

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Administración



CASO DE ESTUDIO: SK RENTAL SAC

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Claudia Mariel Parra Romaní

Código 20151032

Asesor

César Akira Morisaki Taira

Lima – Perú

Setiembre de 2023



CASE STUDY: SK RENTAL SAC

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: SITUACIÓN DE LA EMPRESA	11
1.1 Historia.....	11
1.1.1 Misión	12
1.1.2 Visión	12
1.1.3 Valores	12
1.1.4 Organigrama.....	13
1.2 Productos y servicios	14
1.3 Clientes	17
1.4 Análisis de la situación antes de la pandemia.....	18
1.5 Análisis de la situación después de la pandemia	22
1.6 Descripción del mercado	25
CAPÍTULO II: ANALISIS EXTERNO	27
2.1 Análisis del Macroentorno.....	27
2.1.1 Fuerza Política, gubernamental y legal.....	27
2.1.2 Fuerza Económica y financiera.....	28
2.1.3 Fuerza Social, Cultural y Demográfica.....	30
2.1.4 Fuerza ecológicas y ambientales.....	31
2.1.5 Fuerzas Tecnológicas y científicas	32
2.2 Análisis del Microentorno	33
2.2.1 Amenaza de nuevos competidores	34
2.2.2 Rivalidad entre competidores.....	35
2.2.3 Poder de negociación de los clientes.....	36
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores	36
2.2.5 Amenaza de productos sustitutos	37
2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	37
2.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	39
CAPÍTULO III: ANALISIS INTERNO.....	41
3.1 Cadena de valor de la empresa	41

3.1.1	Actividades primarias.....	42
3.1.2	Actividades de soporte	44
3.2	Análisis funcional	44
3.2.1	Recursos humanos.....	44
3.2.2	Administración.....	45
3.2.3	Finanzas.....	46
3.2.4	Operaciones y Logística.....	46
3.2.5	Comercial	47
3.2.6	Servicio Técnico.....	48
3.2.7	Tecnologías de información	48
3.3	Bloques de ventaja competitiva	48
3.4	Generación de valor	49
3.5	Matriz de Factores Internos (EFI).....	50
CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA		52
4.1	FODA.....	52
4.2	Matriz Estratégica de Mckinsey	53
4.3	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	55
4.4	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	56
4.5	Objetivos estratégicos y plan de acción	60
CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....		63
5.1	Estructura organizacional	63
5.2	Cultura organizacional	68
5.3	Sistemas de dirección.....	70
CAPÍTULO VI: CONTROL ESTRATÉGICO.....		71
6.1	Mapa estratégico	71
6.2	Balanced Scorecard (Cuadro de mando Integral)	72
CONCLUSIONES		73
RECOMENDACIONES		75
REFERENCIAS.....		76
BIBLIOGRAFÍA		79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Productos que ofrece SKR según sector	14
Tabla 1.2 Ticket promedio 2015-2019	19
Tabla 1.3 PBI del Sector Construcción.....	21
Tabla 1.4 Ticket promedio 2020-2023	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 1.5 PBI del Sector Minería	24
Tabla 2.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	37
Tabla 2.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	39
Tabla 3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	50
Tabla 4.1 Matriz FODA.....	52
Tabla 4.2 Tabulación de la MPEYEA	55
Tabla 4.3 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa	57
Tabla 6.1 Cuadro de mando integral	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Presencia de SKR en Latinoamérica	11
Figura 1.2 Organigrama general de SKR Perú	13
Figura 1.3 Facturación de la línea de negocio Arriendo	15
Figura 1.4 Facturación de la línea de negocio Renting Operativo.....	15
Figura 1.5 Crecimiento de ventas 2021-2022	17
Figura 1.6 Mapa geográfico de ubicación de los principales clientes	18
Figura 1.7 Porcentaje de facturación por sector	19
Figura 1.8 Facturación de Arriendo, Año 2020	22
Figura 1.9 Concentración por rubro año 2022	23
Figura 1.10 Promedio de búsquedas mensuales en todo el Perú	26
Figura 3.1 Cadena de valor de la empresa	41
Figura 4.1 Matriz Estratégica de Mckinsey	54
Figura 4.2 Gráfico de la MPEYEA.....	55
Figura 5.1 Organigrama propuesto para el área comercial.....	64
Figura 5.2 Organigrama propuesto para el área de servicio técnico.....	67
Figura 6.1 Mapa estratégico de SKR.....	71

RESUMEN

En el presente trabajo, se busca analizar a la empresa SK Rental SAC. La empresa SK Rental es parte del grupo corporativo chileno Sigdo Koopers y se dedica al alquiler y venta de maquinaria pesada usada para proyectos de minería, construcción, transportes, entre otros. Está ubicada estratégicamente en las ciudades de Lima, Piura y Arequipa para atender los requerimientos de los clientes. El objetivo de esta investigación principalmente es la aplicación de metodología de la Administración Estratégica a raíz de los cambios ocasionados por la pandemia del COVID-19.

En primer lugar, se busca indagar y conocer sobre el rubro de la empresa, los sectores a los que se dirige, la situación de la empresa antes y después de la pandemia. Asimismo, conocer cuales productos y servicios que ofrece actualmente, cuáles son sus principales competidores. Luego analizar el entorno externo e interno de la empresa y conocer cuáles son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Además, se podrá definir cuál es su posición competitiva frente a los competidores.

En base a la información obtenida en el diagnóstico de la empresa se elaboró las siguientes herramientas como; la Matriz FODA cruzado, la Matriz Estratégica de Mckinsey, la PEYEA, MCPE; que ayudarán a elegir la estrategia a seguir. Asimismo, formular los objetivos estratégicos para el periodo 2024-2028 y realizar planes de acción para hacer frente a las amenazas y debilidades y aprovechar las oportunidades y fortalezas de la empresa.

Por último, se implementará la estrategia elegida a través de la participación de los líderes de la empresa y los colaboradores que tienen que ir alineados y trabajar en conjunto para cumplir con los objetivos. Asimismo, es importante el control estratégico a través de un seguimiento continuo de los indicadores propuestos.

Línea de investigación: 5200 – 31.a2

Palabras clave: minería, construcción, alquiler, maquinaria, venta

ABSTRACT

In this work, we seek to analyze the company SK Rental SAC. The company SK Rental is part of the Chilean Sigdo Koopers corporate group and is dedicated to the rental and sale of heavy machinery, used for mining, construction, transportation projects, among others. It is strategically located in the cities of Lima, Piura, and Arequipa to meet customer requirements. The objective of this research is mainly the application of Strategic Management methodology because of the changes caused by the COVID-19 pandemic.

First, it seeks to investigate and learn about the company's field, the sectors it addresses, and the situation of the company before and after the pandemic. Likewise, know what products and services it currently offers, what its main competitors are. Then analyze the external and internal environment of the company and know what the opportunities, threats, strengths, and weaknesses are. In addition, you can define your competitive position compared to competitors.

Based on the information obtained in the company diagnosis, the following tools were developed, such as: SWOT, the McKinsey Strategic Matrix, the PEYEA, MCPE; that will help you choose the strategy to follow. Likewise, formulate strategic objectives for the period 2024-2028 and carry out action plans to address threats and weaknesses and take advantage of the company's opportunities and strengths.

