión en maquinaria pesada con tecnología de vanguardia aprovechando el acceso al sistema financiero (F4,F6,O5,O7)
E2	Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos de infraestructura vial y proyectos ejecutados por el canon (F1, F2, F3, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O6, O8)
E6	Desarrollar un plan de capacitación para el personal operativo en manejo eficiente de maquinaria pesada y en seguridad laboral (D6, D7, O8)
E7	Implementar un departamento de ventas y marketing enfocado en captar nuevos clientes (D3, O1, O2, O3, O5, O6, O8)
E8	Certificar en los principales procesos de la organización e implementar un sistema de gestión integrado que incluya la seguridad laboral, permitiendo aprovechar mejor las oportunidades del mercado, elevando sus estándares de operación (D7, O1, O2, O3, O4, O6, O8)
E9	Implementar un taller de mantenimiento para cubrir las necesidades de la empresa y ofrecer servicios de mantenimiento a los clientes (D2, D5, O1, O3, O6, O7, O8)
E12	Desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros a fin de mantener y mejorar nuestra optimización de costos para ser atractivos al cliente, dada la fuerte confrontación de precios en el mercado (F1, F2, F3, F5, F6, F7, A1, A2, A3)
E16	Desarrollar vínculos comerciales con otras empresas complementarias a fin de conformar consorcios estratégicos que permitan participar en proyectos de mayor envergadura (D1, D2, D4, D5, A1, A2)
Estrategias de Contingencia	
E3	Fidelizar a los clientes, aprovechando los vínculos generados por la organización en todos éstos años de operación (F1, F2, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O6)
E4	Brindar servicios en movimiento de tierras a municipios y defensa civil, para la temporada de lluvias en trabajos preventivos y labores de emergencia (F1, F2, F3, O4)
E10	Desarrollar planes de acción que permitan anticipar oportunidades en base a la información de proyectos públicos y privados (D1, D3, O1, O3, O6. O8)
E13	Garantizar el buen funcionamiento de las operaciones a través de una inspección previa del entorno y la licencia social donde se ejecutará el servicio (F1, F6, F7, A2, A4, A5)
E14	Adquirir servicios de asesoría legal para trámites y permisos, previo a la propuesta económica a sus clientes (F1, F2, F4, A2, A4)

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013, 2da edición. México D: F., México. Pearson

6.11. Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La Tabla 24 verifica que los siete objetivos de largo plazo (OLP) están alineados con las ocho estrategias finales retenidas para Taurus SRL, cabe resaltar que si durante la implementación una de las estrategias retenidas no alcance ninguno de los OLP trazados entonces pasará a ser una estrategia de contingencia; sin embargo el resultado final del análisis nos indica que todas las estrategias finales quedan como tal.

6.12. Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz permite realizar una confrontación entre las ocho estrategias retenidas de la organización y las posibilidades de los cinco competidores identificados en el mercado local para hacerles frente, la Tabla 25, muestra esta relación existente de Taurus SRL con sus competidores en base a las estrategias retenidas.

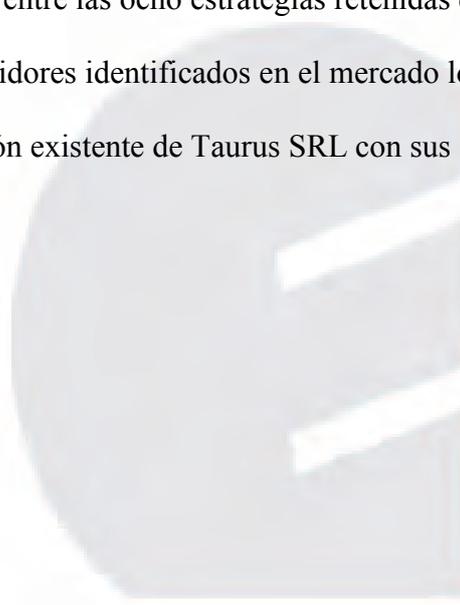
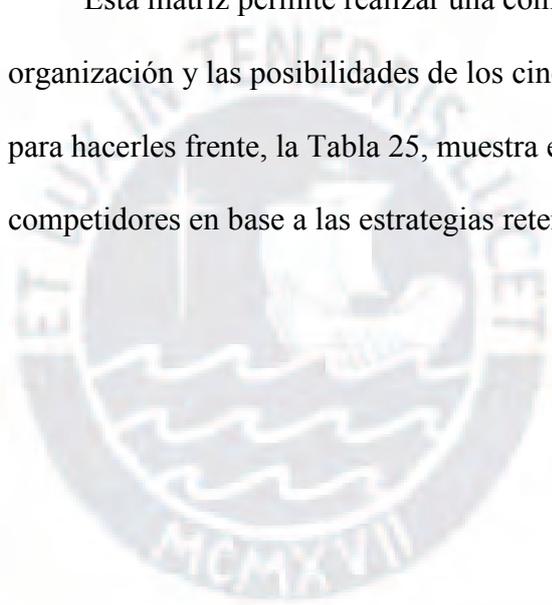


Tabla 24

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para Taurus SRL

Visión							
Llegar a ser para el año 2025, una empresa líder en la región Cusco en servicios de alquiler de maquinaria pesada para el sector construcción, con altos estándares en seguridad laboral y optimización de procesos, generando valor, confianza y satisfacción permanente para sus clientes, con respeto por su entorno y comunidad vinculante.							
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7
	Desarrollar un sistema de gestión integrado basada en la norma ISO 9001 y OHSAS 18001, enfocada en mejorar los procesos operativos y seguros con excelencia operacional en la calidad del servicio, estructurada, comprometida y capacitada. En el año 2015 la organización cuenta con buenas prácticas operativas y con un sistema operativo en proceso de implementación.	Alcanzar un índice de frecuencia por accidentabilidad laboral (IF) menor a 0.05 por cada 1'000,000 horas hombres trabajadas orientada en concientizar al personal sobre la importancia de realizar trabajos en ambientes seguros. Al cierre del año 2014 el índice de frecuencia fue de 0.28.	Alcanzar un índice de accidentes internos de tránsito de nuestros vehículos y equipos (AIT) menor a 0.10, priorizando la operatividad segura de nuestras unidades; se entiende como AIT a la cantidad de vehículos y equipos accidentados ponderados por el nivel de daños causados. Al cierre del año 2014 el índice de accidentes internos de tránsito fue de 0.43.	Aumentar el grado de instrucción del personal administrativo y operativo a través de capacitaciones referentes al rubro del negocio a 96 hrs per cápita, con incentivos por buen desempeño, reconocimiento de buenas prácticas y funciones claras para cada puesto en la organización; al cierre del año 2014 fue de 16 hrs per cápita la capacitación que reciben.	Obtener un índice de satisfacción del cliente mayor al 90% de acuerdo a un cuestionario cuantitativo elaborado y a través del cumplimiento de contratos al 100%. Al año 2015 no se maneja estadística de satisfacción de los clientes.	Alcanzar un monto anual de facturación no menor a los S/. 9'000,000 a través de la creación de un área sólida de ventas, con la fidelización y búsqueda de nuevos clientes, mayor participación de mercado de alquiler de maquinaria pesada, servicios de mantenimiento y venta de repuestos. Al cierre del año 2014 el monto de facturación anual ascendió a los S/. 2'480,000 brindados solo por servicio de alquiler de maquinaria pesada.	Obtener una utilidad neta no menor al 20%, producto de un incremento anual de los ingresos del 12%, y una estructura de costos conformados por un 20% de gastos variables y un 80% de costos fijos; la utilidad neta al cierre del periodo 2014 fue de un 22%.
E1	Incrementar la inversión en maquinaria pesada con tecnología de vanguardia aprovechando el acceso al sistema financiero (F4,F6,O5,O7)	X			X	X	X
E2	Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos de infraestructura vial y proyectos ejecutados por el canon (F1, F2, F3, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O6, O8)	X	X	X	X	X	X
E6	Desarrollar un plan de capacitación para el personal operativo en manejo eficiente de maquinaria pesada y en seguridad laboral (D6, D7, O8)	X	X	X	X	X	X
E7	Implementar un departamento de ventas y marketing enfocado en captar nuevos clientes (D3, O1, O2, O3, O5, O6, O8)	X			X	X	X
E8	Certificar en los principales procesos de la organización e implementar un sistema de gestión integrado que incluya la seguridad laboral, permitiendo aprovechar mejor las oportunidades del mercado, elevando sus estándares de operación (D7, O1, O2, O3, O4, O6, O8)	X	X	X	X	X	X
E9	Implementar un taller de mantenimiento para cubrir las necesidades de la empresa y ofrecer servicios de mantenimiento a los clientes (D2, D5, O1, O3, O6, O7, O8)	X		X	X	X	X
E12	Desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros a fin de mantener y mejorar nuestra optimización de costos para ser atractivos al cliente, dada la fuerte confrontación de precios en el mercado (F1, F2, F3, F5, F6, F7, A1, A2, A3)	X	X	X	X	X	X
E16	Desarrollar vínculos comerciales con otras empresas complementarias a fin de conformar consorcios estratégicos que permitan participar en proyectos de mayor envergadura (D1, D2, D4, D5, A1, A2)	X	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013, 2da edición. México D: F., México. Pearson.

Tabla 25

Matriz de Posibilidad de Competidores de Taurus SRL

Estrategias Retenidas		Posibilidades Competitivas				
		Constructora Medina SRL	Constructora Mesh SRL	Corrales Ingenieros SRL	Argos Ingeniería y Construcción SAC	Corporación Kayser
		Cusco	Cusco	Cusco	Cusco	Cusco
E1	Incrementar la inversión en maquinaria pesada con tecnología de vanguardia aprovechando el acceso al sistema financiero (F4,F6,O5,O7)	Desarrollar programas similares	Desarrollar programas similares	Establecer programas similares	Establecer programas similares	Establecer programas similares
E2	Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos de infraestructura vial y proyectos ejecutados por el canon (F1, F2, F3, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O6, O8)	Establecer programas similares	Establecer programas similares	Establecer programas similares	Establecer programas similares	Establecer programas similares
E6	Desarrollar un plan de capacitación para el personal operativo en manejo eficiente de maquinaria pesada y en seguridad laboral (D6, D7, O8)	Indiferente	Desarrollar programar similares	Establecer programas similares	Indiferente	Indiferente
E7	Implementar un departamento de ventas y marketing enfocado en captar nuevos clientes (D3, O1, O2, O3, O5, O6, O8)	Establecer programas similares	Desarrollar programas similares	Establecer programas similares	Establecer programas similares	Establecer programas similares
E8	Certificar en los principales procesos de la organización e implementar un sistema de gestión integrado que incluya la seguridad laboral, permitiendo aprovechar mejor las oportunidades del mercado, elevando sus estándares de operación (D7, O1, O2, O3, O4, O6, O8)	Establecer programas similares	Desarrollar programas similares	Indiferente	Indiferente	Establecer programas similares
E9	Implementar un taller de mantenimiento para cubrir las necesidades de la empresa y ofrecer servicios de mantenimiento a los clientes (D2, D5, O1, O3, O6, O7, O8)	Indiferente	Establecer programas similares	Establecer programas similares	Indeférente	Indiferente
E12	Desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros a fin de mantener y mejorar nuestra optimización de costos para ser atractivos al cliente, dada la fuerte confrontación de precios en el mercado (F1, F2, F3, F5, F6, F7, A1, A2, A3)	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E16	Desarrollar vínculos comerciales con otras empresas complementarias a fin de conformar consorcios estratégicos que permitan participar en proyectos de mayor envergadura (D1, D2, D4, D5, A1, A2)	Establecer programas similares	Desarrollar programs similares	Establecer programas similares	Establecer programas similares	Establecer programas similares

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013, 2da edición. México D: F., México. Pearson.

