

Universidad Nacional de Ingeniería
Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



**“Planeamiento Estratégico Aplicado a una Empresa de
Servicios de Movimiento de Tierras y Alquiler de
Equipo Pesado para Minería y Construcción”**

Informe de Suficiencia

**Para optar el Título Profesional de
INGENIERO INDUSTRIAL**

JHONY NICANOR VELASCO LIÑÁN

Lima – Perú

2002

DEDICATORIA

A mi hija, Brenda

A mis padres, Nicanor y Aurora

DESCRIPCIONES TEMÁTICAS

- 1.- Planeamiento Estratégico
- 2.- Alquiler de Equipo Pesado
- 3.- Servicio de Movimiento de Tierras
- 4.- Servicios para la Industria de la Construcción
- 5.- Servicios para la Industria Minera

INDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	4
I. ANTECEDENTES	6
1.1.- Diagnóstico Estratégico	8
1.2.- Oportunidades y Riesgos	19
1.3.- Diagnóstico Funcional	20
1.4.- Fortalezas y Debilidades	25
II. MARCO TEÓRICO	27
III. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	31
3.1.- Planteamiento del Problema	31
3.2.- Alternativas de Solución - Ventajas y Desventajas	31
3.3.- Metodología de Solución, Estrategias y Decisiones	33
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXOS	40

RESUMEN

Transportes Medina S.A. es una empresa dedicada al servicio de movimiento de tierras como actividad principal y al alquiler de equipo pesado como servicios complementarios.

Las labores de la empresa se concentran preferentemente en el sector construcción, donde se han logrado vínculos empresariales bastante fuertes con sus clientes. Desde el inicio de sus actividades en 1980, se ha trabajado con clientes de primer nivel, tales como COSAPI, GRAÑA Y MONTERO, CORPORACIÓN SAGITARIO, CONSTRUCTORA NORBERTO ODEBRECHT, ICCGSA, J.J. CAMET, entre otros, realizando obras tanto en Lima como en Provincias. La empresa cuenta también con experiencia de trabajo en minería con magníficos resultados.

La compañía brinda servicios especializados de movimiento de tierras, en las modalidades de excavaciones para construcciones y edificaciones, explotación de canteras, transporte de minerales y agregados, entre otros. Asimismo, se ofrecen en alquiler diversos equipos pesados de uso en construcción y minería tales como tractores, excavadoras, cargadores frontales, rodillos vibratorios, motoniveladoras, volquetes, etc. La empresa se ha caracterizado por su buen servicio y costo competitivo, encontrándose entre las primeras empresas de la especialidad.

Las funciones operativas y de trato directo con el cliente son las más importantes y las que soportan el accionar de la compañía. Dado que la estructura organizativa es relativamente plana, las funciones se desarrollan con personal multidisciplinario que reporta casi directamente a los ejecutivos de la empresa. Todo esto reforzado con un sistema efectivo de comunicaciones por radio hace que este tipo de organización tenga una amplia flexibilidad a la hora de la toma de decisiones.

La visión de TM es llegar a ser una empresa constructora de gran nivel y prestigio que le permita competir a nivel nacional e internacional.

En agosto del 2000 la empresa amplió su capacidad de producción mediante la adquisición de equipo mediante leasing. Esta operación hizo que su capacidad de facturación se incrementara de 1.8 a 5.9 millones de dólares anuales. Este incremento, sin embargo, no estaba previsto dentro de los planes de la compañía y fue, más bien, una recolocación del banco que financió la operación. Debido a la recesión, la capacidad total sólo ha sido empleada al 50% en los últimos doce meses. Sin embargo, esto no ha sido suficiente para cubrir los costos financieros asociados al nuevo negocio.

No obstante ser una de las empresas más eficientes en su rubro, el crecimiento abrupto de las operaciones ha hecho que se caigan en una serie de ineficiencias dado que se tuvo que incrementar el personal operativo y de mando medio que no necesariamente estaban inmersos en las prácticas y métodos de trabajo de la compañía. Estas ineficiencias se muestran, básicamente en el uso de los insumos de la empresa, como el petróleo, las llantas y los servicios de mantenimiento cuyos costos se han visto incrementados por falta de control.

Asimismo, la escasa planificación para la consecución de nuevos trabajos aunado a la recesión que ha afectado el sector construcción en los últimos años ha hecho que la situación se torne cada vez más complicada.

La industria en la cual compite la empresa se encuentra en estado de madurez y la estructura competitiva está altamente fragmentada. El sector se encuentra recién saliendo de la recesión por lo que se espera una guerra de precios para los escasos trabajos que se presentarán cuando se active el sector. Esto obligará a la compañía a definir sus estrategias competitivas orientándolas a reducir costos y a diferenciar los servicios que brindan para poder obtener mejores márgenes.

Asimismo, entre los planes a mediano plazo se encuentran la puesta en marcha de un proyecto que le permita ser un contratista de gran envergadura, lo cual le permitirá colocar sus equipos sin tener que depender de otros contratistas. Esta condición, sin embargo, es algo que no se dará de la noche a la mañana, por lo que es necesario definir una estrategia de crecimiento y/o de alianza estratégica

En conclusión, para que la empresa logre la permanencia y crecimiento sostenido es necesario definir una estrategia de negocios que contemple las decisiones operativas a tomar para asegurar la eficiencia del negocio en un entorno altamente competitivo. Las estrategias funcionales que se deriven de esta implantación deberán estar orientadas a garantizar la eficiencia de las operaciones así como un óptimo nivel de servicio con los clientes.

INTRODUCCIÓN

OBJETIVOS

Objetivo General

El objetivo del presente informe es desarrollar una aplicación práctica de planeamiento estratégico para una empresa de servicios de movimiento de tierras y alquiler de equipo pesado.

Objetivos Especificos

- Definir la misión, objetivos y metas organizacionales
- Definir las fuerzas externas que afectan el desenvolvimiento de la empresa
- Diagnosticar la realidad actual funcional de la empresa
- Establecer una estrategia de negocios y una estrategia funcional que asegure el posicionamiento de la empresa en el sector en donde se desenvuelve

ALCANCES

La industria del servicio movimiento de tierras en el Perú es un nicho de mercado en donde compiten una buena cantidad de empresas pequeñas y medianas.

El análisis estratégico que se plantea en el presente informe persigue no solo establecer una metodología de trabajo en la empresa sino también identificar los

principales factores de ventaja competitiva que puedan garantizar a la empresa un crecimiento sostenido.

Los planteamientos recogidos en el presente documento han sido elaborados en coordinación con los principales ejecutivos de la empresa. No obstante, el resultado de la aplicación de las sugerencias planteadas deberán ser evaluadas constantemente y retroalimentar el modelo.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA

Transportes Medina S.A. -constituida en 1982- es una empresa dedicada al servicio de movimiento de tierras y ejecución de proyectos de construcción como actividad principal y al alquiler de equipo pesado y toda actividad afin, como servicios complementarios.

Entre sus principales clientes se encuentran: COSAPI, GRAÑA Y MONTERO, CORPORACIÓN SAGITARIO, CONSTRUCTORA NORBERTO ODEBRECHT, ICCGSA, J.J. CAMET, entre otros.

La empresa se ha caracterizado por un alto nivel de servicio y bajo costo que le ha permitido cosechar clientes del sector construcción de reconocido prestigio con quienes se tienen intachables relaciones comerciales.

VISIÓN, MISIÓN, OBJETIVOS Y METAS

VISIÓN

La visión de Transportes Medina es llegar a ser una empresa constructora de gran nivel y prestigio que le permita competir a nivel nacional e internacional.

MISIÓN

La empresa no tiene una misión oficialmente registrada. Sin embargo, de acuerdo a las conversaciones sostenidas con la alta gerencia, se ha llegado a redactar el siguiente texto:

“Realizar servicios de movimiento de tierras de manera eficiente y puntual para los proyectos de construcción y minería nacionales, contando para ello con equipos y maquinarias de gran capacidad productiva así como personal altamente calificado”

OBJETIVOS

Lograr un alto porcentaje de utilización de equipos.