Finally, the chosen strategy will be implemented through the participation of company leaders and collaborators who must be aligned and work together to meet the objectives. Likewise, strategic control is important through continuous monitoring of the proposed indicators.

Line of research: 5200-31. a2

Keywords: mining, construction, rental, machinery, sale

INTRODUCCIÓN

SK Rental es una empresa creada en el año 2006 que se dedica al alquiler y venta de maquinarias pesada y equipos, que pertenece al grupo empresarial Sigdo Koopers. Debido al rápido crecimiento de la organización, SK Rental logró establecer su presencia en varios países de Latinoamérica: Chile (la Casa Matriz), Colombia, Bolivia y Perú. Este último país será objeto de la presente investigación. SK Rental Perú cuenta con sucursales en Lima, Arequipa y Piura.

En el marco de la crisis sanitaria del 2020, numerosas empresas experimentaron un impacto negativo derivado de la pandemia COVID-19, lo que ocasionó cambios significativos en la dinámica de los mercados. En particular, el mercado de alquiler y venta de maquinaria pesada se vio perjudicada inicialmente, dado que la mayoría de los proyectos relacionados con sectores como la minería y la construcción, entre otros, se paralizaron. En consecuencia, la demanda durante aquellos meses de incertidumbre y paralización de los principales sectores económicos bajó drásticamente. En contraste, en el año 2021 en adelante, a pesar de la crisis sanitaria, se observó un aumento en la demanda de servicios de alquiler de maquinaria pesada, debido a que las empresas contratistas prefieren alquiler en vez de comprar por temas de inversión.

En el presente trabajo de investigación, se buscará analizar la situación de la empresa antes y después de la pandemia, evaluando sus repercusiones a nivel interno y los impactos en el contexto externo de la organización. Posterior al diagnóstico situacional de la organización, se propondrá las estrategias a través de las herramientas de la metodología de Administración Estratégica tales como el FODA, PEYEA, MPCE, y así poder seleccionar la estrategia idónea para hacer frente al entorno interno y externo. Asimismo, plantear objetivos estratégicos para el 2024-2028 para implementar la estrategia elegida.

Finalmente, tras la definición de los objetivos orientados a mejorar la situación post pandemia, se implementará un seguimiento y control que implicará la participación de los directivos y líderes de la organización en colaboración con los empleados, con el fin de lograr la consecución de dichos propósitos.

CAPÍTULO I: SITUACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Historia

SK Rental Perú se creó en el año 2006 en la ciudad de Lima, es parte del grupo corporativo chileno Sigdo Koopers, el cual provee productos y servicios para el sector de la minería e industria. La casa matriz de SK Rental se encuentra en Chile, esta fue creada en el año 1998.

Debido al rápido crecimiento de la compañía, SK Rental se consolidó en diferentes países de Sudamérica: Chile, con sucursales en Santiago, Antofagasta, Iquique, Calama, Los Andes, Rancagua, Concepción, Copiapó, Talca, La Serena y Temuco. En el Perú, con sucursales en Lima, Arequipa y Piura. En Colombia, presente en Medellín, Bogotá y Barranquilla. Por último, en Bolivia con su única sucursal en Santa Cruz, dedicada exclusivamente a la venta de maquinaria usada.

SK Rental brinda servicios arriendo de equipos y maquinaria pesada para proyectos de construcción, mineros, energéticos y más. Asimismo, se dedica a la venta de equipos usados, esta unidad de negocio cuenta con una plataforma digital Be-Market, que se especializa en la venta online de equipos usados. Ofrece una diversificada flota de equipos y maquinaria como cargadores, excavadoras, retroexcavadoras, motoniveladoras, manipuladores, minicargadores, plataformas, camiones, compresores, rodillos, entre otros, los cuales son renovados constantemente para satisfacer las necesidades del cliente, garantizando la productividad de las máquinas.

SK Rental con el objetivo de cumplir con un servicio de excelencia, cuenta con certificaciones en Sistemas de Gestión: en Calidad con el ISO 9001:2015; en Sistemas de Gestión Ambiental con el ISO 14001:2015 y en Seguridad y Salud Ocupacional con el OHSAS 18001:2007. Esto demuestra que la compañía tiene intereses en la satisfacción de sus clientes y el bienestar de sus colaboradores.

Figura 1.1

Presencia de SKR en Latinoamérica



Nota. De Conózcanos. Alquiler de maquinaria, por SK Rental, s.f.
(<https://www.skrental.com/Peru/webapp/home>)

1.1.1 Misión

“Proveer un servicio de excelencia en el alquiler de equipos y maquinarias en distintos segmentos de la industria nacional”

1.1.2 Visión

“Ser un socio estratégico de nuestros clientes, impactando positivamente en el desarrollo de sus negocios, entregando soluciones innovadoras, confiables y eficientes a través de un equipo de personas inclusivo, respetuoso y comprometido con el mundo de hoy y mañana”

1.1.3 Valores

- **Calidad:** SK Rental ofrece servicios diferenciadores a sus clientes, ya que representa las mejores marcas del mercado en maquinaria y equipos como Komatsu, Volvo, Manitou, New Holland, entre otros.

- **Compromiso:** Apoya al desarrollo del país participando en proyectos que son sostenibles y respetuosos con el medioambiente.
- **Colaboración:** El trabajo en equipo es un pilar en la organización para poder alcanzar las metas. Todos los colaboradores en las distintas áreas se conectan para dar el mejor servicio al cliente dando las mejores soluciones.
- **Cariño:** Este valor es parte del ADN de SK Rental, puesto que las relaciones dentro de la organización son muy llevaderas, la preocupación por las personas y su bienestar es muy importante.

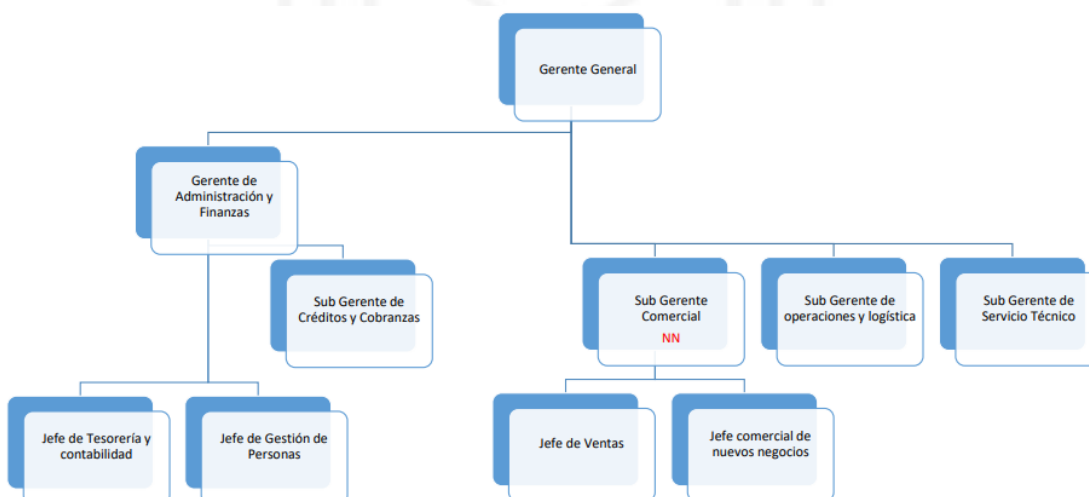
1.1.4 Organigrama

SK Rental tiene una estructura organizacional que se encuentra segmentada en unidades funcionales, cada una de las cuales está bajo la dirección de Subgerente. No obstante, cabe resaltar que la división correspondiente a Administración y Finanzas es encabezada por un Gerente.