6.13. Conclusiones

- En éste capítulo se han trabajado con varias matrices con la finalidad de plantear estrategias para llegar a implementarlas y alcanzar la visión propuesta para Taurus SRL; en base a los análisis previos de la matriz EFE y la matriz EFI se plantearon 17 estrategias preliminares en la matriz FODA.
- En base a las 17 estrategias propuestas en la matriz FODA se han analizado la matriz PEYEA para ubicar la postura estratégica de la organización, ubicándose en el cuadrante de Estrategia Agresiva como impulsor estratégico apropiado para Taurus SRL.
- La organización para que pueda competir con diferentes productos se requieren estrategias específicas para la misma, por ello se ha utilizado la Matriz de Boston Consulting, analizando los 7 tipos de equipos que Taurus SRL presta servicio de alquiler; ubicando a la retroexcavadora y el Minicargador en el cuadrante II de estrella, el tractor en el cuadrante IV de perros, y a los equipos cargador frontal, cisterna, volquetes y excavadora en el cuadrante I de signos de interrogación.
- En base a los valores obtenidos de la matriz EFE de 2.35 y la matriz EFI de 2.40 se ha puntuado en la Matriz Interna Externa, ubicándose en la celda V, que nos ha permitido seleccionar las estrategias externas alternativas que se relacionan con la misma.
- En la Matriz de la Gran Estrategia se ubicó en una posición competitiva a Taurus SRL en el Cuadrante I, que se sugieren estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical, integración horizontal y diversificación concéntrica.
- Tomando el resultado obtenido de las matrices FODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE en base a frecuencia y ponderaciones ubicadas para Taurus SRL se

determinaron 13 estrategias las cuales fueron cuantificadas en la matriz cuantitativa de Planeamiento Estratégico, obteniéndose como resultado 8 estrategias retenidas y 5 estrategias de contingencias.

- Las 8 estrategias retenidas y 5 estrategias de contingencia se evaluaron en la Matriz de Rumelt y la Matriz Ética, concluyéndose que tienen consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad, además de no violar ningún derecho, justicia y utilitarismo; estando éstas alineadas a los 7 objetivos de largo plazo como se muestra en la Matriz de Estrategias versus objetivos de Largo Plazo.
- La matriz de Posibilidad de competidores se analizó a las 7 estrategias retenidas con los 5 competidores de la organización más importantes identificados en el mercado de Cusco, identificándose a Constructora Mech SRL como la empresa con programas que están estableciendo o desarrollando similares a Taurus SRL.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados; por lo tanto, la implementación será exitosa en la medida en que la organización logre sus objetivos estratégicos, con una dirección adecuada y puesta en marcha del mismo.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Con la formulación de la visión y la misión, se deben traducir, en criterios que la gerencia pueda utilizar para guiar el rendimiento de la organización; siendo los objetivos de la organización los parámetros de medición tanto de largo, como de corto plazo; los Objetivos estratégicos, o de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Los OCP (ver Tabla 26) planteados son los hitos mediante los cuales se alcanzará con cada estrategia, los OLP (en otra forma sencilla de ver), son la suma de los OCP que dan como resultados el OLP.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas, la correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los OCP. En el proceso identificamos tres tipos de recursos según R. Grant (2002) y son: (a) Recursos Tangibles, (b) Recursos Intangibles, (c) Recursos humanos.

Tabla 26

Objetivos de Corto Plazo por Objetivos de Largo Plazo

N° OLP	Objetivos de Largo Plazo	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo
OLP 1	Desarrollar un sistema de gestión integrado basada en la norma ISO 9001 y OHSAS 18001, enfocada en mejorar los procesos operativos y seguros con excelencia operacional en la calidad del servicio, estructurada, comprometida y capacitada. En el año 2015 la organización cuenta con buenas prácticas operativas y con un sistema operativo en proceso de implementación	1 OCP 1.1	A partir del año 2019 obtener una certificación SGS en ISO 9001:2008 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicio de mantenimiento preventivo y correctivo.
		2 OCP 1.2	Implementar un sistema para la seguridad y la salud en el trabajo basada en el standard OHSAS 18001, a partir del año 2017.
		3 OCP 1.3	A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicio de mantenimiento preventivo y correctivo.
OLP 2	Alcanzar un índice de frecuencia por accidentabilidad laboral (IF) menor a 0.05 por cada 1'000,000 horas hombres trabajadas orientada en concientizar al personal sobre la importancia de realizar trabajos en ambientes seguros. Al cierre del año 2014 el índice de frecuencia fue de 0.28	4 OCP 2.1	A partir del 2016, realizar dos campañas al año sobre la importancia de la seguridad en el trabajo, involucrando el impacto en la familia y sensibilizando lo valioso de volver sano y salvo a casa todos los días.
		5 OCP 2.2	A partir del 2016, realizar por lo menos cuatro capacitaciones anuales en el manejo de equipos, maquinarias, y mantenimiento a cargo de los proveedores.
OLP 3	Alcanzar un índice de accidentes internos de tránsito de nuestros vehículos y equipos (AIT) menor a 0.10, priorizando la operatividad segura de las unidades; se entiende como AIT a la cantidad de vehículos y equipos accidentados ponderados por el nivel de daños causados. Al cierre del año 2014 el índice de accidentes internos de tránsito fue de 0.43.	6 OCP 3.1	Alcanzar para el año 2020 un índice interno de tránsito en vehículo y equipos no mayor a 0.25 %, entendiéndose como tal al porcentaje (%) de vehículos y equipos accidentados respecto al total de los que se encuentran operativos.
		7 OCP 3.2	Alcanzar para el año 2023 un índice interno de tránsito en vehículo y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo.
OLP 4	Aumentar el grado de instrucción del personal administrativo y operativo a través de capacitaciones referentes al rubro del negocio a 96 hrs per cápita, con incentivos por buen desempeño, reconocimiento de buenas prácticas y funciones claras para cada puesto en la organización; al cierre del año 2014 fue de 16 hrs per cápita la capacitación que reciben.	8 OCP 4.1	Dentro de las horas de capacitación programadas, realizar anualmente por lo menos 48 horas de capacitación por empresa especializada, con entrega de certificación al personal participante, a partir del año 2017
		9 OCP 4.2	A partir del año 2016, incluir en el plan anual de capacitación, una cantidad no menor a 48 horas en capacitación en seguridad laboral y 48 horas en buenas prácticas operativas
OLP 5	Obtener un índice de satisfacción del cliente mayor al 90% de acuerdo a un cuestionario cuantitativo elaborado y a través del cumplimiento de contratos al 100%. Al año 2015 no se maneja estadística de satisfacción de los clientes.	10 OCP 5.1	Implementar un plan de Marketing anual a partir del año 2016, cuyo objetivo sea promocionar los servicios ofrecidos por Taurus SRL y lograr medir el nivel de satisfacción de los clientes a través de una encuesta con metodología cuantitativa
		11 OCP 5.2	A partir del año 2016, establecer un programa de incentivos claro, ambicioso y realista para el área de operaciones y ventas que refleje las expectativas y los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes
		12 OCP 5.3	Obtener un índice de satisfacción del cliente no menor al 80% al término del año 2020.
OLP 6	Alcanzar un monto anual de facturación no menor a los S/. 9'000,000 a través de la creación de un área sólida de ventas, con la fidelización y búsqueda de nuevos clientes, mayor participación de mercado de alquiler de maquinaria pesada, servicios de mantenimiento y venta de repuestos. Al cierre del año 2014 el monto de facturación anual ascendió a los S/. 2'480,000 brindados solo por servicio de alquiler de maquinaria pesada.	13 OCP 5.4	Implementar un sistema de Benchmarking por lo menos con dos empresas de las marcas más confiables y seguras del mercado de alquiler de Maquinaria Pesada, mantenimientos y venta de repuestos.
		14 OCP 6.1	Incrementar al año 2018 la inversión en activos a través de compra de maquinaria pesada en un monto no menor al 80% respecto al que se cuenta en el año 2015.
		15 OCP 6.2	Incrementar para el año 2022 maquinaria pesada en un valor no menor al 30% respecto al monto acumulado en activos del año 2018, con la finalidad de llegar a cubrir las ventas deseadas por servicio de alquiler de maquinaria.
		16 OCP 6.3	Crear en el mes de junio del 2016 un departamento de Marketing y Ventas, con la finalidad de alcanzar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes, liderado por un jefe de ventas con experiencia en el sector.
		17 OCP 6.4	Realizar dos convenios estratégicos por año con instituciones municipales ó concesiones viales en Cusco y alrededores para atención de emergencias y/o derrumbes en temporada de lluvias, a partir del año 2016.
		18 OCP 6.5	Incrementar 6 nuevos clientes del sector construcción por año desde el 2016, en cualquiera de los servicios ofrecidos por la organización
		19 OCP 6.6	A partir del año 2016 incrementar el nivel de ventas en un mínimo de 14% cada año a través del crecimiento de los propios giros de negocio de la empresa
		20 OCP 6.7	Ofrecer a inicios del año 2018 el servicio de Mantenimiento preventivo y correctivo de Maquinaria Pesada principalmente para equipos de la marca Caterpillar y Dynapac, con un taller en la ciudad de Cusco; los servicios de mantenimientos llegarán a cubrir un 9% del total de las ventas de la empresa.
		21 OCP 6.8	Para el año 2020 contar con al menos 2 alianzas estratégicas con empresas de alquiler de maquinarias para poder participar en proyectos de mayor envergadura
		22 OCP 6.9	Llegar a obtener un 2% del total de las ventas de la empresa a partir del 2018 por la venta de repuestos.
OLP 7	Obtener una utilidad neta no menor al 20%, producto de un incremento anual de los ingresos del 12%, y una estructura de costos conformados por un 20% de gastos variables y un 80% de costos fijos; la utilidad neta al cierre del periodo 2014 fue de un 22%.	23 OCP 6.10	A partir del año 2018, obtener un porcentaje (%) de ocupación anual de las maquinarias pesadas mayor al 80%, entendiéndose como % de ocupación al periodo de tiempo que la maquinaria se encuentra alquilada
		24 OCP 7.1	Para inicios del año 2016 realizar un estudio detallado de costos por una empresa especializada en Lean Construcción 2% por año hasta el 2018 y así lograr una rentabilidad sostenible en el tiempo
		25 OCP 7.2	Implementar a mediados del periodo 2016 un Plan de Control Presupuestal, el cual permita examinar la estructura financiera y de costos por servicio ofrecido y por proyecto, evaluando el comportamiento de los costos fijos y variables, y su relación entre el modelo costo-volumen-utilidad deseada.
		26 OCP 7.3	Para inicios del 2018, buscar el 90% de financiamiento para la compra de maquinaria y equipo con el fin de incrementar la flota.