Obtener un alto nivel de rentabilidad en las obras en donde se participe.

Diversificar la cartera de clientes para atender además del sector constructor, al sector minero

METAS DEL AÑO 2002.

Diversificar la cartera de clientes hasta alcanzar el 30% del volumen de ventas a empresas mineras para fines del 2002.

Lograr una rentabilidad del 15% sobre las ventas en el año 2002.

Alcanzar un 80% de utilización de equipo en el año 2002.

1.1.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1.1.- ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

Entorno Político y Legal

El gobierno continuará su política de reformas estructurales favoreciendo la economía de libre mercado y orientando sus esfuerzos para el redimensionamiento del Estado.

En el sector construcción, existe todavía un nivel de competencia entre las constructoras y las entidades del gobierno que ejecutan obras públicas con equipos y maquinaria del Estado. Es sabido que los precios que manejan estas entidades están subvaluados y/o se ejecutan con tarifas sociales y no de mercado.

La concepción actual del Estado es la de brindar las condiciones necesarias para que los agentes económicos en un sistema de libre mercado interactúen bajo las leyes de la oferta y demanda. En ese contexto, se espera que el Estado se desprenderá de su antiguo rol empresarial dedicándose a la implementación de infraestructura y a la provisión de servicios básicos como son la educación y salud.

Entorno Económico

Dado que la economía se encuentra saliendo de un proceso recesivo, las proyecciones de crecimiento son bastante austeras. Sin embargo, algunos sectores crecerán más que otros. Se espera la reactivación moderada de la economía en el año que viene. Esta reactivación se dará principalmente con la inversión del Estado en proyectos de infraestructura en el sector construcción, el cual es intensivo en el uso de mano de obra. El Estado deberá restringir su participación en estos proyectos, lo cual permitirá a las contratistas un moderado crecimiento.

Entorno Tecnológico

En cuanto a la tecnología, históricamente, se tiene que las empresas como VOLVO, CAT, KOMATSU, etc. desarrollan constantemente avances en la tecnología de equipos para movimiento de tierras.

Estas tecnologías ingresarán al mercado peruano de manera muy restringida, debido a la escasa demanda debido a la recesión. Prueba de ello es el reciente cierre de la planta de Volvo en el Perú. Las empresas proveedoras de equipo se concentrarán en atender los requerimientos de repuestos y partes al parque existente. Se espera que la competencia no adquiera nuevas unidades en cantidades significativas, por lo menos en los próximos dos años.

No se espera en el corto plazo el reemplazo por equipo que no emplee D2 como combustible. La sustitución de combustibles tradicionales por el gas de Camisea demorará en hacer llegar su efecto en el sector de equipo pesado. Aún así, se espera que los precios de los combustibles bajen como consecuencia de la sobreoferta que se generará con el ingreso de los derivados del gas, con la consiguiente disminución de costos de operación. Esta situación, sin embargo, no se dará en el corto plazo.

Entorno Medio Ambiental

Las compañías mineras y constructoras exigirán cada vez más el cumplimiento de estándares de calidad y conservación del medio ambiente en las obras civiles y las operaciones de mina en general. Estas exigencias se traducirán en sobrecostos que obligarán a replantear la eficiencia de algunas operaciones. Eventualmente, algunos de estos costos serán susceptibles de ser trasladados al cliente. En otros casos, deberán ser optimizados por la empresa que brinda el servicio.

Estas exigencias, sin embargo, permitirán marcar la diferencia entre las empresas competidoras, eliminando a aquellas que no puedan ajustarse a los nuevos requerimientos. Es sabido, asimismo, que las buenas prácticas de seguridad y conservación ambiental son muy bien vistas por las empresas mineras por lo que se tiene una buena oportunidad para diferenciar los servicios ofrecidos.

1.1.2.- ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

El servicio que brinda la empresa se encuentra enmarcado en el sector construcción. Los indicadores de crecimiento de sector muestran una tendencia recesiva que se ha manifestado durante los últimos 10 años, según se muestra en el Anexo N° 1.

El sector construcción se encuentra dominado por las grandes constructoras: GYM, COSAPI, CORPORACIÓN SAGITARIO, ODEBRECHT, a nivel nacional. Existen, asimismo, empresas medianas, tales como, ICCGSA, JJ CAMET, GREMCO, etc. También hay empresas contratistas pequeñas que completan el sector.

Dado que la empresa tiene una demanda derivada de las necesidades de las empresas contratistas, se entiende que cuando el sector crece, la demanda por los servicios complementarios también crece.

Típicamente, el sector atraviesa etapas de madurez y recesión, pero se puede decir que es un mercado maduro, como se observa en el gráfico el crecimiento en los últimos 10 años, mostrado en el Anexo N° 2

De acuerdo a las estadísticas del BCR, se espera un crecimiento del orden del 7% anual, el mismo que mejorará la situación de las compañías que mejor hayan soportado el proceso recesivo, según se muestra en los cuadros del Anexo N° 3

Asimismo, el Estado tiene programada la ejecución de una buena cantidad de proyectos de infraestructura en los próximos 3 años. Entre estos proyectos se encuentran el mantenimiento de carreteras y caminos rurales, la construcción de centrales hidroeléctricas y los proyectos de irrigación en el norte del país.

Los precios de los minerales tendrán una ligera tendencia al alza lo que permitirá que el sector minero se recupere e incremente el volumen de sus operaciones en los próximos años.

1.1.3.- ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Riesgo de ingreso de nuevos competidores

Dado que el sector se encuentra atravesando por una aguda recesión, es poco probable el ingreso de nuevos competidores. La inversión en equipos para este tipo de negocio es alta y generalmente se logra con financiamiento bancario. No existe facilidad de lograr contratos a mediano y largo plazo que soporten un cronograma de endeudamiento de esta magnitud, lo cual aumenta el riesgo del inversionista y se convierte en una gran barrera para el ingreso en este negocio. Sin embargo, algunas empresas constructoras podrían integrarse verticalmente y optar por adquirir, bajo la modalidad de alquiler con opción a venta, los equipos que requieran para los movimientos de tierras de sus proyectos.

En el caso del alquiler de equipo pesado, muchos contratistas prefieren alquilar equipo CAT, VOLVO o KOMATSU. La lealtad a la marca se traslada por la posesión de estos equipos. Las empresas que posean estas marcas tienen mejores posibilidades de alquilarlas. Sin embargo, esto es relativo, puesto que por las crisis en el sector constructor, las compañías contratistas prefieren cada vez más un menor precio y sacrifican la calidad del servicio o las marcas de los equipos alquilados. Por lo tanto, es posible que las compañías que brindan el servicio de alquiler de equipo pesado puedan ser desplazadas de manera muy rápida por otra que pueda otorgar menores precios a los clientes.

En el caso del servicio de movimiento de tierras, los clientes prefieren a empresas que puedan realizar el trabajo de manera rápida, segura y con precios bajos. La lealtad a la marca es moderada y un poco mayor que en el caso del alquiler. Esto se da porque, en este caso, la marca es sinónimo de servicio y soporte técnico. Sin embargo, debido a la recesión en el sector, la calidad del servicio suele ser sacrificada por los clientes para minimizar costos.

Dado que los proveedores de equipo pesado han experimentado una aguda recesión reflejada en sus escasas ventas, han optado por incursionar en el mercado de alquiler de equipo, ofreciéndolo a las empresas constructoras, bajo condiciones mucho más ventajosas que las que suelen otorgar a los clientes

“chicos”. Esta situación ha terminado por deprimir el mercado de alquileres generando una sobreoferta de equipo.

La posibilidad de que los proveedores de equipo pesado formen alianzas para proveer equipo directamente a las empresas contratistas genera un gran riesgo. Sin embargo, el negocio siempre ha sido planteado por la modalidad de equipo alquilado sin garantizar los rendimientos que se obtengan con ellos, los mismos que son responsabilidad del cliente. Esta modalidad de competencia se encuentra vigente y se desconoce el éxito que pueda tener para los contratistas, ya que para ellos implica la implementación de todo un sistema de administración paralelo a sus operaciones normales.