La empresa cuenta con las siguientes áreas funcionales: Administración y Finanzas, Comercial, Operaciones y Logística, y Servicio Técnico.

Figura 1.2

Organigrama general de SKR Perú



1.2 Productos y servicios

SK Rental a través de sus líneas de negocio da valor a sus clientes cubriendo sus necesidades con la mejor tecnología en máquinas y equipos de las marcas líderes en el mercado. La empresa cuenta con una amplia gama de equipos de alta calidad con un rendimiento óptimo para las operaciones en los sitios de trabajo.

Tabla 1.1

Productos que ofrece SKR según sector

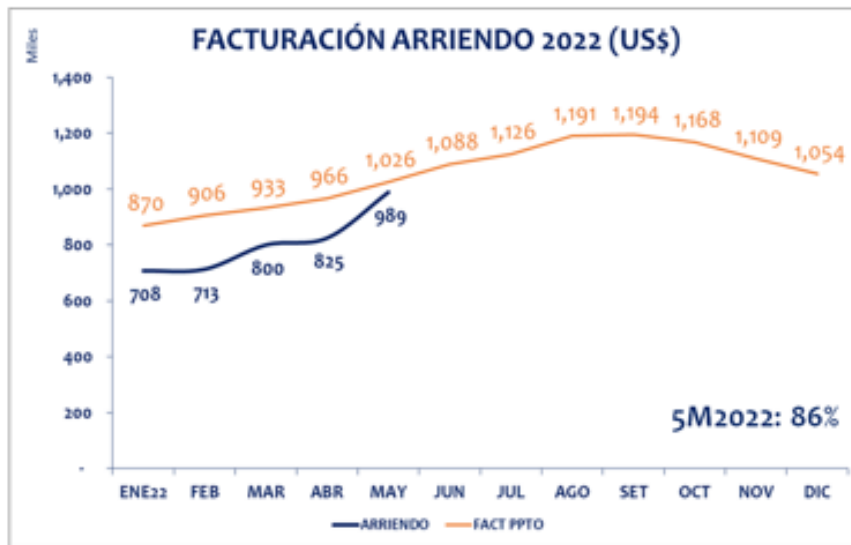
Minería	Construcción	Industrial
<ul style="list-style-type: none">• Cargador frontal• Tractor• Excavadora• Motoniveladora• Manipulador telescópico• Camión grúa• Plataforma articulada• Generador• Compresor• Retrocargadora• Camión cisterna	<ul style="list-style-type: none">• Rodillo• Motoniveladora• Excavadora• Retrocargadora• Generador• Cargador frontal• Compresor• Minicargador• Camión cisterna• Montacargas• Plataforma tijeras	<ul style="list-style-type: none">• Montacargas• Generador• Plataforma articulada• Plataforma tijeras• Compresor

• Arriendo de maquinarias y equipos

Es la línea de negocio más representativa de la empresa, ya que es la que mayor facturación tiene. Principalmente es el arriendo de equipos y maquinarias de las mejores marcas en diferentes sectores como la construcción, minería e industria. El arrendamiento consiste en dar los equipos en calidad de préstamo a cambio de una renta mensual. Esta se compone por las horas mínimas de trabajo de un equipo y la tarifa establecida. Todas estas condiciones se dan a través de un contrato de arrendamiento con determinadas cláusulas, en la cual, el arrendador y arrendatario deben estar de acuerdo.

Figura 1.3

Facturación de la línea de negocio Arriendo



Nota. De Conózcamos. Alquiler de maquinaria, por SK Rental, s.f.
(<https://www.skrental.com/Peru/webapp/home>)

- **Venta de equipos usados**

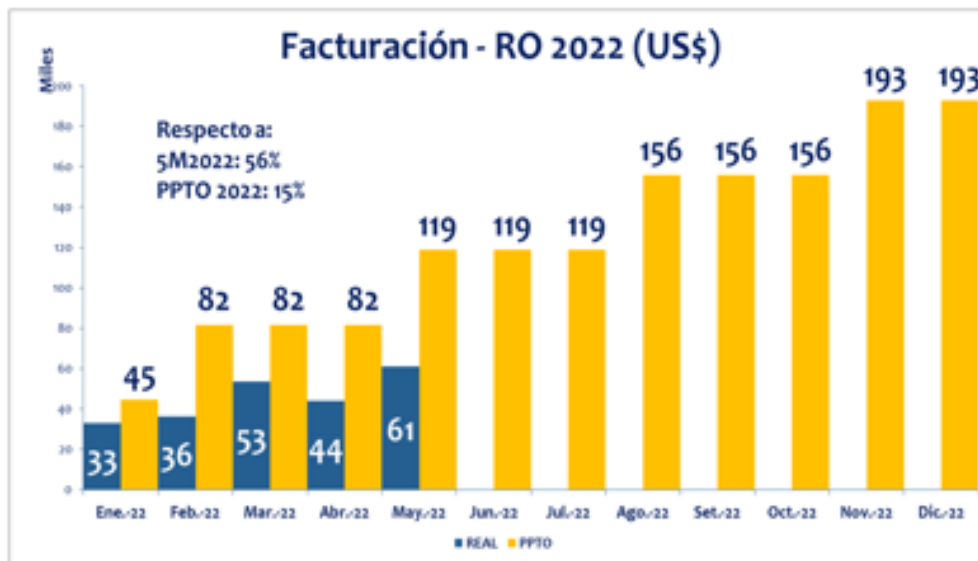
SK Rental también se dedica a la venta de equipos y maquinarias usadas. Cuando las maquinas en arriendo tienen un promedio de 4000 horas, se ofrece en venta. Debido a que, a mayores horas de uso, los equipos tienden a fallar, lo cual requiere un alto gasto de reparaciones y mantenciones. La venta se da a través de los canales tradicionales como son los ejecutivos de venta y, por otro lado, la venta a través de la plataforma Be-Market, en la cual se puede comprar o vender maquinaria usada.

- **Renting Operativo**

Es un arrendamiento operativo de equipos y maquinarias a un plazo mayor a 2 años de arriendo. De igual manera que el arriendo tradicional, esta modalidad consiste en otorgar el derecho de uso de un activo, en este caso, los equipos. Sin embargo, la renta mensual es fija. También, se da a través de un contrato especial, al finalizar se da la opción de comprar el equipo en caso el cliente lo decida. Es una opción bastante rentable, ya que los equipos y maquinarias están arrendados por un tiempo fijo y no hay riesgo de la devolución de estos en un corto tiempo. Asimismo, del punto de vista del cliente también es beneficioso, puesto que no requiere inversión inicial para usar los equipos.