Nota. Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia", por F.A. D'Alessio, 2013, 2da edición. México D: F., México. Pearson.

Recursos Tangibles. Conformado por: (a) Maquinarias, (b) Activos Financieros, (c) Materiales y (c) Procesos.

Maquinarias. La empresa cuenta con una flota de maquinaria y equipos de marcas reconocidas, como Caterpillar, Volvo, Hyundai y Faw, los cuales son el soporte para la buena operación y garantía de los servicios prestados.

Los Activos Financieros. Estos recursos se refieren a la fuente de financiamiento con la que cuenta la empresa, Taurus S.R.L. posee un buen historial crediticio en el sector financiero bancario, lo cual le permite canalizar los planes de inversión mediante el acceso a diversos instrumentos financieros, y que son adoptados bajo políticas de financiamiento que garanticen la liquidez y el retorno deseado.

Materiales. Taurus S.R.L. dispone principalmente de materiales direccionados a la administración del negocio, ya que la parte operativa está ejecutada por la maquinaria. Este tipo de recursos si serán incorporados a la empresa para el objetivo de la implementación del taller de mantenimiento.

Procesos. Este recurso es ejecutado con mucha atención por parte de la Gerencia, considera que un pilar clave para el buen servicio es un proceso óptimo que garantice la seguridad del colaborador y la del cliente. Los procesos tienen como base las buenas prácticas empresariales y siempre con el propósito de mantener la mejora continua con el uso de la tecnología y la capacitación.

Recursos Intangibles. Estos recursos comprenden lo siguiente:

Tecnología. Taurus S.R.L. es una organización donde mantener alineada la tecnología con procesos eficientes y la satisfacción del cliente juega un papel bastante importante, la necesidad de contar con maquinaria con los estándares más altos significa seguir

manteniendo activos de última generación, y que esta retorne a la empresa en eficiencia operativa y segura.

Reputación. La imagen empresarial es una ventaja con la que cuenta Taurus S.R.L., ya que esta cataliza sus planes de expansión y fidelización, la clave consiste en mantener los lazos comerciales con sus clientes y proveedores gracias a su versatilidad en el sector en cual se desenvuelve.

Cultura Organizacional. Es uno de los factores que Taurus S.R.L. necesita fortalecer; es consiente que una empresa sin cultura organizacional es susceptible a un crecimiento débil y sin identidad ante la sociedad.

Recursos Humanos. Taurus S.R.L. considera que la clave para el éxito empresarial es un buen equipo de colaboradores, esto permite fortalecer los valores y llegar a los objetivos. La capacitación de su personal operativo y administrativo es vital para crecer en el ambiente organizacional y sobre todo en el de seguridad laboral al que tanto se enfoca.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son el conjunto de pautas que hacen posible alcanzar los objetivos, son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia, incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de “macropolíticas” que debe tener toda organización; es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral; las políticas que Taurus SRL debe adoptar se presentan en la Tabla 27.

Tabla 27

Políticas por Estrategias

Orden	N° Estrategia	Descripción de las Estrategias	N° Políticas	Descripción de las Políticas
1	E1	Incrementar la inversión en maquinaria pesada con tecnología de vanguardia aprovechando el acceso al sistema financiero (F4,F6,O5,O7)	P 1.1 P 1.2 P 1.3 P 1.4	La adquisición de Activos Fijos debe ser financiado a largo plazo. Fomentar el uso de maquinaria con alto nivel tecnológico Los Estados Financieros son emitidos mensualmente. Buscar financiamiento en el sector bancario con las mejores condiciones y tasas de interés
2	E2	Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos de infraestructura vial y proyectos ejecutados por el canon (F1, F2, F3, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O6, O8)	P 2.1 P 2.2 P 2.3 P 2.4 P 2.5	Penetración de mercado mediante búsqueda constante de nuevos clientes Vincular la remuneración de los jefes de área con los objetivos de largo plazo y metas anuales Brindar información acerca de precios y beneficios al ser clientes de Taurus SRL Uso de mediciones de satisfacción de clientes Participar activamente de congresos y/o foros del sector construcción
3	E6	Desarrollar un plan de capacitación para el personal operativo en manejo eficiente de maquinaria pesada y en seguridad laboral (D6, D7, O8)	P 3.1 P 3.2 P 3.3 P 3.4 P 3.5 P 3.6 P 3.7	Capacitar constantemente al personal Mejorar el manejo de las relaciones referentes a los recursos humanos Fomentar el interés por tener operaciones laboralmente seguras Certificar a los técnicos y operadores de maquinaria pesada Concientizar al personal sobre la importancia de la vida, la familia y de volver sanos y salvos a casa después de la jornada laboral Promover la Gestión del cambio desde la gerencia general hacia todos los niveles de la organización. Priorizar la Contratación del personal del interior de la organización antes de contratar del exterior
4	E7	Implementar un departamento de ventas, y un plan de marketing enfocado en captar nuevos clientes (D3, O1, O2, O3, O5, O6, O8)	P 4.1 P 4.2 P 4.3 P 4.4 P 4.5	Crear un área de ventas liderado por un profesional con experiencia en el sector Fidelizar a nuestros clientes a través del cumplimiento de nuestros compromisos contractuales Buscar permanentemente valor agregado en nuestros servicios ofrecidos Todas las ventas por servicio de alquiler de maquinaria pesada será en dólares Realizar una encuesta de satisfacción al cliente después del servicio prestado
5	E8	Certificar en los principales procesos de la organización e implementar un sistema de gestión integrado que incluya la seguridad laboral, permitiendo aprovechar mejor las oportunidades del mercado, elevando sus estándares de operación (D7, O1, O2, O3, O4, O6, O8)	P 5.1 P 5.2 P 5.3 P 5.4 P 5.5	Implementar un sistema de gestión en calidad y seguridad laboral, asesorado por una empresa especialista en el rubro Fomentar permanentemente al trabajo de calidad buscando la satisfacción del cliente Implementar un programa de gestión de objetivos Pasión por la excelencia operacional Fomentar el uso de tecnología y buenas prácticas operativas y seguras
6	E9	Implementar un taller de mantenimiento para cubrir las necesidades de la empresa y ofrecer servicios de mantenimiento a los clientes (D2, D5, O1, O3, O6, O7, O8)	P 6.1 P 6.2 P 6.3 P 6.4	Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de las más alta calidad Usar productos que cumplan con los requisitos legales para el cuidado del medio ambiente Usar procesos que generen ahorro en agua y mínimos desperdicios en desechos. Generar sinergias verticales entre todos los servicios prestados por Taurus SRL
7	E12	Desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros a fin de mantener y mejorar nuestra optimización de costos para ser atractivos al cliente, dada la fuerte confrontación de precios en el mercado (F1, F2, F3, F5, F6, F7, A1, A2, A3)	P 7.1 P 7.2 P 7.3 P 7.4	Contar con asesoría legal con experiencia en contratación y alianzas comerciales Promover la filosofía Lean Construction en las operaciones Mostrar apertura a las nuevas ideas y oportunidades de mejora Fomentar la pasión por la eficiencia permanentemente
8	E16	Desarrollar vínculos comerciales con otras empresas complementarias a fin de conformar consorcios estratégicos que permitan participar en proyectos de mayor envergadura (D1, D2, D4, D5, A1, A2)	P 8.1 P 8.2 P 8.3 P 8.4 P 8.5	Mantener buena relación con clientes y proveedores Crear alianzas estratégicas con organizaciones cuyos valores, visión y misión estén alineados a Taurus SRL Buscar que nuestros socios en proyectos consorciados generen similar rentabilidad en sus operaciones y beneficio mutuo en sus operaciones No infringir las normas legales bajo ninguna circunstancia Cuidar la información que la organización considere confidencial

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013, 2da edición. México D: F., México. Pearson.

7.4. Estructura de la Empresa Taurus S.R.L.

En este punto, es necesario definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias. Chandler (1962) indicó que la estructura sigue a la estrategia, dando a entender que no se puede implementar una nueva estrategia con una antigua estrategia organizacional.