En conclusión, existe un riesgo moderado de ingreso de nuevos competidores lo cual hace difícil mantener la participación en el mercado y generar utilidades. Las barreras de ingreso a este mercado son moderadamente bajas.

Rivalidad entre firmas establecidas

La estructura competitiva de la industria de servicios de equipo pesado para minería y construcción se encuentra altamente fragmentada ya que existen a nivel nacional gran cantidad de compañías medianas y pequeñas que brindan el servicio. Ninguna de ellas está en posición de dominar el mercado ya que existe un abismo de diferencia entre la demanda total comparada con la oferta de la empresa más grande que pueda brindar el servicio.

En el caso del alquiler horario la diferenciación sólo se puede lograr por la marca de los equipos y el servicio de soporte mecánico. En este sentido los propietarios de CAT tienen ventaja sobre cualquier otra marca. Para los que no tienen esta marca, la mejor forma de diferenciar el producto es mediante el servicio de soporte mecánico que se brinda a los equipos. En el caso del servicio de movimiento de tierras, la forma de diferenciar el producto es por plazos de entrega oportunos y cumplimiento de metas de producción.

La estructura fragmentada de esta industria constituye una gran amenaza puesto que al no poder diferenciar el producto y en momentos de aguda recesión, las empresas, para poder vender, optarán por reducir sus precios de manera temeraria.

El sector se encuentra atravesando un proceso recesivo por lo que existe gran cantidad de capacidad instalada sin uso. Dado que la demanda se encuentra estancada, el nivel de competencia se incrementa y las empresas están luchando por mantener su participación del mercado y sus ingresos. Para que esto sea posible, las empresas deben apropiarse de la participación del mercado de otras compañías. En conclusión, la disminución de la demanda es otra amenaza a la que se debe enfrentar la compañía.

Las barreras de salida son muy altas para las compañías que tienen equipo propio. El uso alternativo del equipo es nulo, salvo que el equipo se venda como chatarra o se despiece para repuestos. Esto hace que el cambio de giro de negocio sea muy escaso y constituye una amenaza cuando la demanda declina.

De lo anteriormente indicado podemos concluir que el grado de rivalidad entre las firmas establecidas es alto. La demanda estancada, la excesiva capacidad instalada ociosa, la estructura competitiva fragmentada y las altas barreras de salida así lo confirman.

Poder de negociación de los compradores (clientes)

Existe gran competencia entre los subcontratistas, lo que es aprovechado por las contratistas para lograr mejores precios. Además, el producto ofrecido es difícil de diferenciar y las partidas en donde los subcontratistas participan no representan una gran proporción de las compras de los clientes. Esto significa que, salvo en muy contadas excepciones, el poder de negociación de los clientes es alto.

Existe, incluso, la posibilidad de que el servicio que se brinda sea asumido por el cliente haciendo una integración vertical. De hecho, en los últimos años muchas constructoras, con relativo éxito, han incursionado en este mercado, adquiriendo equipo, administrándolo por sus propios medios y reduciendo el poder de negociación de sus proveedores.

Asimismo, las firmas constructoras se han consolidado en el medio logrando quedarse solo unas cuantas que ahora cuentan con gran poder de negociación ante sus proveedores. Estas grandes constructoras concentran gran parte de los trabajos disponibles, lo cual incrementa aún más su poder de negociación.

Sin embargo, el cliente busca variedad de equipos y servicios en un mismo proveedor. De manera que para aumentar el poder de negociación con ellos es necesario diversificar la oferta de productos y servicios que se ofrecen. Por ejemplo, el valor agregado que se pueda lograr diferenciando el servicio con el aporte de Ingeniería puede incrementar el poder de negociación dado que aumenta la calidad del servicio brindado.

Los compradores en este sector demandan bajos precios y mejor calidad (lo cual aumenta los costos operativos). En este sector los compradores son fuertes e imponen las condiciones que quieren. Asimismo, las empresas contratistas suelen enfrentar a sus proveedores de equipo pesado a fin de lograr mejores precios. Esto es posible gracias a que existe una gran cantidad de proveedores pequeños que están dispuestos a acceder a sus demandas por lograr un contrato con ellos.

Poder de negociación de los proveedores

Los principales insumos para la operación de los equipos son: Combustible (Petróleo D2), Llantas, Repuestos (Mantenimiento) y Lubricantes. La mano de obra es especializada y está constituida por choferes de volquetes y operadores de equipo pesado.

En el caso del petróleo, el proveedor depende de la zona en donde se destaquen los equipos.

Puede ocurrir que el petróleo sea facilitado por el cliente, como parte del contrato. En este caso, el poder de negociación es mínimo, casi nulo. Esto normalmente ocurre cuando la zona de trabajo es alejada y no existe una logística establecida. En este caso, establecer una logística propia para el abastecimiento de petróleo resulta onerosa.

Si el petróleo debe ser adquirido por la empresa, priman los criterios de descuento por cantidad y el financiamiento que pueda facilitar el proveedor. Históricamente, se ha tenido un poder de negociación bajo. No siempre se ha obtenido las mejores condiciones y ello, principalmente, por problemas financieros, que obligan a comprar el petróleo a aquellos proveedores que puedan soportar el pago en periodos prolongados. Además, los sobrecostos que

esta operatividad genera son asumidos por la empresa. Dado que el petróleo es un insumo esencial en las operaciones, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores de este recurso es alto, lo que constituye una amenaza.

En el caso de las llantas, ocurre una situación similar. Se suele comprar llantas en lotes grandes para aprovechar el descuento por cantidad. Normalmente, los enllantes se programan para cada mes y se realiza la compra de acuerdo a la programación. En este caso el criterio que predomina es el del financiamiento. A pesar que se tienen identificados proveedores que ofrecen menores precios por el mismo producto, se recurre a proveedores que otorguen financiamiento. Ya que estos proveedores suelen ser grandes distribuidores, la compra que se hace no representa un gran porcentaje para ellos. Por estos motivos, el poder de negociación de estos proveedores es alto, constituyéndose en otra amenaza.

En el caso del mantenimiento y lubricantes, los proveedores están atomizados entre varios distribuidores pequeños que facilitan servicios tercerizados. La empresa cuenta con un pull de mecánicos para las reparaciones de rutina. Los servicios de reparación mayores se tercerizan. El poder de negociación de estos proveedores, en este caso, es moderado, dada la cantidad de alternativas de tercerización, pero no se puede exagerar este tema puesto que se trata de proveedores cuyo valor agregado es la calidad del servicio que ofrecen y no se puede cambiar de proveedor tan fácilmente.

En el caso de la mano de obra, ésta existe en gran cantidad y es relativamente fácil de intercambiar pues hay más oferta que demanda. El nivel de educación de los operadores de equipo pesado es, en promedio, el de un egresado de secundaria. Muy pocos han seguido estudios técnicos o superiores. En los constantes procesos de selección de personal se ha podido reclutar a personas que tienen pericia en el manejo del equipo y constituyen, prácticamente, personal fijo. Estas personas, normalmente, no están sindicalizadas ni pertenecen a ningún gremio laboral. Asimismo, la mayoría de ellos tiene buen tiempo en la empresa habiéndose logrado un compromiso moderado de parte de ellos. Los salarios que se pagan están ligeramente por encima del promedio del mercado, por lo que se puede decir que el grado de satisfacción del personal es moderado. En este caso, el poder de negociación de estos "proveedores" es bajo.

Productos sustitutos

En el caso del alquiler de equipo pesado, la cantidad de sustitutos es muy grande y la diferencia se da, principalmente en el precio. En el caso del servicio de movimiento de tierras el producto es estandarizado, pero se vende un know how propio de cada empresa. Si bien es cierto, muchas empresas pueden realizar el mismo trabajo, habrá algunas que lo hagan en plazos mayores y con diferente calidad. Dado que el servicio es especializado, casi no existen productos sustitutos. El servicio está estandarizado y lo que puede cambiar son los medios de ejecución del trabajo, es decir, los diferentes equipos con los que se pueda realizar el movimiento de tierras. Lo que si se puede sustituir son las características adicionales del servicio, como son puntualidad, tiempo de entrega, ritmo de producción, y servicios complementarios como son la topografía de la zona trabajada, proyección de frentes, etc. Estos servicios complementarios, en la medida que se ofrezcan junto con el servicio principal, suelen inclinar la balanza a favor cuando se trata de diferenciar el producto.