Figura 1.4

Facturación de la línea de negocio Renting Operativo



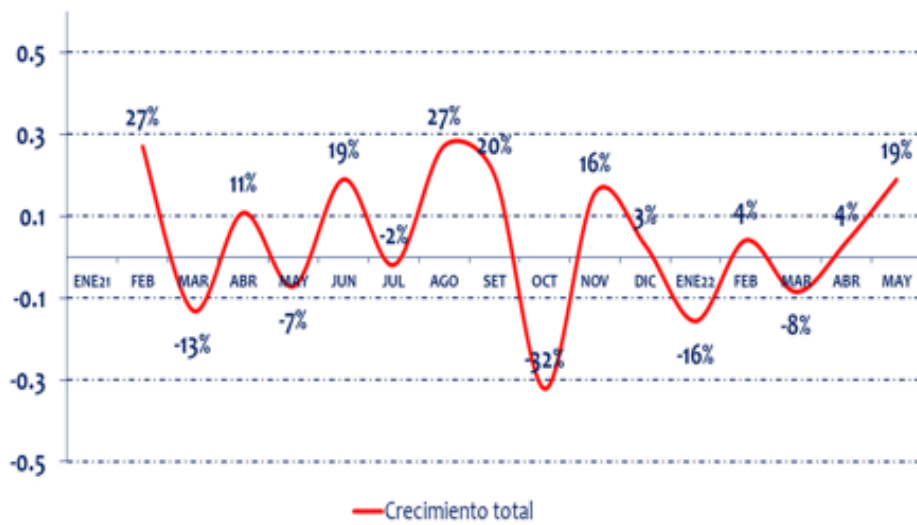
Nota. De Conózcenos. Alquiler de maquinaria, por SK Rental, s.f.
(<https://www.skrental.com/Peru/webapp/home>)

- **Re-Rent y Re-Sale**

En el negocio de arriendo muchas veces existe la demanda de equipos y maquinarias que SK Rental no tiene en flota propia. Por ello, se creó la división de Re-Rent para poder atender a estas necesidades de los clientes. Consiste en arrendar equipos y maquinarias a aliados estratégicos (proveedores) con una tarifa que se da por medio de acuerdos comerciales, para luego subarrendarlas al cliente final. Esta modalidad tiene beneficios para ambas partes, porque, por un lado, los aliados estratégicos muchas veces no cuentan con la red de contactos necesaria para mantener sus equipos en arriendo, ni una infraestructura sólida. A diferencia de SK Rental, que tiene muchos años de trayectoria y el know how del mercado. Sin embargo, SK Rental también necesita de los socios estratégicos para así cubrir la demanda del mercado, tener mayor cobertura y cumplir con las necesidades de los clientes. Por otro lado, el Re-Sale consiste en comprar equipos y maquinarias a socios estratégicos para luego venderlos al cliente final. Funciona de la misma manera que el Re-Rent, solo que en esta ocasión es una venta y no un arriendo.

Figura 1.5

Crecimiento de ventas 2021-2022

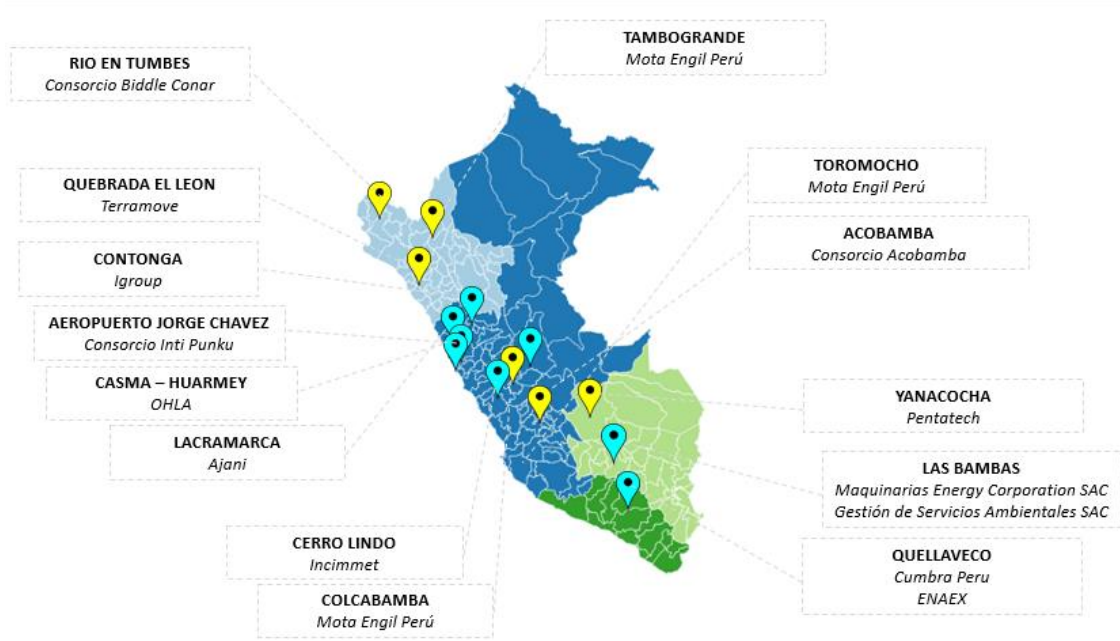


1.3 Clientes

SK Rental está presente en los principales proyectos a través de clientes contratistas que trabajan directamente con los sectores construcción, minería, obras viales, entre otros. Estos proyectos se ubican en las zonas sur, norte, centro sur y centro norte del país. Actualmente el principal cliente con mayor facturación en la empresa es Obrascon Huarte Lain (OHLA).

Figura 1.6

Mapa geográfico de ubicación de los principales clientes

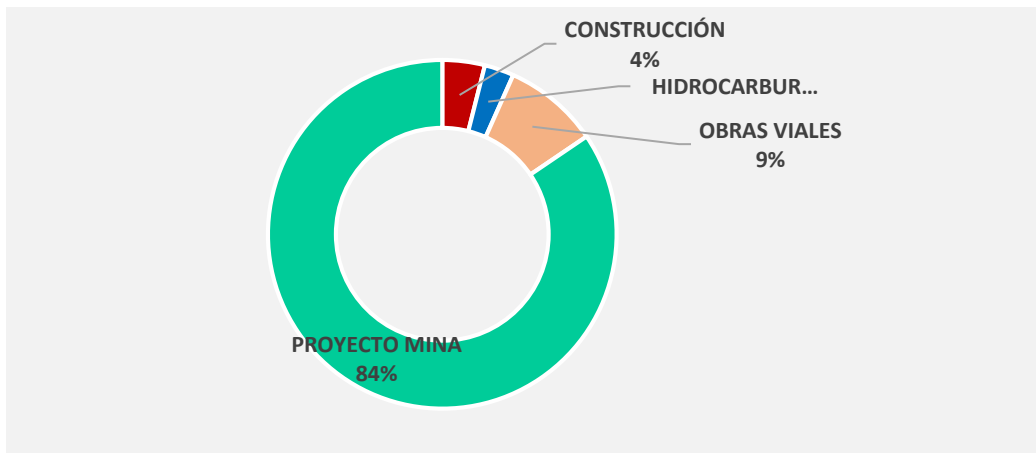


1.4 Análisis de la situación antes de la pandemia

Antes del impacto de la pandemia COVID-19, la empresa experimentaba un periodo favorable, en el año 2019 la empresa facturó aproximadamente 13 millones de dólares en la línea de negocio de arriendo de maquinaria. La mayoría de la facturación se concentraba en los proyectos de mina, lo cual representaba un 84% de la facturación total. Los principales proyectos en mina en la que participo la empresa fueron: Quellaveco, Antamina, Mina Justa, Mina Colquisiri, Toromocho y Mina Lincuna.