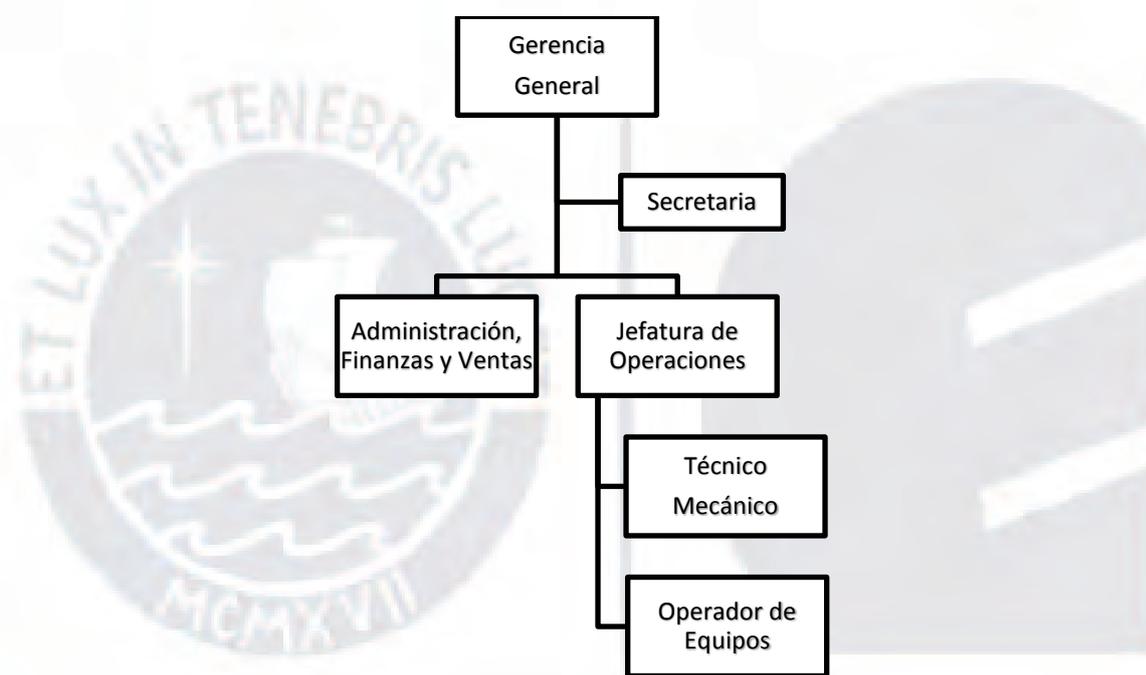


Figura 6. Organigrama actual de Taurus SRL, adaptado de información proporcionada por Taurus SRL, 2015, Cusco, Perú

Se ha propuesto una nueva estructura organizacional (Ver Figura 12 para Taurus SRL, alineando la estructura y diseño con las estrategias retenidas, el propósito fue el de fortalecer los componentes del ciclo operativo de la organización, dando origen al departamento de Marketing y Ventas, también se da origen a los departamentos de Mantenimiento y Repuestos dentro del área de Operaciones los cuales generarán los nuevos productos de venta. El departamento de Administración se encuentra conformado por el departamento de Contabilidad y Finanzas, y por el departamento de Almacén y Logística.

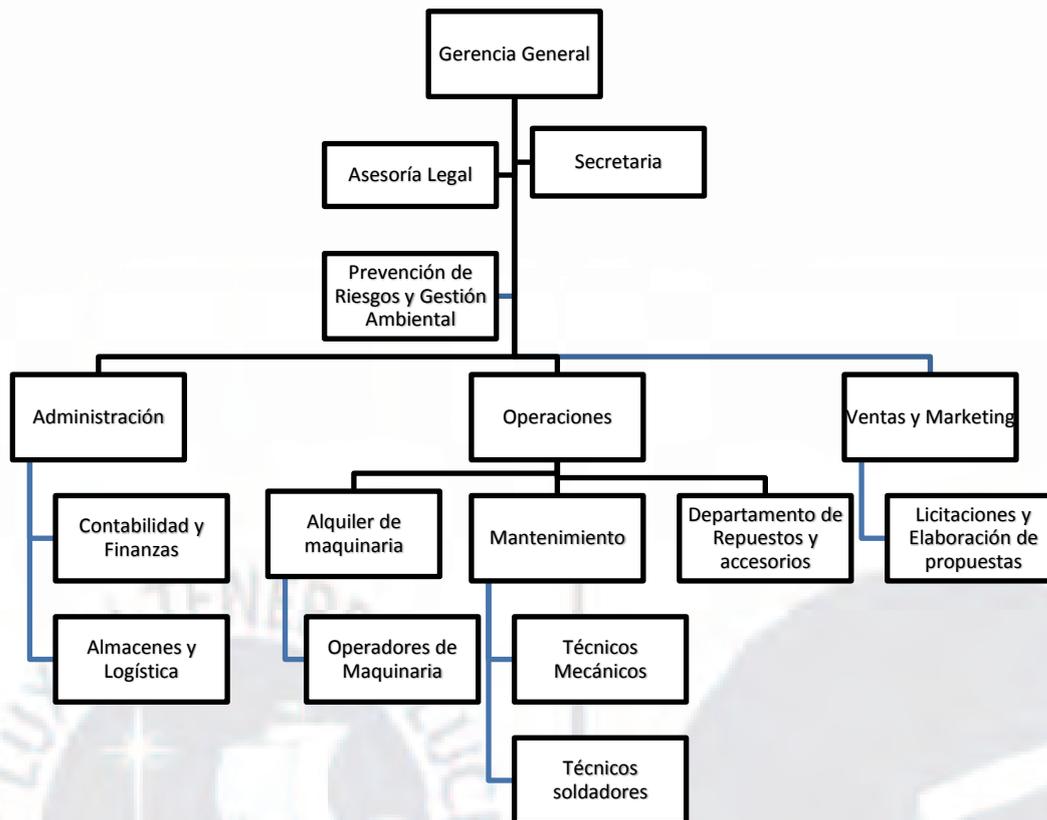


Figura 12. Estructura Organizacional propuesta para Taurus SRL

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Las actividades realizadas por Taurus S.R.L. están compuestas por un dinamismo empresarial relacionado directamente a los factores ambientales y ecológicos, su servicio de alquiler de maquinaria pesada tiene como principal objetivo el movimiento de tierras, proceso que es debidamente ejecutado bajo los lineamientos otorgados por los clientes, es este caso deben de poseer el certificado de factibilidad medio ambiental aprobado por el proyecto como se indica en la política 5.2 perteneciente a la estrategia número 8. Los servicios de mantenimiento es otro punto de cuidado y concientizado por Taurus S.R.L. ,dentro de sus políticas 6.2 y 6.3 correspondiente a la estrategia N° 9, donde sus principales lineamientos se enfocan en el cuidado del agua y el de sus desechos, y minimizar la emisión de gases tóxicos generados por el uso de sus máquinas y equipos. Taurus S.R.L. también se preocupa por cuidar el impacto social dentro de la empresa, su principal enfoque son sus colaboradores,

conservando un trato justo y buscando siempre el desarrollo de sus competencias; la empresa fusiona su interés por la seguridad laboral con la eficiencia de sus operaciones, considerando que para tener un buen resultado de los procesos este debe ir ligado del cuidado de la integridad y de la salud de su capital humano.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Los colaboradores de Taurus S.R.L., son el punto de atención de la empresa por lo que su seguridad es uno de los principales valores que caracteriza a la organización; a pesar de ello la empresa también considera que es importante el tener colaboradores capacitados y motivados dentro de sus ocupaciones actividad que se refleja dentro de su OLP 4.

7.7. Gestión del Cambio

El proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente.; bajo éstas premisas podemos entender que el cambio generará un impacto dentro de los colaboradores y que dichos cambios no deben ser traumáticos, por lo que Taurus S.R.L. necesita realizar un plan de acción con el fin de no distorsionar el verdadero propósito de los cambios.

7.8. Conclusiones

Los objetivos de corto plazo son los hitos que harán posible alcanzar a los objetivos de largo plazo propuestos en el capítulo V, esto será posible bajo la dirección de la gerencia de Taurus S.R.L y con los recursos asignados a cada objetivo. Según el análisis realizado, la organización necesita fortalecer e implementar los departamentos que conforman el ciclo operativo de la empresa, entre estos el principal es el departamento de Marketing y Ventas, fortalecer el departamento de Operaciones con la creación del rubro de Mantenimiento y Repuestos, éstos dos departamentos generarán y venderán los servicios integrales que Taurus S.R. L. necesita para expandirse y abarcar nuevos mercados, mientras que el departamento

de Contabilidad y Finanzas generará la información y los recursos financieros para conseguir la capacidad deseada.

Es clave que la empresa adquiera maquinaria nueva y de última tecnología, financiada por entidades del sistema financiero bancario y que ésta sea estructurada adecuadamente en el pasivo de la empresa bajo un plan de inversión acorde a los objetivos. El cambio estructural debe ir acompañado de las políticas que viabilizarán las estrategias, y cuya implantación no debe generar cambios traumáticos en los colaboradores ni en sus resultados, el cambio debe ser sinónimo de aprendizaje y motivación y a la vez respeto a la cultura organizacional.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación y control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico.

8.1. Perspectivas de Control

De acuerdo a la metodología del cuadro de mando integral el resultado de los indicadores serán evaluados bajo las cuatro perspectivas de control: Aprendizaje Interno, Procesos, Clientes, Financiera.

8.1.1. Aprendizaje Interno.

La perspectiva del aprendizaje interno consiste en cómo la organización debe aprender y mejorar, con el propósito de alcanzar la Visión propuesta; para Taurus S.R.L. ésta perspectiva se ve reflejada en el OLP 4 cuyo fin es incrementar la capacitación e instrucción del capital humano con la finalidad de obtener ventajas competitivas.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva consiste en identificar aquellos procesos que deben maximizar el resultado proveniente de la cadena de valor, cuyo objetivo es la satisfacción de los clientes y la garantizar la seguridad de sus colaboradores. Estos procesos son propuestos en los OLP 1, OLP2 y OLP 3.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva tiene como propósito el conocer a los clientes y cómo se puede llegar a satisfacerlos en base a sus necesidades y requerimientos, para Taurus S.R.L. la satisfacción

del cliente caracteriza a la organización y permite alcanzar la Visión impulsada por los OLP 5 y OLP 6.

8.1.4. Financiera

Bajo ésta perspectiva Taurus S.R.L., permite evaluar su potencial para invertir y generar valor para los accionistas, en este sentido la empresa busca un mayor retorno sobre la inversión en maquinaria y equipo, llegando a los niveles de rentabilidad deseados, puntos que se plantean en los OLP 7.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard)

El tablero de control integral de las estrategias y objetivos de corto plazo planteadas para Taurus S.R.L. se muestra a detalle en la Tabla 28.

8.3. Conclusiones

- Para Taurus S.R.L. el tablero de control integral (Balance Scorecard) será la herramienta que hará posible que la organización logre cerrar el ciclo entre aquello que desea hacer y lo que hace, aplicando las acciones a ejecutar y los objetivos propuestos, evaluando el alcance de las metas y que estas sean cuantificables en el tiempo.
- De esta herramienta se lograron identificar 3 objetivos con perspectiva de aprendizaje interno, 6 objetivos con perspectiva de procesos, 12 objetivos con perspectiva del cliente y 5 objetivos con perspectivas financieras; a éstos objetivos se les asigna una meta cuantitativa, un indicador y una frecuencia de revisión correspondiente, la finalidad es monitorear los objetivos propuestos y como estos van actuando en el tiempo, es importante resaltar que los objetivos deben ser modificados en caso estos sean necesarios previa evaluación de la gerencia.