Asimismo, en los últimos 2 años con la liberalización de las importaciones de equipo pesado el mercado de alquileres se ha visto inundado con equipo de segunda mano, principalmente de procedencia coreana, los mismos que por su bajo costo han arrebatado una buena parte del mercado a las empresas nacionales.

Por otro lado el ingreso en el mercado de constructoras extranjeras como TECHINT, THIESS, ENERGO PROJECT, CETIC, entre otras han mostrado que estas compañías están apostando a competir con precios bajos por lo que prefieren traer equipo de afuera, el cual por estar exento de impuestos les resulta más barato. Este equipo es ingresado al Perú bajo la modalidad de internamiento temporal y la legislación actual así lo permite. Al término del proyecto el equipo es retirado y solo se cargan al costo del proyecto los gastos operativos y una proporción de la depreciación. Esto permite a estas compañías obtener costos de equipos muy por debajo del mercado. Este caso ocurre, por ejemplo en el Proyecto Camisea en donde la empresa TECHINT, trabajando para PLUSPETROL, está trayendo equipo de Argentina y Chile.

1.1.4.- RECURSOS, CAPACIDADES Y HABILIDADES

En este tipo de industria, la ventaja competitiva proviene de la habilidad para brindar un servicio de calidad, con la correcta respuesta a las necesidades del cliente desarrollando el servicio en los plazos solicitados y disminuyendo costos mediante alta eficiencia de los recursos empleados.

Eficiencia

La eficiencia se mide por los costos de los insumos necesarios para generar un determinado producto. En el caso de la empresa, esta eficiencia se manifiesta en el correcto uso del equipo. Existe un estándar para cada recurso que se consume. Este estándar es revisado periódicamente, según la naturaleza del trabajo ejecutado y las desviaciones obtenidas son reportadas inmediatamente para que se tomen los correctivos necesarios. Los estándares definidos están referidos al consumo de petróleo, llantas, mano de obra, mantenimiento, etc. indicados para cada equipo que compone la flota.

Asimismo, existen estándares de ejecución de trabajos de movimiento de tierras o lo que es lo mismo, cómo se emplea el equipo. Para cada trabajo se definen cuanto debe demorar un viaje, el volumen que se debe cortar y cargar por hora, la cantidad de equipo en cada frente, etc. Además, existen estándares de implementación de obras y cierre de obras para lograr la minimización de costos de instalación y cierre.

De esta forma, al tener estandarizadas la mayor cantidad de operaciones repetitivas se logra un alto nivel de desempeño y eficiencia, motivo por el cual la empresa es percibida por sus clientes como "especialista en movimiento de tierras".

Calidad

El nivel de calidad en el servicio se mide por el mejor tiempo de entrega, el correcto corte de niveles topográficos (Dirección Técnica e Ingeniería) y la menor cantidad de fallas mecánicas del equipo. Históricamente, se tiene sendas cartas

de felicitación por los trabajos ejecutados que dan fe del servicio de calidad que la empresa ofrece.

Al suministrar un servicio de calidad se tiene un doble impacto positivo: por un lado se reconoce a Transportes Medina como una empresa que brinda un servicio excelente y por otro la calidad obtenida evita la pérdida de recursos produciendo defectos y ahorra recursos al no tener que corregir estos defectos en el servicio, ganando eficiencia en las operaciones.

Innovación

La Innovación en el producto es mínima, dado que el servicio ofrecido es estándar y existen muy pocas variantes para ejecutar el mismo trabajo.

Capacidad de satisfacción al cliente

Transportes Medina se ha caracterizado por una actitud de servicio superior al momento de ejecutar los trabajos por los que se le contrata. Nunca se dice no a los requerimientos del cliente, puesto que se trabaja con una cartera selecta. Sin embargo, en algunas ocasiones, personalizar demasiado el producto puede llevar a realizar negocios poco rentables. Esto último es permitido solo si existen buenas proyecciones comerciales con el cliente.

La empresa suele tener un tiempo de respuesta bastante bajo, lo que permite atender las solicitudes de los clientes casi de inmediato.

La operatividad lograda con el nivel de servicio brindado permite que la marca "Transportes Medina", cuando se trata de movimiento de tierras, sea preferida en muchas empresas contratistas del medio.

Habilidades Distintivas, Recursos y Capacidades

Transportes Medina posee una habilidad distintiva en la capacidad de ejecutar eficientemente los trabajos que le son encomendados. Esta capacidad le permite lograr plazos de entrega cortos y limpieza en los cortes del terreno que muy

pocas empresas pueden alcanzar. Este "know how" se desarrolla a todo nivel en la empresa y no solamente en el campo. La eficiencia es el lema de la empresa y se manifiesta hasta en el ahorro de papel en la impresión de reportes internos.

Aunque la empresa no tiene un manual de organización y funciones, existe un compendio de procedimientos operativos y sistemas de control que modelan el comportamiento de la compañía. Este "know how" se encuentra arraigado desde la gente de campo hasta el personal de oficina y constituye una fuente de ventaja competitiva frente a otras compañías que brindan el mismo servicio.

Adicionalmente, la empresa cuenta entre sus activos, modernos equipos CAT y VOLVO que aseguran un buen desempeño mecánico y garantizan la continuidad de los trabajos.

1.2.- OPORTUNIDADES Y RIESGOS

Oportunidades

Aprovechar la capacidad ociosa propia, bajando precios

Aprovechar la capacidad ociosa de otras empresas con equipo complementario y vender en conjunto.

Proyectos del Estado incrementarán la demanda en los próximos 4 años

Implementar una empresa contratista para que siempre se tenga un alto grado de uso del equipo.

Buscar alianzas estratégicas con proveedores de petróleo y llantas, ofreciendo un paquete anual de compras.

Riesgos

Integración vertical de compañías contratistas puede quitar mercado

Ingreso de competidores coreanos ha generado una guerra de precios

Empresas constructoras extranjeras están optando por traer equipo de afuera para los proyectos grandes por facilidades tributarias.

Proceso recesivo puede prolongarse, originando exceso de capacidad ociosa y guerra de precios

Proveedores de principales insumos tienen gran poder de negociación y no permiten obtener mejores márgenes

1.3.- DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

Clientes y Productos

Transportes Medina ha trabajado con las principales empresas contratistas del medio. Con algunas, los vínculos se remontan a los primeros años de la empresa, cuando sólo se atendía al sector construcción. Actualmente se atiende tanto a empresas constructoras como mineras.

Entre los principales clientes se tienen: COSAPI, GRAÑA Y MONTERO, CORPORACIÓN SAGITARIO, ICCGSA, ODEBRECHT.

En el Anexo N° 4 se muestra un cuadro con la participación porcentual de las ventas en el periodo de enero de 1998 a febrero del 2002, periodo en el que las ventas totales de la empresa ascendieron a US\$ 10 millones.

La empresa es vista por sus clientes como una "especialista en movimiento de tierras", ofreciendo servicios de excavaciones masivas, explotación de canteras, transporte de materiales, rellenos y diques, etc.

Con las empresas constructoras, normalmente, el servicio es por subcontrato de alguna partida específica. En el caso de las compañías mineras el servicio se suele prestar bajo la modalidad de alquiler horario. En ambos casos, la empresa envía a la obra un personal de dirección técnica y supervisión a fin de garantizar la eficiencia en las operaciones y la logística de obra. La empresa se ha caracterizado por su buen servicio y costo competitivo, encontrándose entre las primeras empresas de su especialidad.

La capacidad de facturación actual de la empresa es de US\$ 500,000 mensual. Sin embargo, en los últimos años se ha trabajado al 50% de la capacidad instalada debido a la aguda recesión que atraviesa el sector.