Figura 1.7

Porcentaje de facturación por sector



Nota. De Conózcenos. Alquiler de maquinaria, por SK Rental, s.f.
(<https://www.skrental.com/Peru/webapp/home>)

El ticket promedio de años atrás se ve reflejado en el siguiente cuadro. Estos números hacen referencia a la facturación total de la empresa sobre el número de clientes. Como se puede ver en el 2019, el ticket promedio de 90,180.63 USD, lo cual indica que cada cliente en promedio gasto dicho monto a favor de la empresa proveedora. Sin embargo, si se analiza los 5 años se puede ver una disminución en el ticket promedio, teniendo una recuperación en el 2019.

Tabla 1.2

Ticket promedio 2015-2019

Año	2015	2016	2017	2018	2019
Ticket promedio	95,440.59	62,469.33	45,595.26	52,044.47	90,180.63

Nota. De Conózcenos. Alquiler de maquinaria, por SK Rental, s.f.
(<https://www.skrental.com/Peru/webapp/home>)

El negocio de alquiler de maquinaria pesada experimenta un crecimiento a medida que se ejecuten más proyectos de infraestructura y aumentan las inversiones en los sectores de minería, construcción, industria y transporte. Sin embargo, los principales sectores a los que se dirige la empresa son la minería y construcción.

La minería sigue representando un elemento fundamental para la estabilidad económica del país, impulsando el crecimiento del PBI aproximadamente un 10%, debido a que aporta cerca del 60% de las exportaciones totales del país. El PBI anual del 2019 fue 546,605 millones de soles. (Ministerio de Energías y Minas [MINEM], 2020)

Es importante mencionar que la inversión minera fue USD 6,157 millones en el 2019, mayor que el 2018 (USD 4,947 millones), el cual la mayoría de la inversión se concentra en empresas de extracción de cobre. (MINEM, 2020). La inversión en la industria minera incita la generación de un mayor número de proyectos mineros y aumento en la producción, lo que implica un incremento en la demanda de maquinaria y equipos especializados requeridos en la ejecución de los trabajos.

Según BBVA Research (2019): “La inversión minera se concentra principalmente en tres proyectos: Quellaveco (con una inversión total de más de USD 5 mil millones), Mina Justa (USD 1,6 mil millones) y la ampliación de Toromocho (USD 1,3 mil millones)” (p.2).

Por otro lado, el sector de la construcción se destaca como uno de los pilares más relevantes en la estimulación de la economía nacional, dado a su rol en la ejecución de grandes proyectos de infraestructura. Estos generan no solo empleos directos, sino también genera puestos de trabajo indirectos, ya que involucra a otras industrias a través de los insumos, maquinaria, equipos que son utilizados en la realización de los proyectos. En el año 2019, el avance físico de obras disminuyó en 7,02%. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019). Las obras públicas experimentaron un periodo continuo de tres meses de decrecimiento negativo en su avance. Esto se debe a una menor inversión del Gobierno local y regional.

Según la data estadística del Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (s.f.), en el año 2019 el Producto Bruto Interno (PBI) del sector construcción correspondió a 32,015 millones de soles, es decir, el 5.85% del PBI nacional. Teniendo una variación porcentual de 1.38% con respecto al año anterior.

Tabla 1.3*PBI del Sector Construcción*

Fecha	PBI por sectores productivos (variaciones % reales) - Construcción
2018	5.3
2019	1.4
2020	-13.3
2021	34.9
2022	3.0

Nota. Expresado en %. De *Producto Bruto Interno (variación %) Sector Construcción, 2018-2022*, por Banco Central de Reserva del Perú, 2023 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/producto-bruto-interno-por-sectores-productivos-mill-soles-del-2007>).

Cabe resaltar que el 70% de las compañías del sector construcción opta por alquilar maquinaria para llevar a cabo sus proyectos, en tanto que el 30% restante decide adquirir sus propios equipos. Por otro lado, los equipos con mayor demanda en ese entonces eran: cargadores frontales, camiones, tractores, excavadoras, montacargas, compresores, plataformas. (Gestión, 2014)

Por otro lado, antes del impacto de la pandemia, los actores ofertantes más importantes en la industria de arriendo y venta de maquinaria eran: Rentafer, Komatsu, SK Rental, CGM Rental, Ameco, RD Rental, Tolmos y Uguil.

En cuanto a la demanda, está constituida por todas las empresas contratistas que ofrecen sus servicios directamente con los principales proyectos del país. Entre los más importantes antes de que ocurra la pandemia COVID-19 se encuentran:

- Besalco JJC - Proyecto Quellaveco
- Mota Engil - Proyecto Quellaveco
- OHL- Proyecto Quellaveco
- Comercial Asiandina - Cajamarquilla, Mina Justa, Toromocho
- Maccaferri - Antamina, Colcabamba, Ollaeschea
- Cosapi – Proyecto Quellaveco, Shougang, Toromocho
- Techint – Proyecto Quellaveco, Mina Justa
- Pizzarotti - Penal Ica

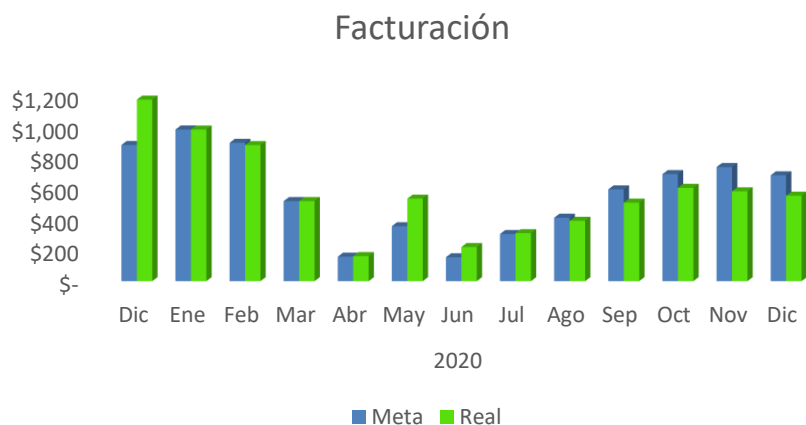
1.5 Análisis de la situación después de la pandemia

La crisis del coronavirus afectó a múltiples mercados en el 2020, generando cambios y las tendencias en el comportamiento de los mercados. Por lo tanto, las empresas han adoptado estrategias para preservar el desempeño de sus operaciones. En los primeros meses de la pandemia, el panorama era incierto. Este periodo se manifestó en todo un país detenido, con una marcada desaceleración en los sectores económicos clave. Por ejemplo, la industria de alquiler y venta de maquinaria se vio afectada inicialmente, ya que muchos proyectos mineros, de construcción y otros, se paralizaron, teniendo las máquinas sin trabajar, lo que resultaba una menor facturación.