Tabla 28

Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard)

N° OCP	Objetivos de Corto Plazo	Unidad de Medida	Meta	Año de Medición	Frecuencia de Revisión
Perspectivas de Aprendizaje Interno					
OCP 2.1	A partir del 2016, realizar dos campañas al año sobre la importancia de la seguridad en el trabajo, involucrando el impacto en la familia y sensibilizando lo valioso de volver sano y salvo a casa todos los días.	Cantidad de Campaña en seguridad laboral	2	2016	Anual
OCP 2.2	A partir del 2016, realizar por lo menos cuatro capacitaciones anuales en el manejo de equipos, maquinarias, y mantenimiento a cargo de los proveedores.	Cantidad de Capacitaciones	4	2016	Anual
OCP 4.2	A partir del año 2016, incluir en el plan anual de capacitación, una cantidad no menor a 48 horas en capacitación en seguridad laboral y 48 horas en buenas prácticas operativas.	Horas de capacitación	96	2016	Anual
Perspectiva de Procesos					
OCP 1.1	A partir del año 2019 obtener una certificación SGS en ISO 9001:2008 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicio de mantenimiento preventivo y correctivo.	Certificación SGS en ISO 9001:2008	1	2019	2019
OCP 1.2	Implementar un sistema de seguridad laboral basada en el standard OHSAS 18001, a partir del año 2017.	Número de Implementación de sistema de seguridad laboral	1	2017	Anual
OCP 1.3	A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicio de mantenimiento preventivo y correctivo.	Certificación OHSAS 18001	1	2020	2020
OCP 3.1	Ancanzar para el año 2020 un índice interno de tránsito en vehículo y equipos no mayor a 0.25 %, entendiéndose como tal al porcentaje (%) de vehículos y equipos accidentados respecto al total de los que se encuentran operativos.	Índice Interno de Tránsito	Menor ó igual a 0.25	2020	Anual
OCP 3.2	Ancanzar para el año 2023 un índice interno de tránsito en vehículo y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo.	Índice Interno de Tránsito	Menor ó igual a 0.10	2023	Anual
OCP 4.1	Dentro de las horas de capacitación programadas, realizar anualmente por lo menos 48 horas de capacitación por empresa especializada, con entrega de certificación al personal participante, a partir del año 2017	Horas de capacitación certificadas	Mayor ó igual a 48 horas por colaborador	2017	Anual
Perspectiva de Clientes					
OCP 5.1	Implementar un plan de Marketing anual a partir del año 2016, cuyo objetivo sea promocionar los servicios ofrecidos por TAURUS y lograr medir el nivel de satisfacción de los clientes a través de una encuesta con metodología cuantitativa	Cantidad de plan de marketing	1	2016	Anual
OCP 5.2	A partir del año 2016, establecer un programa de incentivos claro, ambicioso y realista para el área de operaciones y ventas que refleje las expectativas y los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes	Cantidad de plan de incentivos	1	2016	Semestral
OCP 5.3	Obtener un índice de satisfacción del cliente no menor al 80% al término del año 2020.	% de satisfacción del cliente	Mayor ó igual a 80%	2020	Anual
OCP 5.4	Implementar un sistema de Benchmarking para el 2020 por lo menos con dos empresas de las marcas más confiables y seguras del mercado de alquiler de Maquinaria Pesada, mantenimientos y venta de repuestos.	Cantidad de empresas	2	2020	Anual
OCP 6.3	Crear en el mes de junio del 2016 un departamento de Marketing y Ventas, con la finalidad de alcanzar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes, liderado por un jefe de ventas con experiencia en el sector	Creación de área de ventas y marketing	1	2016	2016
OCP 6.4	Realizar dos convenios estratégicos por año con instituciones municipales ó concesiones viales en Cusco y alrededores para atención de emergencias y/o derrumbes en temporada de lluvias, a partir del año 2016.	Número de convenios estratégicos	2	2016	Anual
OCP 6.5	Incrementar 6 nuevos clientes del sector construcción por año desde el 2016, en cualquiera de los servicios ofrecidos por la organización	Número de nuevos clientes del sector construcción	6	2016	Anual
OCP 6.6	A partir del año 2016 incrementar el nivel de ventas en un mínimo de 14% cada año a través del crecimiento de los propios giros de negocio de la empresa	% de ventas	14%	2016	Anual
OCP 6.7	Ofrecer a inicios del año 2018 el servicio de Mantenimiento preventivo y correctivo de Maquinaria Pesada principalmente para equipos de la marca Caterpillar y Dynapac, con un taller en la ciudad de Cusco; los servicios de mantenimientos llegarán a cubrir un 9% del total de las ventas de la empresa.	% de ventas por los dos nuevos servicios	9%	2020	Anual
OCP 6.8	Para el año 2020 contar con al menos 2 alianzas estratégicas con empresas de alquiler de maquinarias para poder participar en proyectos de mayor envergadura	Número de alianzas estratégicas con empresas de alquiler de maquinaria	2	2020	Anual
OCP 6.9	Llegar a obtener un 2% del total de las ventas de la empresa a partir del 2018 por la venta de repuestos.	Venta de Respuesto	2%	2018	Anual
OCP 6.10	A partir del año 2018, obtener un porcentaje (%) de ocupación anual de las maquinarias pesadas mayor al 80%, entendiéndose como % de ocupación al periodo de tiempo que la maquinaria se encuentra alquilada	% de ocupación de maquinas	Mayor ó igual a 80%	2018	Anual
Perspectiva Financiera					
OCP 6.1	Incrementar al año 2018 la inversión en activos a través de compra de maquinaria pesada en un monto no menor al 80% respecto al que se cuenta en el año 2015.	% de incremento en compra de maquinaria respecto al 2015	80%	2018	2018
OCP 6.2	Adquirir para el año 2022 maquinaria pesada en un valor no menor al 30% respecto al monto acumulado en activos del año 2018, con la finalidad de llegar a cubrir las ventas deseadas por servicio de alquiler de maquinaria	% de incremento en compra de maquinaria respecto al 2018	30%	2022	Anual
OCP 7.1	Para inicios del año 2016 realizar un estudio detallado de costos por una empresa especializada en Lean Construcción 2% por año hasta el 2018 y así lograr una rentabilidad sostenible en el tiempo	Número de estudios detallados	1	2016	Anual
OCP 7.2	Implementar a mediados del periodo 2016 un Plan de Control Presupuestal, el cual permita examinar la estructura financiera y de costos por servicio ofrecido y por proyecto, evaluando el comportamiento de los costos fijos y variables, y su relación entre el modelo costo-volumen-utilidad deseada.	Número de plan de control presupuestal	1	2016	Anual
OCP 7.3	Para inicios del 2018, buscar el 90% de financiamiento para la compra de maquinaria y equipo con el fin de incrementar la flota.	% de financiamiento	90%	2018	2018

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013, 2da edición. México D: F., México. Pearson.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico integral puede ayudar al control del proceso estratégico y a los ajustes necesarios si éstos fueran requeridos (D'Alessio, 2013), el plan estratégico integral elaborado para la empresa Taurus SRL reúne de manera resumida, los diversos elementos considerados en su desarrollo y análisis a fin de facilitar el seguimiento de su implementación a través de los planes operacionales (Ver Tabla 29).

9.2. Conclusiones Finales

De lo analizado en los capítulos anteriores, se presentan las siguientes conclusiones finales:

- El servicio de alquiler de maquinaria pesada para el sector construcción ha mostrado un crecimiento importante en el Perú en los últimos años, lo cual incluye a la región Cusco; producto de la ejecución de obras financiadas por canon, políticas estatales de mejorar la infraestructura nacional o por alianzas público – privado, particularmente en la región Cusco cuenta con las mayores transferencias por concepto de canon, sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones en la región Macro-sur, reportando en el año 2014 un ingreso por éstos conceptos de S/. 2,691.7 millones, equivalente al 61% del total de recursos, lo que conlleva a condiciones externas favorables para la inversión en éste rubro.
- En el rubro de alquiler de maquinaria pesada existen amenazas generadas por competidores que prestan servicio integral que incluye no solo el alquiler propiamente dicho de maquinaria de última generación sino que también cuentan con talleres que prestan mantenimientos correctivos y preventivos, además de venta de maquinaria y

repuestos; así mismo existe el ingreso de maquinaria de origen chino cuyos precios de mercado son menores y de corto plazo, siendo una desventaja competitiva para Taurus SRL.

- Las empresas del sector construcción prefieren demandar el servicio de alquiler de maquinaria pesada a comprarlos, porque les resulta más rentable arrendar un equipo, dado que le permite invertir su capital de trabajo en estudios de factibilidad, capital humano y tecnología para incrementar su rentabilidad, según especialistas del sector estiman que el 70% de las empresas apuestan por alquilar maquinaria, mientras que el 30% restante, opta por la compra de ese tipo de equipos; por lo que es una oportunidad importante de mercado para Taurus SRL.
- El sector de alquiler de maquinaria tiene a Ferreycorp y a Komatsu-Mitsui como dos empresas cuya participación en conjunta es mayor al 50% del mercado nacional, manejando las cuentas de los contratos de proyectos de gran envergadura; sin embargo existen oportunidades de participación en proyectos de mediana y pequeña envergadura tanto públicos y privados, en donde la competencia es ardua.
- En la región Cusco se ha podido identificar que en el mercado de alquiler de maquinaria pesada existen más de 20 empresas entre pequeñas y medianas que prestan el servicio, identificándose a seis principales competidores locales, ninguno con una participación mayor al 15% de todo el mercado de Cusco, por lo que a pesar de que el mercado está atomizado y presenta una ardua competencia, existe oportunidad de generar una marca sólida en la región.
- La organización cuenta con personal calificado con años de experiencia en otras empresas del rubro de maquinaria pesada, y durante los 10 años que tiene fundada Taurus SRL ha mantenido una relación cordial y satisfactoria con sus clientes, con

resultados económicos crecientes y positivos, baja tasa de accidentabilidad en sus operaciones, y baja rotación de su personal.

- La dirección gerencial de la organización está centralizada en las decisiones de la Gerencia General, quitando autonomía a las demás áreas, y lentitud en la toma de decisiones, basando sus clientes a la red de contactos que se pueda tener, careciendo de un área de ventas y marketing; y presentando aversión al apalancamiento y riesgo financiero a largo plazo.
- La organización no cuenta con una certificación de procesos, lo que resta competitividad, y la hace menos atractiva para los grandes clientes y proyectos de mayor envergadura.
- Taurus SRL no cuenta con alianzas estratégicas y/o socios empresariales que le permita poder participar en licitaciones ó proyectos de mayor envergadura con clientes importantes del sector construcción en la región Cusco.
- La organización Taurus SRL no cuenta con un plan estratégico empresarial correctamente elaborado, que le permita tener un horizonte claro con metas retadoras y acciones concretas que la gerencia necesite implementar para ser sostenible en el tiempo.
- La visión propuesta para Taurus S.R.L ha sido establecida con la finalidad de alcanzar a ser en la región Cusco para el año 2025, una de las tres primeras empresas en facturación en el rubro del servicio de alquiler de maquinaria pesada y servicios complementarios en el sector construcción.
- La misión propuesta por Taurus S.R.L. compromete a la empresa en mejorar su atención al cliente, generando confianza y calidad en los servicios brindados, respetando a su entorno, fortaleciendo la infraestructura nacional como pilar para el

desarrollo de la población, los cuales estarán alineados por sus valores y código de ética claramente establecidos.