Si bien la empresa se ha centrado en atender a las empresas constructoras, la posibilidad de contratar directamente con las empresas mineras está latente y, de hecho, representa mejores condiciones de precio y contratos de mediano plazo que hacen que los costos de marketing se prorateen en un tiempo mayor.

La labor comercial en la empresa está desarrollada por la misma Gerencia de Operaciones. Esta duplicidad de funciones, es peligrosa dada la envergadura de la empresa. Debido a la cantidad de equipo a colocar se necesita una labor comercial al 100% que garantice los futuros trabajos de la empresa. Para esto, es preciso separar la labor comercial de la labor de operaciones. El bajo porcentaje de ventas con respecto a la capacidad instalada así lo confirma.

En el Anexo N° 5 se detalla el equipo con el que la empresa realiza sus servicios. Los productos que vende la empresa tienen mejor margen cuando se vende equipo de corte y carguío de material (tractores, cargadores, retroexcavadoras). El servicio de transporte, dada la sobreoferta existente en el mercado, tiene un margen muy reducido. Sin embargo, de los 50 equipos que conforman la flota de la empresa, el 60% está conformado por volquetes. Esto ocurre porque cuando la empresa inició sus operaciones se dedicaba al trabajo de excavaciones en Lima, en donde un frente de trabajo era conformado por 1 cargador y 5 volquetes en promedio. Esta proporción de equipo, aunque se mantuvo cuando la empresa creció, ya no es óptima puesto que los costos fijos asociados a administrar volquetes son muy altos comparados con otros equipos. Por ejemplo, la valorización de 4 volquetes equivale a la de un tractor y con un tractor se emplea menos mano de obra, menos petróleo, etc.

Debido a la escasez de trabajo se ha tenido que ejecutar trabajos de diversa índole, en muchos casos trabajos de tan poca envergadura que al no tener proyección en el mediano plazo, obligaban a realizar más labor comercial en busca de más trabajos, lo cual terminó por encarecer la labor comercial.

Sin embargo, es sabido que los volquetes representan la llave de entrada a muchos negocios por lo que mantener un parque moderado siempre es recomendable.

Además, la empresa está orientada a contratar servicios por partidas, más que al alquiler horario, y, para obtener productividad se necesita administrar la operatividad combinada de los equipos lo cual permite obtener rendimientos altos tanto para equipos de corte y carguío como para los volquetes.

Se nota asimismo que solo se cuenta con una excavadora. Estos equipos son muy solicitados en las minas debido a su alto rendimiento de corte y carguío y gran versatilidad en el trabajo. Una excavadora mediana puede valorizar lo mismo que dos volquetes y una grande lo mismo que tres volquetes. Un reemplazo cualitativo sería muy recomendable y permitiría abrir nuevos mercados con mayor facilidad.

Asimismo, es necesario reforzar la labor comercial tratando de diversificar la cartera de clientes y buscando posibilidades de trabajo que ocupen la mayor cantidad de equipo posible. Las contratistas y empresas mineras antes que contratar el movimiento de tierras con muchas compañías pequeñas prefieren hacerlo con una empresa grande que le brinde la mayor cantidad de equipos y los opere con eficiencia.

Organización y Procesos

La producción en la empresa está organizada bajo la Gerencia de Operaciones. De esta Gerencia dependen cuatro áreas principales: Operaciones, Administración de Obras, Equipos e Ingeniería de Producción.

El área de Operaciones es la encargada de ejecutar los trabajos contratados. Las obras normalmente son organizadas bajo las órdenes de un supervisor de campo, quien tiene a su cargo los equipos, el personal y los demás recursos asignados a la obra. Este supervisor se encarga de asignar los frentes de trabajo, distribución de unidades y ejecución y seguimiento del trabajo contratado. Cada obra tiene una organización independiente. Todos los supervisores de campo reportan al Jefe de Operaciones, quien se encarga de la coordinación macro entre las obras y con la sede central de la empresa.

El área de Administración de Obras se encarga de facilitar y administrar los recursos necesarios y facilitar los controles administrativos para la ejecución de obras: personal, caja chica, permisos, traslados de equipo y recursos, etc.

El área de Equipos es la encargada de proveer los equipos que trabajarán en cada obra. Esto implica los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo, y la logística completa para la operación del equipo: combustible, llantas, accesorios, etc. El objetivo de esta área es entregar el equipo operativo para el área de operaciones.

El área de Ingeniería de Producción se encarga del Planeamiento y Control de la Producción, Control de Costos y Presupuestos para nuevos proyectos. En esta área se preparan las valorizaciones y liquidaciones de los trabajos ejecutados y se verifica el cumplimiento de los estándares de producción.

Las áreas que conforman la Gerencia de Operaciones conforman el comité de operaciones que se reúne tres veces por semana para la evaluación de las operaciones de la empresa y para la discusión e implementación de mejoras.

Las operaciones son administradas siguiendo un plan modelo de ejecución de obras. El plan modelo contiene directivas básicas a cumplir en cada obra. Antes del inicio de una obra se realiza una reunión de coordinación en donde se detallan las acciones particulares a implementar. El comité formado tiene plena autonomía para definir los recursos a emplear: equipos, personal, equipo de apoyo, comunicaciones, etc. Asimismo, se definen los estándares de productividad que se deben obtener para cada operación contratada. El documento así obtenido se emplea tanto para la ejecución de la obra como para el seguimiento y evaluación de la operación. Los controles de producción se adaptan a las necesidades de cada obra y se destaca un personal encargado de recopilar la información de campo. En donde es necesario, se instala un contenedor-oficina en donde se procesa la información y se emiten reportes de seguimiento de la producción. El comité de operaciones se reúne periódicamente para evaluar los resultados que se están obteniendo en cada obra y tomar medidas correctivas en caso sea necesario.

Cuando se ejecuta una obra, la comunicación entre los frentes de trabajo es fundamental. Donde es posible se implementa un sistema de comunicación radial local que incluye a los coordinadores de campo, los volquetes y la jefatura del proyecto. En trabajos en Lima se trabaja con el sistema de nextel. Lo indispensable es mantener a los frentes de trabajo en continuo contacto. Asimismo, el soporte logístico y de reparaciones también está conectado a este sistema de comunicación con lo cual se garantiza una respuesta rápida ante cualquier emergencia mecánica.

Sin embargo, existen algunas cosas que deben ser mejoradas. Uno de los temas álgidos de la empresa es el tema de las camionetas de supervisión. Debido a que el trabajo consiste en supervisar equipo en ruta, es necesario contar con buenas camionetas de apoyo a fin de garantizar el soporte mecánico y operativo. Actualmente se dispone de camionetas propias viejas y, cuando es necesario, se alquila a terceros. Las camionetas no solo cumplen una labor de apoyo sino también constituyen parte de la imagen de la empresa, por lo que es importante contar con buenas camionetas.

Otro de los puntos en los que se presenta problemas es en la recopilación de la información en obra. Los coordinadores de campo que supervisan las operaciones son personal que viene trabajando en la empresa ya bastante tiempo. Muchos de ellos son antiguos choferes que han sido promovidos al cargo de coordinadores. Sin embargo, este personal no es el más adecuado para dirigir gente ni para tener un panorama de la producción ejecutada. Una opción sería la de hacer un reemplazo cualitativo contratando ingenieros jóvenes que hagan las labores de supervisión en campo. Los actuales coordinadores volverían a la labor de choferes. Esto, además de elevar el nivel de la supervisión y control, mejoraría el desempeño de los volquetes que ahora contarían con mejores choferes. Asimismo, la capacitación de los ingenieros junior en el "know how" de la empresa permitirá establecer estándares de operación, a fin de poder implementarlo en cualquier obra en el país, lo cual es la proyección que se tiene al corto plazo.

Sin embargo, la supervisión en obra es sólo uno de los factores que inciden en el problema de la recopilación de la información en campo. Los choferes y operadores encargados de llenar los partes diarios de cada equipo también tienen parte en este problema. En ese punto hace falta una capacitación al personal en el llenado de partes y reportes de control de producción. Se hace necesario que se implemente un programa de capacitación a todo nivel: supervisores, choferes y operadores a fin de mejorar la calidad de la información que se recibe de campo. Esto permitirá tomar mejores decisiones y evaluar adecuadamente las operaciones.