En el 2020, la facturación correspondiente al negocio de arriendo de maquinaria tuvo un marcado descenso con un monto de 6,5 millones de dólares. A pesar del tiempo de crisis, el sector minería destaca como un motor de crecimiento que impulsa la economía, los proyectos grandes se ponían en marcha nuevamente. El contexto de la pandemia, el mercado de arriendo se vio favorecido sobre la venta de equipos. Debido a que las constructoras o grandes inversionistas preferían no tomar el riesgo de comprar maquinarias, porque incluía una inversión grande de capital inicial y mantenimiento.

Figura 1.8

Facturación de arriendo, Año 2020



Respecto al ticket promedio, se registró su valor más bajo en el 2020, con un monto promedio de 54,964.24 dólares por cliente. Esta disminución se debió a la paralización económica que afectó en los sectores económicos más significativos en el

país. No obstante, ha ido creciendo en los siguientes años y se espera que la tendencia siga en crecimiento.

Tabla 1.4 Ticket promedio 2020-2023

Año	2020	2021	2022	2023-ene-ago
Ticket promedio	54,964.24	90,378.42	103,366.90	96,504.31

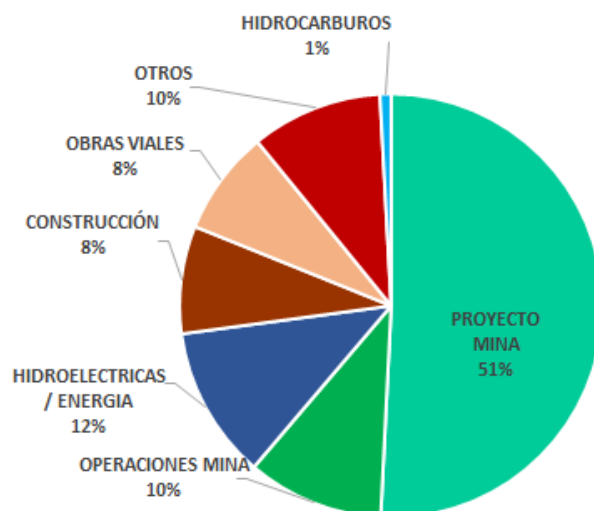
Nota. De Conózcanos. Alquiler de maquinaria, por SK Rental, s.f. (<https://www.skrental.com/Peru/webapp/home>)

Como respuesta a los impactos negativos ocasionados por la pandemia, la empresa implementó una estrategia que consistió en la creación de una nueva línea de negocio, renting operativo, en el 2021. Esta iniciativa tuvo como objetivo proporcionar ingresos fijos por el arriendo de equipos, puesto que los contratos son por más de 02 años consecutivos.

La facturación de la empresa se concentra en diferentes sectores: en la minería con un 51% en proyectos y 10% en operaciones mineros, en construcción; el cual también incluye las obras viales.

Figura 1.9

Concentración por rubro año 2022



A pesar de los tiempos de crisis, el sector minero se destacó como un motor de crecimiento, por ello a partir de julio 2020, comenzó a observarse signos de recuperación en este sector, con avances en la producción, por consiguiente, a finales del 2020, se lograron niveles de producción mensual que igualaron o superaron los registros antes del inicio de la pandemia en la mayoría de los metales para exportación.

En 2020, el PBI minero representó 42,678 millones de soles. La variación porcentual fue alrededor del - 13% con respecto al año anterior. Esta variación negativa se debe principalmente a los efectos de la pandemia COVID-19 que afectó a todos los sectores productivos del país. Sin embargo, en el 2021 la variación porcentual fue positiva, alrededor de 10%, debido a una reactivación de la economía. (BCRP, s.f.)

Tabla 1.5

PBI del Sector Minería

PBI por sectores productivos (variaciones % reales) - Minería e Hidrocarburos - Minería Metálica	
2019	-0.8
2020	-13.8
2021	10.5
2022	-0.0

Nota. Expresado en %. De *Producto Bruto Interno (variación %) Sector Minería, 2019-2022*, por Banco Central de Reserva del Perú, 2023 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/producto-bruto-interno-por-sectores-productivos-mill-soles-del-2007>).

Por otro lado, la inversión minera pasó a tener una contracción de 29,6%, respecto al 2019. Es decir, en el año 2020, la inversión fue de 4,334 millones de dólares. Para el 2021, se dio el inicio de proyectos de construcción mineros: Optimización Inmaculada, San Gabriel, Ampliación Shouxin, Chalcobamba, Ampliación Toromocho y Mina Justa. Esto dio impulso para la recuperación de la industria de alquiler y venta de maquinaria pesada. (MINEM, 2020).

En cuanto al sector construcción, registró una caída de 42% en el primer semestre del 2020. Esto debido a que hubo una disminución de 40% en el consumo del cemento y 53% en obra pública. (Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO], 2020).

El PBI del sector construcción fue 27,759 millones de soles, el cual representó alrededor del 5% del PBI Nacional. Además, la variación porcentual fue aproximadamente -13% con respecto al año anterior. Tal como en el sector minero, las actividades en el sector de construcción en infraestructura se paralizaron.

Sin embargo, en el 2021 el PBI del sector construcción se incrementó en 35%, como consecuencia de la reactivación de proyectos en el sector privado, sector público alineados con el Plan de reactivación de actividades económicas durante el periodo de la emergencia sanitaria. Posteriormente, se continúa con el Plan Nacional de Infraestructura para mejorar la competitividad que tiene el objetivo de reducir las brechas de infraestructura en el país.

Los proyectos más importantes de acuerdo con el plan son: Programa de Infraestructura vial para la competitividad regional, Ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chavez, Ampliación del Terminal Multipropósito Muelle Norte-APM Terminals Callao, Línea 2 del Metro de Lima y Callao, entre otros. (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2019, p.43-45)

1.6 Descripción del mercado

El mercado de alquiler y maquinaria, actualmente se compone por las empresas proveedoras del servicio de alquiler de maquinaria pesada y venta de equipos usados.