- Los objetivos a largo plazos establecidos que se plantea implementar con el plan estratégico ha tenido una visión al año 2025, acorde al tiempo del plan de inversiones y posicionamiento en el mercado que se desea alcanzar, dichos objetivos son medibles, retadores y alcanzables en el tiempo planteado.
- En la matriz Boston Consulting se pudo identificar que los equipos retroexcavadora y Minicargador se encuentran en el cuadrante de Estrellas, por lo que las inversiones en compra de maquinaria nueva debería de estar enfocadas a éste tipo de maquinaria principalmente; así mismo los equipos tractor se encuentra en el cuadrante de Perros, por lo que no se debe de enfocarse la inversión a éste tipo de maquinaria.
- Inicialmente se formularon 17 estrategias, las cuales posterior al análisis detallado y estructurado que se ha seguido en el planeamiento estratégico, se optaron por plantear ocho estrategias de retención y cinco estrategias de contingencia, las cuales están alineadas a los objetivos de largo plazo y metas establecidas para la organización.
- Taurus SRL cuenta con las condiciones y recursos necesarios para el logro de sus objetivos a corto y largo plazo, aunque presenta aversión al riesgo financiero, sin embargo dependerá de la gestión de la gerencia general poder garantizar una administración correcta y adecuada de sus recursos.

9.3. Recomendaciones Finales

De lo analizado y estructurado en la evaluación de los capítulos anteriores, se presentan las siguientes recomendaciones finales:

- Es recomendable la implementación del Plan Estratégico Integral elaborado para Taurus SRL por encontrarse en un rubro que presenta oportunidades y potencial de

crecimiento; por lo que el cumplimiento de las estrategias planteadas, y el logro de los objetivos de corto y largo plazo permitirá un crecimiento sostenible en el tiempo de la organización.

- Es recomendable hacer de conocimiento general e involucrar a todo el personal de la organización, en la visión, misión, valores, código de ética; y concientizarlos enfocándose en la obtención de las metas establecidas en los objetivos de corto y largo plazo.
- Se recomienda la descentralización de funciones de la gerencia general, que permita agilizar la toma de decisiones con una correcta estructura de la organización y conocimiento claro de sus funciones, objetivos y responsabilidades del personal a cargo.
- Es recomendable incrementar el porcentaje de ocupación de las máquinas en servicios de alquiler, a un valor por lo menos del 80% que permita incrementar sus ventas aprovechando la capacidad ociosa que presenta en la actualidad.
- Es recomendable la creación de un área de ventas y marketing liderado por un personal de amplia experiencia en el sector, que permita ampliar la cartera de clientes, la alta satisfacción de los mismos por los servicios prestados, la fidelización de los clientes, y la participación de nuevos mercados enfocándose principalmente en la región Cusco y alrededores, lo que conlleve a una mayor participación de ventas e incremento del ticket de facturación.
- Es necesario considerar en el plan de ventas y estructura financiera la estacionalidad del servicio de alquiler de maquinaria pesada por tipo de equipo, identificándose que durante los meses de abril a diciembre se trabajan principalmente en proyectos de construcción, sin embargo de enero a marzo por la presencia de lluvias en la región Cusco estaría enfocada a brindar servicio de remoción de derrumbes y trabajos

preventivos y de emergencia generado por condiciones climáticas, dado que la ejecución de proyectos de construcción es bastante menor en éste último periodo.

- Es recomendable establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector de alquiler de maquinarias a fin de poder participar en proyectos de mayor envergadura; aprovechando el expertise generado; así como contar como socios de largo plazo a los municipios y entes del gobierno que permitan mayores oportunidades de participación del mercado.
- Es recomendable la capacitación continua de todo el personal operativo, en temas relacionados a excelencia operacional y en seguridad laboral, enfocándose en la importancia de la seguridad de las personas en su ambiente de trabajo y la valía que tiene en regresar sanos y salvos a casa con sus familias al término de la jornada laboral.
- Es recomendable inspecciones constantes y preventivas de condiciones sub-standard en temas de seguridad en las operaciones, así como el levantamiento de las observaciones identificadas dentro de los plazos previstos en función al nivel de riesgo que éste involucre para garantizar los ambientes seguros de trabajo.
- Es necesaria la inversión en nueva maquinaria pesada principalmente en equipo retroexcavadora y minicargador; así como el desarrollo de los negocios complementarios de venta de repuestos y servicios de mantenimientos correctivos y preventivos que permitirán a Taurus SRL obtener sinergias y mayor control de sus procesos y cadena de suministros, ofreciendo a su vez un servicio integral a sus clientes que permita un desarrollo sostenido.
- Es recomendable desarrollar un sistema de gestión integrado basada en la norma ISO 9001 y OHSAS 18001, enfocada en mejorar los procesos operativos y seguros con

excelencia operacional en la calidad del servicio, estructurada, comprometida y capacitada, que permita generar una marca posicionada en la región Cusco.

- Se recomienda elaborar un plan detallado de adquisición de maquinaria pesada con la finalidad de contar con maquinaria suficiente y tecnológicamente atractiva para el desarrollo de proyectos integrales.
- Es recomendable buscar representaciones de marcas reconocidas globales que provean a Taurus SRL de una oferta diferenciada del resto de competidores a través de precios más competitivos en el mercado y transferencia tecnológica de vanguardia.
- Es necesario poder realizar un seguimiento al tablero de control balanceado por parte de la gerencia y de los jefes de área con la frecuencia que éste necesite, de tal manera que permita tener un correcto control de la gestión y ejecución de las operaciones, cuantificadas en el logro de los objetivos de corto plazo; así como la ejecución de acciones correctivas en caso exista desviaciones respecto a las metas planteadas.

9.4. Futuro de la Organización

Todas las acciones planteadas en el Planeamiento estratégico desarrollado para Taurus SRL permitirán en el año 2025 alcanzar los objetivos de corto y largo plazo, aprovechando las oportunidades que el mercado ofrece, mitigando sus amenazas principales de sus competidores, generando una ventaja competitiva de sus fortalezas, reforzando sus debilidades internas de su organización; de tal manera que sobrepase las expectativas de la visión y misión establecidos para dicho periodo; consolidándose como una marca posicionada en el mercado de la región Cusco y con un potencial para que en un futuro más allá del año 2025 participar fuertemente en el mercado de alquiler de maquinaria pesada en el sector construcción en toda la región Sur.