El área administrativa que soporta la operación está constituida por la Contabilidad y el área de Recursos Humanos. Básicamente, la labor de estas áreas consiste en registrar las operaciones para la formalidad de la empresa. En el caso de Recursos Humanos la labor se desarrolla al nivel de planillas. El tema de capacitación y

motivación al personal se da en el campo y asignando salarios ligeramente superiores al promedio del mercado.

La Gerencia Financiera esta constituida para garantizar el flujo de efectivo entre las diversas obras. Todas las obras son trabajadas con un presupuesto pre-establecido, lo que garantiza un orden al momento de ejecutar los gastos. La labor de Administración de Obras también incluye el controlar que los gastos presupuestados se realicen sin contratiempos.

Debido a las pocas ventas en los últimos años la situación financiera de la empresa no es la mejor y se encuentra atravesando un proceso de refinanciación con el banco que tiene el leasing por el 60% del equipo. La escasez de recursos financieros ha obligado a financiar las operaciones con proveedores que, aprovechando su poder de negociación, han obtenido condiciones que han generado sobrecostos a la empresa.

1.4.- FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas

Operaciones altamente estandarizadas permiten obtener eficiencia

Personal operador con gran actitud de servicio al cliente y adecuadamente remunerados

Posesión de equipo CAT y VOLVO permite alta operatividad

“Know how” de la empresa es reconocido por los clientes

Debilidades

Falta una estrategia comercial para enfrentar recesión en sector construcción

Poco poder de financiamiento obliga a asumir sobrecostos en algunos insumos

Falta personal de mando medio para mejor supervisión de operaciones

Falta de camionetas adecuadas para la supervisión de las operaciones

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Se define estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos. Este curso de acción traducido en planes específicos pueden generar una ventaja competitiva para una empresa con respecto de su competencia. De ahí la importancia del planeamiento estratégico.

El proceso de Planeamiento Estratégico se subdivide en cinco componentes:

- 1) La selección de la misión y principales metas de la organización.
- 2) El análisis del ambiente competitivo externo de la organización par identificar las oportunidades y los riesgos
- 3) El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades.
- 4) La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización que corrijan sus debilidades a fin de tomar ventaja de las oportunidades externas y contrarrestar los riesgos externos.
- 5) La implementación de la estrategia.

Analizar el ambiente interno y externo de la organización y seleccionar la estrategia más apropiada a menudo se le llama formulación de estrategias. La implementación de estrategias implica el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control a fin de poner en acción la estrategia escogida.

Sin embargo, la secuencia de pasos descrita no se debe tomar como una receta a aplicar sino más bien como pautas a seguir en el proceso de planeamiento. En muchas ocasiones las estrategias adoptadas por una organización no son el producto de un proceso de planeación racional sino más bien la respuesta de la organización ante los cambios del entorno. En tal caso se habla de estrategias emergentes.

La misión expone el porqué de una organización y el qué debe hacer. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir a mediano plazo.

El análisis del ambiente externo consiste en identificar las oportunidades y riesgos en el ambiente operativo donde se desarrolla la empresa. Es necesario analizar el ambiente industrial, el ambiente nacional y el macroambiente más amplio. Analizar el macroambiente implica considerar factores sociales, macroeconómicos, gubernamentales, legales, internacionales, tecnológicos, etc.

El análisis interno posibilita determinar las fortalezas y debilidades de la organización. Comprende la identificación de la cantidad y calidad de los recursos disponibles para la organización. Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en la generación de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. Las debilidades se traducen en un desempeño inferior.

La generación de una serie de alternativas estratégicas debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar las oportunidades corregir debilidades y contrarrestar riesgos. La organización debe evaluar estas alternativas confrontándolas entre sí con respecto a su capacidad para lograr metas importantes. Las alternativas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativos y globales.

Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de las operaciones funcionales dentro de una compañía como producción, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo y recursos humanos. La ventaja obtenida proviene de la capacidad de lograr un nivel superior de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

Las estrategias a nivel de negocios comprenden el tema competitivo general seleccionado por una empresa para posicionarse en el mercado a fin de ganar una

ventaja competitiva. Existen tres estrategias básicas de negocios: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque en un nicho.

Las estrategias a nivel corporativo implica definir el negocio en el que se debe ubicar la compañía para maximizar sus utilidades en el largo plazo. Estas estrategias involucran integración vertical, diversificación, alianzas estratégicas, adquisición de nuevas operaciones y reestructuración.

Implementar una estrategia involucra la realización de:

- 1) Diseño de estructuras organizacionales apropiadas a las metas perseguidas
- 2) Diseño de sistemas de control
- 3) Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- 4) Manejo del conflicto, la política y el cambio.

Para lograr el funcionamiento de una estrategia, la empresa necesita adoptar la estructura correcta. Esto implica asignar responsabilidades y autoridad para la toma de decisiones dentro de la organización; dividir mejor la organización en subunidades y lograr la integración y coordinación de estas subunidades.

La empresa también necesita adoptar un adecuado sistema de control. Se debe decidir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño y controlar las acciones de las subunidades. Esto incluye la definición de sistemas de remuneración e incentivo que empleará la empresa con sus trabajadores.

Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diferentes exigencias en una organización, existen diversas respuestas y sistemas de control estructurales. Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos exige que una organización se mantenga sencilla (de manera que minimice costos) y que los controles hagan énfasis en la eficiencia productiva.

Aunque, en teoría, el proceso de administración estratégica implica la toma racional de decisiones, en la práctica la política organizacional desempeña un papel clave. La política es endémica en toda organización y se manifiesta cuando los subgrupos tienen sus propias agendas y generan conflictos de intereses. Los departamentos pueden competir entre sí por una mayor participación de los recursos finitos de la

organización. Las luchas de poder y la formación de coaliciones se constituyen en las mayores consecuencias de estos conflictos y forman, en realidad, parte de la administración estratégica.

Finalmente, la administración estratégica es un proceso permanente, ya que una vez implementada una estrategia debe hacerse un monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos trazados. Esta información se devuelve al sistema a través de ciclos de retroalimentación. La información así analizada sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias existentes o para sugerir cambios.

CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema planteado es la necesidad de establecer un modelo de administración estratégica en una empresa de servicios de movimiento de tierras y alquiler de equipo pesado.

De acuerdo al diagnóstico estratégico y funcional detallado en los capítulos precedentes, es necesario definir una estrategia de negocios para fortalecer el posicionamiento de la empresa en el sector.

Asimismo, se hace necesario definir estrategias funcionales que aseguren la estrategia de negocios a adoptar. Estas estrategias, fundamentalmente, deben apuntar a asegurar la continuidad del trabajo y brindar un servicio de óptima calidad al menor precio posible.

3.2.- ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN - VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Se tienen tres posibles estrategias de negocios:

Liderazgo en costos; lo que implica incidir más en la eficiencia de las operaciones, el marketing, la logística, orientándolas hacia la reducción de costos a todo nivel. En una industria en donde la competencia se da por precios y la cantidad de empresas que compiten es alta, y con poca capacidad de negociación ante sus clientes, esta estrategia parece ser la mejor alternativa.

Diferenciación; lo que implica diversificar los servicios ofrecidos adicionándole características que le den valor agregado. En ciertos servicios ofrecidos por la empresa existen complementos que pueden ser ofrecidos junto con el paquete

total. Servicios adicionales como la topografía, la dirección técnica, la proyección de frentes de trabajo, etc. marcan la diferencia cuando se trata de comparar el trabajo entre compañías. Esto, sin embargo, no garantiza que se cobrará más por el servicio ofrecido, ya que los clientes siempre exigen más al mismo costo. Por lo tanto, diferenciar más el producto no implicará una ganancia adicional a la empresa, salvo la continuidad comercial.