En el Perú los principales actores que ofrecen este servicio son:

- RentaFer (equipos mayores, Ferreyros)
- UNIMAQ (equipos menores, Ferreyros)
- Komatsu
- CGM
- SK Rental
- UGUIL
- Alo Group
- Riviera Diesel

Siendo Ferreycorp S.A.A. líder en el mercado, ya que Rentafer y Unimaq son parte del grupo. La unidad de negocio de Rentafer, se especializa en los equipos mayores

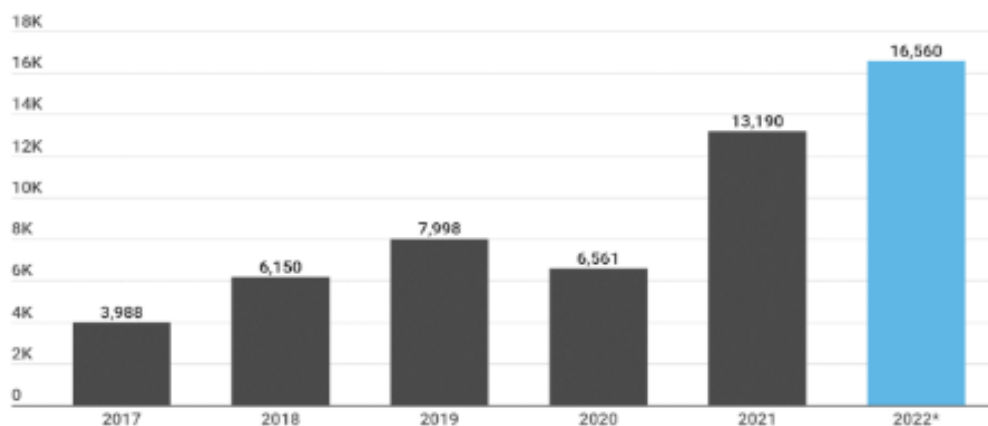
o pesados, y Unimaq, en los equipos menores o ligeros. Ambos cuentan con la mayor flota de equipos CAT y de otras marcas aliadas. Por ejemplo, Unimaq en el año 2020 facturó 140 millones de dólares, de los cuales el 12% corresponde al alquiler de maquinarias y venta de equipos usados. (Gonzales et al., 2022, p. 8)

En cuanto a la demanda de la industria, estas son las empresas contratistas en el Perú que han experimentado una evolución positiva a lo largo del tiempo. Esto se debe a la evolución de los principales sectores económicos como la minería y construcción.

Por otro lado, en el 2021, a pesar de la crisis sanitaria que atravesó el país y el mundo entero, la industria de alquiler de maquinaria tuvo un crecimiento, ya que el interés por alquiler maquinaria y equipos obtuvo un incremento comparado a años anteriores, la búsqueda promedio mensual se incrementó.

Figura 1.10

Promedio de búsquedas mensuales en todo el Perú



Nota. De ArriendaTuMaquina, s.f. (<https://peru.grupotusmaquinas.com/>)

Según la plataforma ArriendaTuMaquina, las maquinas más buscadas son las que están relacionadas a los sectores de construcción, minería, energía e infraestructura. Tales son los camiones para carga, maquinaria para movimientos de tierra, maquinaria para manipulación de materiales, entre otros. Asimismo, debido a la situación económica las empresas prefieren alquilar en vez de comprar, lo cual es una oportunidad para la industria de arriendo de maquinaria. (como se cita en Salazar, 2022, párr. 7)

CAPÍTULO II: ANALISIS EXTERNO

2.1 Análisis del Macroentorno

2.1.1 Fuerza Política, gubernamental y legal

- **Amenaza**

Inestabilidad política

La situación política del Perú persiste en un estado de convulsión, teniendo un escenario de recesión. La presidente Dina Boluarte, tras 8 meses de haber asumido el cargo, tiene una desaprobación de su gobierno que se mantiene al 80%. La mayor disconformidad se observa en el grupo de edad de 25 a 39 años y en las regiones del centro y sur del país, desde donde partieron las movilizaciones en contra de su gobierno. (Instituto de Estudios Peruano [IEP], 2023). Además, luego de tres intentos fallidos de adelanto de elecciones, aún las elecciones presidenciales siguen dispuestas para el 2026. Lo cual induce que, si el gobierno actual no suma esfuerzos para esclarecer la situación política y económica, el país continuará inmerso en un estado de incertidumbre.

Por otro lado, la presidenta realizó cambios en su Gabinete Ministerial. En cual se produjo la salida de los ministros de Trabajo, Desarrollo Agrario y Riego, Producción, Educación, Transportes y Justicia. Debido a esto, se puede evidenciar, los constantes cambios que vienen realizando en el gobierno y que desestabilizan la política y economía del país. (Villaroel, 2023)

Decreto Supremo N°001-2022-TR Ley de Tercerización

Este decreto que rige a partir de 23 de febrero del 2022, indica que las empresas no pueden tercerizar el núcleo de su negocio, es decir, la actividad principal a la que se dedican. Esta norma protege los derechos laborales de los trabajadores que realizan estas actividades, ya que muchas veces no tienen los beneficios de empresa usuaria. Por lo tanto, las empresas están obligadas a contratar al personal tercerizado e incluirlos en su planilla si realmente es necesario. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2022)

La fuerza política afecta negativamente a aquellas empresas que se dedican al alquiler y venta de maquinaria usada, ya que una inestabilidad política genera poca confianza a las grandes empresas al momento de invertir, la inestabilidad política

obstaculiza el desarrollo económico de todo el país. Asimismo, en el ámbito legal, la Ley de la Tercerización es una amenaza, puesto que debido a los nuevos requisitos normativos la producción podría verse afectada negativamente, ya que la empresa no dispone de suficiente personal para llevar a cabo estas operaciones de manera eficiente. Esto se debe a que para llevar a cabo actividades relaciones con la producción, como reparaciones y puesto en marcha, se recurre a la subcontratación de personal altamente especializado que trabaja de forma continua en las instalaciones de la empresa.

2.1.2 Fuerza Económica y financiera

- **Amenaza**

Tipo de cambio

La valorización de la moneda local tiene una influencia directa, principalmente al momento de exportar o importar materias primas. La moneda nacional ha mostrado una tendencia a la baja en lo que va del año. El tipo de cambio del dólar varió en -4.76% cotizando a la fecha en 3.83.

Un estudio realizado por BBVA Research (2023) indica que, “el dólar pasaría a ubicarse entre 3.70 y 3.80 soles por USD a cierre del 2023” (p.3). Existe una tendencia a la baja, puesto que la mayoría de los factores externos e internos están siendo asimilados por el mercado. Sin embargo, existe una volatilidad, ya que baja o sube continuamente.

Crecimiento económico, PBI

Como indica Forbes (2023): “el Banco Central de Reserva de Perú (BCRP) redujo la expectativa de crecimiento de la economía del país andino durante este año desde el 2,2% que pronosticó en junio pasado al 0,9% en septiembre”. Estas recientes proyecciones indican que el país atraviesa un periodo desafiante y que su crecimiento económico no está en su mejor momento. Además, se anticipa un aumento en la tasa de inflación para el 2023, que se sitúa de 3.3% a 3.8%, como consecuencia de los eventos climáticos, los cuales están impactando negativamente en los precios de los alimentos.

Costos logísticos

Los costos logísticos han tenido un alza, debido al aumento de inflación provocada por la pandemia en todo el mundo y la guerra Rusia-Ucrania que provocó una crisis energética y restricciones en las exportaciones. Estos incrementos obligaron a las

empresas importadoras tomarán medidas, una de ellas, incrementar los precios de las materias primas o bienes terminados. Lo cual afecta a las empresas que compran máquinas en el mercado de alquiler y venta.