Tabla 29

Plan Estratégico Integral de Taurus SRL

Intereses de la Industria de Taurus SRL		Objetivos de Largo Plazo							
a) Liderar en seguridad laboral en la región Cusco, mediante el cumplimiento de estándares internacionales y ser un referente regional. b) Rentabilidad. Generar un alto margen de utilidad, con la finalidad de garantizar el retorno de la inversión. c) Mejora continua de procesos, trabajar en el aseguramiento de la calidad de los procesos productivos. d) Mayor participación de mercado, fidelizando a los actuales clientes y consiguiendo a los nuevos clientes que nos permitan con la finalidad de alcanzar el mercado deseado. e) Satisfacción de los clientes, personalizando, generando confianza y valor agregado al servicio prestado.		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	
Desarrollar un sistema de gestión integral basado en la norma ISO 9001 y OHSAS 18001, enfocado en mejorar los procesos operativos y seguir con excelencia operacional en la calidad del servicio, oportuno, comprometido y capacitado. En el año 2015 la organización cuenta con buenas prácticas operativas y un sistema operativo en proceso de implementación. <td></td> <td>Aumentar un índice de frecuencia por accidentabilidad laboral (F) menor a 0.05 por cada 1 000 000 horas hombre trabajadas extendida en concentrar al personal sobre la importancia de realizar trabajos en ambientes seguros. Al cierre del año 2014 el índice de frecuencia fue de 0.28.</td> <td>Aumentar un índice de accidentes internos de tránsito de vehículos y equipos (ATI) menor a 0.16, priorizando la oportunidad segura de nuestros usuarios, se entienda como ATI a la cantidad de vehículos y equipos accidentados por cada milla de datos censados. Al cierre del año 2014 el índice de accidentes internos de tránsito fue de 0.43.</td> <td>Aumentar el grado de instrucción del personal administrativo y operativo a través de capacitaciones referidas al rubro del negocio a 96 hrs programadas, con incentivos por buen desempeño, reconocimiento de buenas prácticas y factores clima para cada puesto en la organización al cierre del año 2014 fue de 16 hrs por cápita la capacitación que reciben.</td> <td>Obtener un índice de satisfacción del cliente mayor al 90% de acuerdo a un cuestionario cuantitativo elaborado y a través del cumplimiento de contratos al 100%. Al año 2015 no se registró cuantitativa satisfacción de los clientes.</td> <td>Aumentar un monto anual de facturación no menor a S/ 9 000 000 a través de la creación de un área de ventas, con la fidelización y búsqueda de nuevos clientes, mayor participación de mercado de alquiler de maquinaria pesada, servicios de mantenimiento y venta de repuestos. Al cierre del año 2014 el monto de facturación anual ascendió a los S/ 2 480 000 brindados solo por servicio de alquiler de maquinaria pesada.</td> <td>Obtener una utilidad neta no menor al 20%, producto de un crecimiento anual de los ingresos del 12%, y una C/T (estructura de costos) conformados por un 20% de gastos variables y un 80% de costos fijos, la utilidad neta al cierre del periodo 2014 fue de un 22%.</td>			Aumentar un índice de frecuencia por accidentabilidad laboral (F) menor a 0.05 por cada 1 000 000 horas hombre trabajadas extendida en concentrar al personal sobre la importancia de realizar trabajos en ambientes seguros. Al cierre del año 2014 el índice de frecuencia fue de 0.28.	Aumentar un índice de accidentes internos de tránsito de vehículos y equipos (ATI) menor a 0.16, priorizando la oportunidad segura de nuestros usuarios, se entienda como ATI a la cantidad de vehículos y equipos accidentados por cada milla de datos censados. Al cierre del año 2014 el índice de accidentes internos de tránsito fue de 0.43.	Aumentar el grado de instrucción del personal administrativo y operativo a través de capacitaciones referidas al rubro del negocio a 96 hrs programadas, con incentivos por buen desempeño, reconocimiento de buenas prácticas y factores clima para cada puesto en la organización al cierre del año 2014 fue de 16 hrs por cápita la capacitación que reciben.	Obtener un índice de satisfacción del cliente mayor al 90% de acuerdo a un cuestionario cuantitativo elaborado y a través del cumplimiento de contratos al 100%. Al año 2015 no se registró cuantitativa satisfacción de los clientes.	Aumentar un monto anual de facturación no menor a S/ 9 000 000 a través de la creación de un área de ventas, con la fidelización y búsqueda de nuevos clientes, mayor participación de mercado de alquiler de maquinaria pesada, servicios de mantenimiento y venta de repuestos. Al cierre del año 2014 el monto de facturación anual ascendió a los S/ 2 480 000 brindados solo por servicio de alquiler de maquinaria pesada.	Obtener una utilidad neta no menor al 20%, producto de un crecimiento anual de los ingresos del 12%, y una C/T (estructura de costos) conformados por un 20% de gastos variables y un 80% de costos fijos, la utilidad neta al cierre del periodo 2014 fue de un 22%.	
ESTRATEGIAS		POLITICAS							
E1	Incrementar la inversión en maquinaria pesada con tecnología avanzada aprovechado el acceso al sistema financiero (F4,F6,O5,O7)	X	-	-	-	X	X	X	
E2	Incrementar la participación de forma directa o indirecta en los nuevos proyectos de financiamiento viables proyectos operativos por el caso (F1, F2, F3, F5, F6, F7, F8, O1, O2, O3, O6, O8)	X	X	X	X	X	X	X	
E8	Desarrollar un plan de capacitación para el personal operativo en manejo eficiente de maquinaria pesada y seguridad laboral (D6, D7, O8)	X	X	X	X	X	X	X	
E7	Implementar un departamento de ventas, y un plan de marketing enfocado en captar nuevos clientes (D1, O1, O2, O3, O5, O6, O8)	X	-	-	-	X	X	X	
E9	Certificar en los principales procesos de la organización e implementar un sistema de gestión integral que incluya la seguridad laboral, permitiendo aprovechar mejor las oportunidades del mercado, elevando sus estándares de operación (D7, O1, O2, O3, O4, O6, O8)	X	X	X	X	X	X	X	
E5	Implementar un taller de mantenimiento para cubrir las necesidades de la empresa y ofrecer servicios de mantenimiento a los clientes (D2, D8, O1, O3, O6, O7, O8) (O4) (O7)	X	-	-	X	X	X	X	
E12	Desarrollar alianzas comerciales con proveedores extranjeros a fin de mantener y mejorar nuestra optimización de costos para ser atractivos al cliente, dada la fuerte competitividad de precios en el mercado (F1, F2, F3, F5, F6, F7, A1, A2, A3)	X	X	X	-	X	X	X	
E16	Desarrollar vínculos comerciales con otras empresas complementarias a fin de conformar consorcios estratégicos que permitan participar en proyectos de mayor envergadura (D1, D2, D4, D5, A1, A2)	X	X	X	-	X	X	X	
TABLERO DE CONTROL		TABLERO DE CONTROL							
Incrementar el año 2018 la inversión en activos a través de compra de maquinaria pesada en un monto no menor al 80% respecto al que se cuenta en el año 2015. OCP 6.1		OCP 1.1 A partir del año 2019 obtener una certificación SGS en ISO 9001:2008 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.		OCP 1.1 Implementar un plan de Marketing anual a partir del año 2016, cuyo objetivo sea promocionar los servicios ofrecidos por TAUROS y lograr medir el nivel de satisfacción de los clientes a través de una encuesta con metodología cuantitativa.		OCP 6.1 Incrementar al año 2018 la inversión en activos a través de compra de maquinaria pesada en un monto no menor al 80% respecto al que se cuenta en el año 2015.		OCP 7.1 Para fines del año 2016 realizar un estudio detallado de costos por empresa especializada en el tiempo. OCP 1.2	
Adquirir para el año 2022 maquinaria pesada en un valor no menor al 30% respecto al monto acumulado en activos del año 2018, con la finalidad de lograr a cubrir las fuertes demandas por servicio de alquiler de maquinaria. OCP 6.2		OCP 1.2 Implementar un sistema para la seguridad y la salud en el trabajo basado en el estándar OHSAS 18001, a partir del año 2017.		OCP 2.1 A partir del 2016, realizar dos campañas al año sobre la importancia de la seguridad en el trabajo, involucrando el impacto en la familia y cambiando la cultura de comportamiento y hábitos en casa todos los días.		OCP 2.2 A partir del 2016, establecer un programa de incentivos claro, ambicioso y realista para el área de operaciones y ventas que refleje las expectativas y los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes.		OCP 7.2 Implementar a mediados del periodo 2016 un Plan de Control Presupuestal, el cual permita examinar la estructura financiera y de costos por servicio ofrecido y por proyecto, evaluando el comportamiento de los costos fijos y variables, y su relación entre el modelo costo-volumen-utilidad deseado. OCP 1.3	
Para fines del año 2018 realizar un estudio detallado de costos por una empresa especializada en Lean Construction 2% por año hasta el 2018 y así lograr una rentabilidad sostenible en el tiempo. OCP 1.3		OCP 1.3 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.		OCP 3.1 Aumentar para el año 2020 un índice interno de tránsito en vehículos y equipos no mayor a 0.25 %, entendido como tal al porcentaje (%) de vehículos y equipos accidentados respecto al total de los que se encuentran operativos.		OCP 3.2 Crear en el mes de junio del 2016 un departamento de Marketing y Ventas, con la finalidad de alcanzar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes, brindando por un jefe de ventas con experiencia en el sector. OCP 6.3		OCP 1.4 A partir del año 2023 un índice interno de tránsito en vehículos y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo. OCP 1.4	
Implementar a mediados del periodo 2016 un Plan de Control Presupuestal, el cual permita examinar la estructura financiera y de costos por servicio ofrecido y por proyecto, evaluando el comportamiento de los costos fijos y variables, y su relación entre el modelo costo-volumen-utilidad deseado. OCP 1.2		OCP 1.4 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.		OCP 3.2 Aumentar para el año 2023 un índice interno de tránsito en vehículos y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo.		OCP 6.3 Crear en el mes de junio del 2016 un departamento de Marketing y Ventas, con la finalidad de alcanzar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes, brindando por un jefe de ventas con experiencia en el sector. OCP 6.3		OCP 1.5 A partir del año 2023 un índice interno de tránsito en vehículos y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo. OCP 1.5	
Para fines del 2018, hacer el 90% de financiamiento para la compra de maquinaria y equipo con el fin de incrementar la flota. OCP 7.3		OCP 1.5 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.		OCP 3.3 Aumentar para el año 2023 un índice interno de tránsito en vehículos y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo.		OCP 6.4 Realizar dos comentarios estratégicos por año con instrucciones principales 6 conexiones viables en Cusco y alrededores para atención de emergencias y/o demarques en temporada de lluvias, a partir del año 2016. OCP 6.4		OCP 1.6 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.	
Implementar un plan de Marketing anual a partir del año 2016, cuyo objetivo sea promocionar los servicios ofrecidos por TAUROS y lograr medir el nivel de satisfacción de los clientes a través de una encuesta con metodología cuantitativa. OCP 5.1		OCP 1.6 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.		OCP 3.3 Aumentar para el año 2023 un índice interno de tránsito en vehículos y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo.		OCP 6.5 Ofrecer a inicios del año 2018 el servicio de Mantenimiento preventivo y correctivo de Maquinaria Pesada principalmente para equipos de la marca Caterpillar y Dynapac, con un taller en la ciudad de Cusco, los servicios de mantenimiento llegarán a cubrir el 9% del total de las ventas de la empresa. OCP 6.5		OCP 1.7 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.	
A partir del año 2016, establecer un programa de incentivos claro, ambicioso y realista para el área de operaciones y ventas que refleje las expectativas y los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes. OCP 5.2		OCP 1.7 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.		OCP 3.4 Aumentar para el año 2023 un índice interno de tránsito en vehículos y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo.		OCP 6.6 Aumentar el nivel de ventas en un mínimo de 14% cada año a través del crecimiento de los propios giro de negocio de la empresa. OCP 6.6		OCP 1.8 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.	
Obtener un índice de satisfacción del cliente no menor al 80% al término del año 2020. OCP 5.3		OCP 1.8 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.		OCP 3.4 Aumentar para el año 2023 un índice interno de tránsito en vehículos y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo.		OCP 6.7 Ofrecer a inicios del año 2018 el servicio de Mantenimiento preventivo y correctivo de Maquinaria Pesada principalmente para equipos de la marca Caterpillar y Dynapac, con un taller en la ciudad de Cusco, los servicios de mantenimiento llegarán a cubrir el 9% del total de las ventas de la empresa. OCP 6.7		OCP 1.9 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.	
Implementar un sistema de Benchmarking para el 2020 por lo menos con dos empresas de las marcas más confiables y seguras del mercado de alquiler de Maquinaria Pesada, mantenimiento y venta de repuestos. OCP 5.4		OCP 1.9 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.		OCP 3.5 Aumentar para el año 2023 un índice interno de tránsito en vehículos y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo.		OCP 6.8 Para el año 2020 contar con al menos 2 alianzas estratégicas con empresas de alquiler de maquinaria para poder participar en proyectos de mayor envergadura. OCP 6.8		OCP 1.10 A partir del año 2018, obtener un porcentaje (%) de ocupación anual de las maquinarias pesadas mayor al 80%, entendido como % de ocupación al periodo de tiempo que la maquinaria se encuentra alquilada. OCP 6.10	
Crear en el mes de junio del 2016 un departamento de Marketing y Ventas, con la finalidad de alcanzar nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes, brindando por un jefe de ventas con experiencia en el sector. OCP 6.3		OCP 1.10 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.		OCP 3.5 Aumentar para el año 2023 un índice interno de tránsito en vehículos y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo.		OCP 6.9 Llegar a obtener un 2% del total de las ventas de la empresa a partir del 2018 por la venta de repuestos. OCP 6.9		OCP 1.11 A partir del año 2018, obtener un porcentaje (%) de ocupación anual de las maquinarias pesadas mayor al 80%, entendido como % de ocupación al periodo de tiempo que la maquinaria se encuentra alquilada. OCP 6.10	
Realizar dos comentarios estratégicos por año con instrucciones principales 6 conexiones viables en Cusco y alrededores para atención de emergencias y/o demarques en temporada de lluvias, a partir del año 2016. OCP 6.4		OCP 1.11 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.		OCP 3.6 Aumentar para el año 2023 un índice interno de tránsito en vehículos y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo.		OCP 6.10 Aumentar el nivel de ventas en un mínimo de 14% cada año a través del crecimiento de los propios giro de negocio de la empresa. OCP 6.10		OCP 1.12 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.	
Incrementar 6 nuevos clientes del sector construcción por año desde el 2016, en cualquiera de los servicios ofrecidos por la organización. OCP 6.5		OCP 1.12 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.		OCP 3.6 Aumentar para el año 2023 un índice interno de tránsito en vehículos y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo.		OCP 6.11 Aumentar el nivel de ventas en un mínimo de 14% cada año a través del crecimiento de los propios giro de negocio de la empresa. OCP 6.11		OCP 1.13 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.	
A partir del año 2016 incrementar el nivel de ventas en un mínimo de 14% cada año a través del crecimiento de los propios giro de negocio de la empresa. OCP 6.6		OCP 1.13 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.		OCP 3.7 Aumentar para el año 2023 un índice interno de tránsito en vehículos y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo.		OCP 6.12 Aumentar el nivel de ventas en un mínimo de 14% cada año a través del crecimiento de los propios giro de negocio de la empresa. OCP 6.12		OCP 1.14 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.	
Ofrecer a inicios del año 2018 el servicio de Mantenimiento preventivo y correctivo de Maquinaria Pesada principalmente para equipos de la marca Caterpillar y Dynapac, con un taller en la ciudad de Cusco, los servicios de mantenimiento llegarán a cubrir el 9% del total de las ventas de la empresa. OCP 6.7		OCP 1.14 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.		OCP 3.8 Aumentar para el año 2023 un índice interno de tránsito en vehículos y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo.		OCP 6.13 Aumentar el nivel de ventas en un mínimo de 14% cada año a través del crecimiento de los propios giro de negocio de la empresa. OCP 6.13		OCP 1.15 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.	
Para el año 2020 contar con al menos 2 alianzas estratégicas con empresas de alquiler de maquinaria para poder participar en proyectos de mayor envergadura. OCP 6.8		OCP 1.15 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.		OCP 3.9 Aumentar para el año 2023 un índice interno de tránsito en vehículos y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo.		OCP 6.14 Aumentar el nivel de ventas en un mínimo de 14% cada año a través del crecimiento de los propios giro de negocio de la empresa. OCP 6.14		OCP 1.16 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.	
Llegar a obtener un 2% del total de las ventas de la empresa a partir del 2018 por la venta de repuestos. OCP 6.9		OCP 1.16 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.		OCP 3.10 Aumentar para el año 2023 un índice interno de tránsito en vehículos y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo.		OCP 6.15 Aumentar el nivel de ventas en un mínimo de 14% cada año a través del crecimiento de los propios giro de negocio de la empresa. OCP 6.15		OCP 1.17 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.	
A partir del año 2018, obtener un porcentaje (%) de ocupación anual de las maquinarias pesadas mayor al 80%, entendido como % de ocupación al periodo de tiempo que la maquinaria se encuentra alquilada. OCP 6.10		OCP 1.17 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.		OCP 3.11 Aumentar para el año 2023 un índice interno de tránsito en vehículos y equipos no mayor a 0.10, y hacerlo sostenible en el tiempo.		OCP 6.16 Aumentar el nivel de ventas en un mínimo de 14% cada año a través del crecimiento de los propios giro de negocio de la empresa. OCP 6.16		OCP 1.18 A partir del año 2020, conseguir una certificación SGS en OHSAS 18001 en procesos de alquiler de maquinaria pesada y servicios de mantenimiento preventivo y correctivo.	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL							
PLANES OPERACIONALES		PLANES OPERACIONALES							