Enfoque en un nicho de mercado; lo que implica identificar un mercado específico desatendido por otras empresas y en donde se pueda combinar la estrategia con una de las dos primeras. El sector minero, usualmente ha sido atendido por las grandes constructoras en lo que a proyectos civiles se refiere. Sin embargo, en los últimos años las compañías mineras en su afán de reducir costos han ido otorgando a empresas medianas la ejecución de proyectos intensivos en movimiento de tierras. Una forma de penetrar este mercado es con una agresiva campaña de precios, con promoción del historial de la empresa en proyectos similares. En este caso, la estrategia de enfoque en este nicho no necesariamente implica desatender a los otros clientes, sino más bien diversificar la cartera derivando una parte del equipo a este nuevo mercado.

Las estrategias funcionales serán definidas de acuerdo a la estrategia de negocios a aplicar. Sin embargo, en todos los casos, estas estrategias están orientadas a lograr la optimización de los recursos empleados.

En la función de Producción es necesario estandarizar más las operaciones y plantear objetivos de reducción de costos ya sea por la adquisición de insumos más baratos o por el control más estricto del uso de los mismos. Una buena estrategia consiste en ofrecer un paquete de ventas global a los proveedores de los principales insumos. Esta venta asegurada permitiría obtener mejores precios con lo que la empresa ganaría en eficiencia. Asimismo, esta venta asegurará un abastecimiento continuo de suministros a las operaciones.

El reemplazo cualitativo de recursos operativos es una buena opción para garantizar la eficiencia en las operaciones. La adquisición de camionetas de supervisión, así como la programación del reemplazo cualitativo de personal de supervisión en el campo garantizará un óptimo servicio.

En la función de Marketing será necesario realizar inversiones en imagen y publicidad para poder penetrar en nuevos mercados de proyectos mineros. Esto, sin embargo, requiere de una inversión moderada y constante. La empresa deberá hacer un esfuerzo para realizar esta inversión. Si bien esto no garantiza la consecución de nuevos clientes en el corto plazo, sí constituye una apuesta al futuro de la empresa, persiguiendo el objetivo de la diversificación de clientes.

La integración vertical mediante la constitución de la empresa contratista que forme parte del grupo también es una opción interesante para abrir nuevos mercados. Esta estrategia podría emplearse en combinación con alianzas estratégicas con empresas contratistas medianas que no posean equipos y que estén dispuestas a tomar el equipo de Transportes Medina a precios competitivos.

Otra opción interesante es la formación de alianzas estratégicas con empresas de la competencia que posean equipo que Transportes Medina no tiene. Esto permitiría formar una alternativa fuerte ante clientes que busquen variedad de oferta y buen servicio.

Se debe analizar la posibilidad de realizar un reemplazo cualitativo del equipo disponible a fin de balancear la oferta de equipos y hacerla más atractiva al cliente. Este reemplazo podría hacerse vendiendo algunos volquetes y adquiriendo equipo que la empresa no tiene, como excavadoras por ejemplo. Este cambio tendría doble efecto puesto que, además de balancear la oferta de equipos, también se incurriría en menores costos de operación y generaría más margen.

3.3.- METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN, ESTRATEGIAS Y DECISIONES

En un mercado con oferta fragmentada y con gran competencia, atravesando por un proceso recesivo, con productos y servicios difícilmente diferenciables, con gran poder de negociación de los clientes, y una empresa con una buena imagen en el rubro, pero con una posición financiera desventajosa que no permite obtener economías con los proveedores de los principales insumos, la estrategia de negocios recomendable es una combinación de liderazgo en costos con enfoque en un nicho de mercado.

Lo anterior implica dar fuerza a dos ramas fundamentales de la organización: la función de marketing para asegurar los trabajos a futuro y la función de producción

para garantizar la ejecución más eficiente posible. Adicionalmente, la función financiera debe jugar un papel importante dedicándose a encontrar los mecanismos de financiamiento que garanticen la continuidad de las operaciones.

Las estrategias funcionales a implementar deben ser aquellas que apoyen la estrategia de negocios seleccionada:

Producción:

Adquisición de camionetas de supervisión para mejorar el desempeño operativo

Reemplazo cualitativo de personal de supervisión en campo

Estandarización de controles operativos y su retroalimentación oportuna

Estandarización de procedimientos de trabajo en la mayor cantidad de operaciones.

Alianzas estratégicas con proveedores ofreciendo compras anuales por paquetes.

Cambio cualitativo de equipo. Intercambiar volquetes por equipo con mejores márgenes.

Comercialización:

Constitución de empresa contratista propia, perteneciente al grupo

Alianzas estratégicas con medianos contratistas

Alianzas estratégicas con empresas de la competencia para diversificar oferta

Diversificación de cartera de clientes enfocado hacia la minería

Administración y Finanzas:

Refinanciamiento de la deuda bancaria a fin de brindar oxígeno a las operaciones nuevas

Reducción de los costos administrativos, reorganizando la estructura de la empresa en función a las ventas esperadas.

Planteamiento de alternativas de financiamiento que permitan garantizar continuidad de operaciones.

CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El proceso de administración estratégica es importante para garantizar el posicionamiento de la empresa en el mercado en el que se desenvuelve.
2. La administración estratégica es un proceso continuo de definición de metas, análisis del entorno, análisis de fortalezas y debilidades de la organización, recursos y habilidades en función de las cuales se selecciona la mejor estrategia para lograr una ventaja competitiva en el mercado. Es importante que la retroalimentación de los resultados obtenidos confirme el curso de acción o permita efectuar las correcciones necesarias.
3. La empresa analizada se desarrolla en un mercado altamente fragmentado, con gran competencia, atravesando por un proceso recesivo, con productos y servicios difícilmente diferenciables, con gran poder de negociación de los clientes. La empresa, por su parte, tiene una buena imagen con los clientes, ofrece un servicio de calidad a bajo costo; sin embargo, tiene una posición financiera desventajosa que no le permite obtener mejores condiciones con los proveedores de sus principales insumos.
4. La estrategia de negocios recomendable para el diagnóstico indicado es una combinación de liderazgo en costos con enfoque en un nicho de mercado.

5. Las estrategias funcionales que apoyarán la estrategia de negocios seleccionada, se basan fundamentalmente en dos ramas de la organización: la función de comercialización para asegurar los trabajos a futuro y la función de producción para garantizar la ejecución más eficiente posible. Adicionalmente, la función financiera debe jugar un papel importante dedicándose a encontrar los mecanismos de financiamiento que garanticen la continuidad de las operaciones.

RECOMENDACIONES

1. Los objetivos y metas que se plantee la organización deben ser ambiciosos para ofrecer un verdadero reto al personal que los va a cumplir, pero no ser inalcanzables para no desalentar la iniciativa del personal. Estos objetivos se deben difundir claramente entre el personal. La difusión de la misión de la empresa suele jugar un papel importante en la descentralización de la toma de decisiones pues define el marco en el que la empresa se desenvolverá.
2. La retroalimentación necesaria en todo proceso de administración estratégica es la base para determinar si los objetivos se están alcanzando o si es necesario tomar medidas correctivas. El sistema implementado debe garantizar una fluida retroalimentación.
3. La alta dirección de la empresa tiene la función de apoyar la implementación de las estrategias definidas y llevarlas a cabo en plazos razonables, con el adecuado manejo de los conflictos que se puedan generar entre las áreas que conforman la empresa.
4. Es necesario verificar las condiciones externas e internas por lo menos dentro de 6 meses a fin de realizar correcciones al modelo planteado y verificar si las

estrategias en ejecución se encuentran acordes con el nuevo diagnóstico de la empresa.

5. Es necesario involucrar al personal de mando medio en la elaboración de las estrategias funcionales pues nadie mejor que ellos para evaluar la realidad a la que se enfrentan día a día. Esta evaluación es una valiosa fuente de información a la alta dirección para tomar el pulso de las condiciones cambiantes del entorno.

BIBLIOGRAFÍA

1. Charles W. Hill y Gareth R. Jones. Administración Estratégica – Un enfoque Integrado. Ed. Mc Graw Hill. México, 1996
2. Richard L. Daft. Teoría y Diseño Organizacional. International Thomson Editores. Mexico, 2000
3. Mintzberg, Quinn y Voyer. El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos. Ed. Prentice may. México, 1997

ANEXOS

ANEXO N° 1: Crecimiento PBI Global Vs. Pbi Construcción: 1992 – 2001

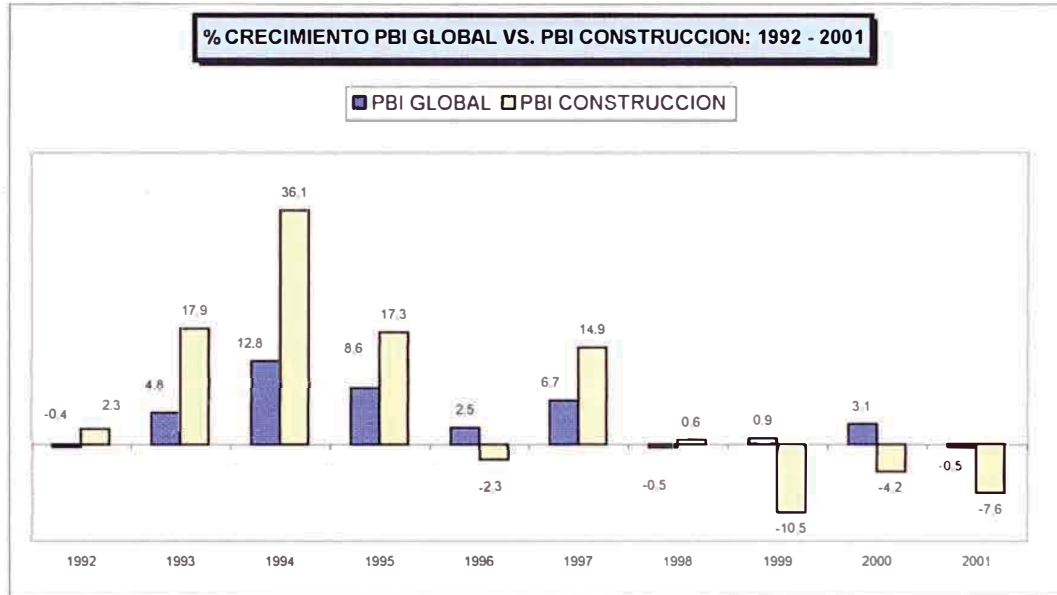
ANEXO N° 2: PBI Sector Construcción : 1992 - 2001

ANEXO N° 3: PBI Sector Construcción: Proyección 2001-2002

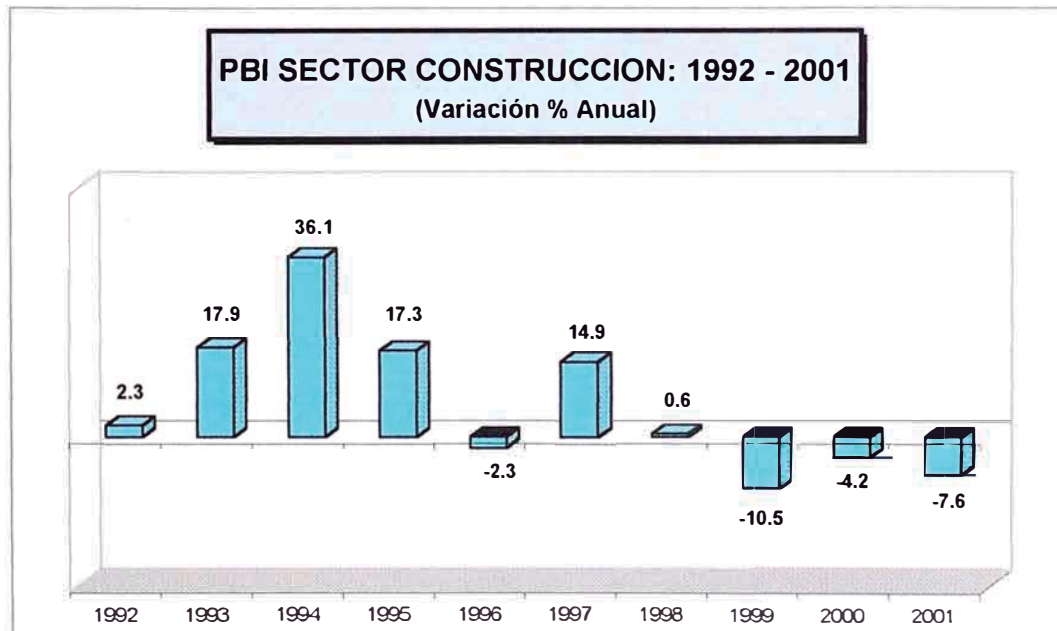
**ANEXO N° 4: Distribución Porcentual De Ventas De Transportes Medina
(1998-2002)**

ANEXO N° 5: Equipo Propio De Transportes Medina

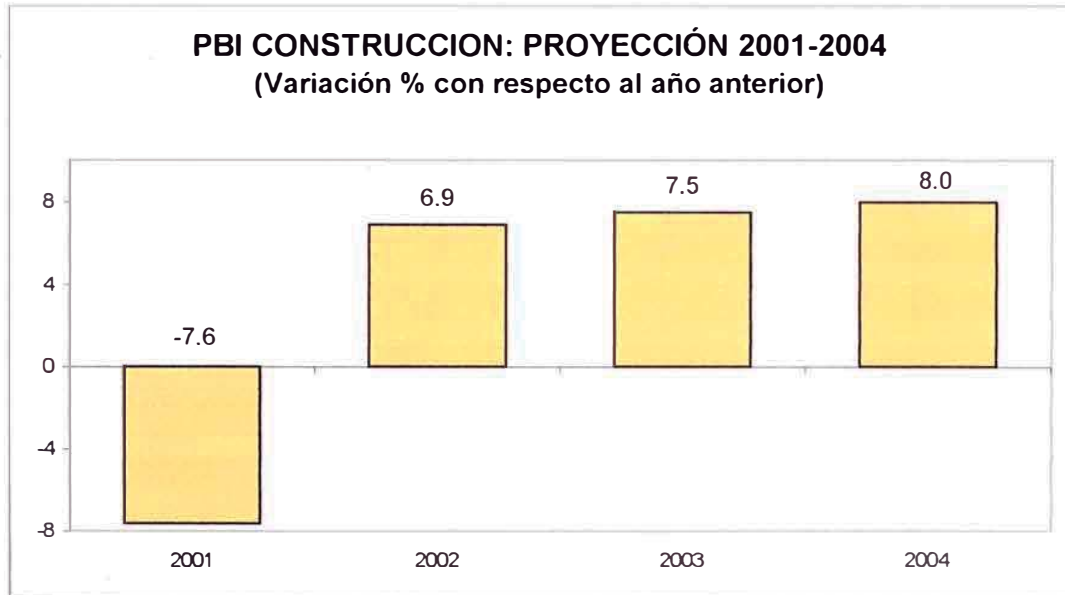
ANEXO N° 1



ANEXO N° 2



ANEXO N° 3



ANEXO N° 4

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE VENTAS

DE TRANSPORTES MEDINA (1998-2002)

EMPRESA	% VENTAS
COSAPI	45%
G Y M	18%
CORPORACIÓN SAGITARIO	9%
ICCGSA	7%
ODEBRECHT	7%
CONSORCIO MINERO HORIZONTE	2%
OTROS CLIENTES	12%

ANEXO N° 5

EQUIPO PROPIO DE TRANSPORTES MEDINA

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
VOLQUETES	30
CARGADORES FRONTALES	7
TRACTORES	3
RETROEXCAVADORA SOBRE LLANTAS	2
EXCAVADORA SOBRE ORUGAS	1
MOTONIVELADORA	1
RODILLO	1
CISTERNA	1
CAMABAJA	1
TALLER MÓVIL	1
CAMIÓN LUBRICADOR	1
COMPRESORA	1
TOTAL	50