VALORES: Respeto
Cumplir con las normas
Llegar a ser un actor en
la actividad además de actuar
en forma ética, honesta y
transparente.
• Calidad: Brindar soluciones
y sugerencias para contar
efectivamente con nuestros
clientes basados en el
profesionalismo de nuestro
equipo y de nuestra cultura
de seguridad.
• Innovación permanente:
Buscar nuevos
conocimientos en tecnología
e información y aplicarlos al
funcionamiento de la
organización para la mejora
continua y ser competitivo
en el mercado.
• Trabajo en Equipo:
Alcanzar los objetivos
organizacionales por medio
de la interacción entre los
colaboradores y clientes,
generando sinergia con el fin
de alcanzar los metas.
• Confianza: Alcanzar las
relaciones con los clientes
y colaboradores, creando un
ambiente adecuado en la
organización.

1. Conservar el medio
ambiente, mediante el uso de
la tecnología, reduciendo al
máximo el consumo de recursos
2. Impulsar la propiedad
en la comunidad vecinal,
generando desarrollo
económico y competitividad
en la industria
3. Cumplir con las
regulaciones financieras
locales e internacionales
4. Suministrar productos de
calidad
5. Generar empleos dignos
que permitan mejorar la
calidad de vida, y alcanzar el
desarrollo y bienestar de los
subsujetos
6. Promover el respeto, la
integración, relaciones
transparentes, y honestas
con todos los grupos de
interés que generen confianza
7. Competir con
transparencia y calidad
dentro de la industria
8. Realizar todo acto de
competición

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2013, 2da edición. México D. F., México. Pearson.

Lista de Siglas y Acrónimos

AMOFHIT	Administración, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios, infraestructura, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología
APP	Asociaciones Público Privado
BCG	Matriz del Boston Consulting Group
BCRP	Banco Central de Reserva
BSC	Balance Score Card (Tablero de Control Integrado)
ERP	Enterprise Resource Planning (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales)
FCE	Factores Críticos de Éxito
FF	Fuerza Financiera
FI	Fortaleza de la industria
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GPS	Sistema de Posicionamiento Global
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MCPE	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico
ME	Matriz de Ética
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos
MGE	Matriz de la Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna-Externa
MINEDU	Ministerio de Educación

MPC	Matriz del Perfil Competitivo
MR	Matriz de Rumelt
MTC	Ministerio de Transportes y Comunicaciones
OCP	Objetivo de Corto Plazo
OLP	Objetivo de Largo Plazo
PERIMA	Proyecto Especial Regional del Instituto de Manejo de Agua y Medio Ambiente
PBI	Producto Bruto Interno
PESTE	Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico
PEYEA	Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción
RIT	Reglamento Interno de Trabajo
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
TUO	Texto Único Ordenado
VC	Ventaja Competitiva

Referencias

América Economía (2014), Ranking de las mayores 500 empresas del Perú en el año 2013.

Recuperado el 01 de Setiembre del 2014, de

<http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/ranking-500/>

Construcción y minería impulsan alquiler de maquinaria pesada (2014, 08 de Enero). *Diario*

El Comercio. Recuperado el 08 de Enero del 2014, de

<http://elcomercio.pe/economia/peru/construccion-y-mineria-impulsan-alquiler-maquinaria-pesada-noticia-1683955>

D'Alessio, F. (2013). El proceso estratégico: un enfoque de gerencia. México D.F., 2da Edición, México: Pearson Education

Desarrollan capacidades para estructurar proyectos de APP. (2014, 05 de Agosto). *Diario*

Gestión. Recuperado el 05 de Agosto del 2014, de

<http://gestion.pe/empresas/desarrollan-capacidades-estructurar-proyectos-app-2104779>

Dólar: Tipo de cambio se ubicaría entre S/.3.25 y S/.3.30 aproximadamente. (2015, 10 de Abril). *Diario Perú 21*. Recuperado el 10 de Abril del 2015, de

<http://peru21.pe/economia/peru-tipo-cambio-se-ubicaria-aproximadamente-entre-s325-y-s330-2216317>

Ferreycorp (2014), Negocio de alquiler y usados de Ferreycorp en Perú se triplicó en cinco años. (2014, 15 de Diciembre). Recuperado el 15 de Diciembre del 2014, de

<https://www.ferreyros.com.pe/novedades/noticias/negocio-de-alquiler-y-usados-de-ferreycorp-en-peru-se-triplico-en-cinco-anos>

Ferreycorp (2015), Análisis y discusión de la Gerencia sobre los estados financieros consolidados de Ferreycorp S.A.A. y subsidiarias Cuarto Trimestre 2014.

Recuperado el 13 de febrero del 2015 de

<https://www.ferreycorp.com.pe/reportes/informes-financieros/informes-de-gerencia-press-release>

Gráfico del día: la evolución del dólar en los últimos 15 años. (2015, 22 de Junio). *Diario El Comercio*. Recuperado el 22 de junio del 2015, de

http://elcomercio.pe/economia/mercados/grafico-dia-evolucion-dolar-ultimos-10-anos-noticia-1820475?ref=flujo_tags_513714&ft=nota_34&e=titulo

Hartmann, F.H. (1978). *The relations of nations*. , New York: Macmillan

Macro Región Sur recibió S/. 3,530.5 millones por canon, según Perucámaras. (2015, 20 de Abril). *Diario Gestión*. Recuperado el 20 de abril del 2015, de

<http://gestion.pe/economia/macro-region-sur-recio-s-35305-millones-canon-segun-perucamaras-2129530>

Merrill Lynch: PBI del Perú crecería solo 2.1% en el 2015. (2015, 02 de Abril). *Diario Perú 21*. Recuperado el 02 de abril del 2015, de <http://peru21.pe/economia/merrill-lynch-pbi-peru-creceria-solo-21-2015-2215723>

Mescua Rivera, Ángel. *Planeamiento Estratégico de Komatsu-Mitsui* (2011). Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/75120118/Komatsu-mitsui-Planeamiento-Estrategico#scribd>

MTC invierte invirtió más de S/. 3,000 millones en infraestructura vial y telecomunicaciones. (2015, 09 de Mayo). *Diario Gestión*. Recuperado el 09 de mayo del 2015, de <http://gestion.pe/economia/mtc-invirtio-mas-s-3000-millones-infraestructura-vial-y-telecomunicaciones-2131359>

Perú: alquiler de maquinaria pesada creció 15% en últimos cinco años. (2014, 08 de Enero).

Revista América Economía. Recuperado el 08 de Enero del 2014, de

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-alquiler-de-maquinaria-pesada-crecio-15-en-ultimos-cinco-anos>

Perú es uno de los países con mayor capacidad para realizar APP en la región. (2013, 12 de

Febrero). *Diario Gestión*. Recuperado el 12 de Febrero del 2013, de

<http://gestion.pe/economia/peru-uno-paises-mayor-capacidad-realizar-app-region-2058903>

Regiones con más canon ejecutan solo 57% de presupuesto de inversión. (2013, 09 de

Noviembre). *Diario Gestión*. Recuperado el 09 de noviembre del 2013, de

<http://gestion.pe/economia/regiones-mas-canon-ejecutan-solo-57-presupuesto-inversion-2080711>

SK Rental (2015), Acerca de SK Rental. Recuperado el 25 de Junio del 2015, de

<http://www.skrental.com/peru/conozcanos/acerca-de-sk-rental>