Caída en el precio de los minerales y metales

Las exportaciones de minerales y metales constituyen el 64% del total de las exportaciones nacionales. Por lo tanto, es importante prever las variaciones en los precios que pueda afectar a la economía. El precio de los metales y minerales presentó una recuperación a comienzos del 2023. Debido a la reanudación de China y las mejores perspectivas del mercado mundial, luego de la pandemia ha impulsado la demanda de materias primas. Sin embargo, a finales del primer trimestre la mayoría de los precios de los minerales y metales han disminuido, ya que, a pesar de haber aumentado a inicios de año, se estima que los precios de los metales y minerales registrarán una disminución de 8% en comparación con el año anterior principalmente debido a la disminución de la demanda mundial. (World Energy Trade, 2023)

- **Oportunidad**

Inversión privada

La inversión privada es un pilar muy importante para el crecimiento de la economía del país. A inicios de año, el sector privado fue duramente afectado por la inestabilidad política; debido a las protestas sociales contra el Gobierno de Dina Boluarte, los conflictos sociales entre comunidades y empresas mineras, los fenómenos climáticos que se suscitaron en el norte y centro del país. Sin embargo, en los próximos años se proyecta una recuperación de la inversión privada y se espera tener un crecimiento a partir del 2024. Esto debido a que se ejecutarán grandes proyectos como: Línea del metro 2 de Lima y Callao, Muelle Sur del Callao, ampliación del Aeropuerto Jorge Chavez, entre otros. Asimismo, también se implementarán nuevos proyectos mineros como Extensión de Antamina, Optimización Inmaculada, Integración Coroccohuayco, entre otros. (MEF, 2023)

Aumento de la demanda de maquinaria en el sector agropecuario

El sector agropecuario está en constante evolución. Durante el año 2022, se observó un aumento del 50% en la adquisición de maquinaria especializada destinada al sector agropecuario. Debido a que se necesita máquinas de alta tecnología para reducir tiempos

en la actividad. Las maquinas con mayor demanda en este sector son los tractores fruteros. Adicional a ello, se espera que a finales del 2023 la venta de maquinarias agrícolas aumente en 15%. No obstante, esta proyección está condicionada a las condiciones climáticas que se susciten, ya que es un impacto negativo para el sector. (Gestión, 2023)

En conclusión, debido al análisis de fuerzas económicas se encontró oportunidades y amenazas para el sector y la industria. En primer lugar, una recuperación de la inversión es una oportunidad para el sector, puesto que debido a que mayor inversión y confianza, se desarrollarán grandes proyectos, en el cual, demandará el alquiler y la compra de maquinarias para realizar los trabajos. Asimismo, la evolución del sector agropecuario es una oportunidad para el mercado de arriendo y venta de máquinas, ya que se requerirán máquinas en arriendo o en venta para poder cubrir sus necesidades.

Por otro lado, la volatilidad en el tipo de cambio es una amenaza, porque a pesar de que la empresa factura en dólares, las empresas se encuentran obligadas a netear los valores de sus equipos a moneda nacional, lo que impacta negativamente en los impuestos a la renta. De la misma manera, la caída de los precios de los metales y el poco crecimiento del PBI del país ejercen un impacto negativo tanto en las empresas, dado que disminuye la inversión en proyectos de gran envergadura, principalmente en la industria minera del país, lo que conlleva a una reducción en la demanda de servicios de alquiler de maquinaria pesada. Por último, el aumento de los costos logísticos es una amenaza para la industria, porque las máquinas que importan las grandes representantes de marca como Volvo, Komatsu, Ferreyros aumentaron los precios de las máquinas debido a mayores precios en el proceso de importación de los equipos.

2.1.3 Fuerza Social, Cultural y Demográfica

- **Amenaza**

Conflictos sociales

Los conflictos entre las comunidades y las empresas mineras se originan debido a que muchas de las empresas mineras no cumplen las Políticas de Responsabilidad Social con el Medioambiente y las comunidades. Asimismo, se generan muchas veces por desacuerdos con el gobierno en curso. Es por ello, que cada vez son más severas lo cual afecta al crecimiento del sector minero.

Según un estudio del BBVA Research (2023), la conflictividad social tuvo un impacto negativo de 3.2% en el PBI minero en 2022 que representaba 760 millones de dólares.

La fuerza social presenta una amenaza para la industria, ya que numerosas compañías mineras se ven en la necesidad de suspender sus operaciones con el objetivo de garantizar la seguridad de sus empleados y la integridad de los activos fijos de la empresa, los cuales en su mayoría son maquinas alquiladas de empresas dedicadas al arriendo y venta de maquinarias. Por lo tanto, la presencia de bloqueos prolongados en proyectos de relevancia conduce a que las empresas arrendadoras dejen de generar ingresos por periodos de inactividad.

2.1.4 Fuerza ecológicas y ambientales

- **Amenaza**

Cambios climáticos

A inicios de año hasta mediados, las condiciones climáticas azotaron fuertemente el norte del país con el ciclón Yaku, en el cual se intensificaron persistentes lluvias generando desborde de los ríos y activación de las quebradas. “Las fuertes lluvias, que se incrementaron en el norte y centro del país durante marzo por la inusual presencia del ciclón Yaku, han dejado, desde enero pasado, 69 muertos y 80 mil afectados por aludes, inundaciones y deslizamientos”. (El Peruano, 2023, párr. 7)

- **Oportunidad**

Fenómeno del Niño

El Fenómeno del Niño es un evento del cambio climático que tomará mayor fuerza en el último trimestre del 2023 y verano del 2024. Las lluvias se intensificarán en la zona norte del país provocando inundaciones. En consecuencia, hay proyectos en marcha para el diseño y construcción de defensas rivereñas liderado Autoridad de Reconstrucción con Cambios (ARCC). Uno de ellos es liderado por la empresa española Obrascón Huarte Lain (OHLA), quién tiene la concesión de la ejecución de las defensas ribereñas en el río Casma y río Huarmey. Asimismo, también existe un proyecto en marcha en el norte llamado Quebrada El León. El propósito de la ejecución de estas obras es resguardar a la

población de posibles desastres ocasionados por el FEN a través de medidas de medidas de protección de las quebradas.

En cuanto a las fuerzas ambientales, los cambios climáticos, presentan por una parte una oportunidad y por otra una amenaza. En primer lugar, el Fenómeno del Niño y otros eventos climáticos que azotan al país hace que se ponga en marcha proyectos que diseñen y construyan defensas ribereñas para contrarrestar prevenir y mitigar los riesgos de los fenómenos naturales, por ende, es un impulso para el alquiler y venta de maquinaria, ya que genera un aumento constante en la demanda. (Semana Económica, 2023). Sin embargo, afecta negativamente a los proyectos mineros o de construcción que se encuentran en el norte y sur del país; y que no son de naturaleza de reconstrucción con cambios por fenómenos climáticos; ya que principalmente en los meses de diciembre, enero y febrero, la demanda es menor, la mayoría de las devoluciones de maquinaria se dan en ese lapso, debido a que los clientes no usan las máquinas.

2.1.5 Fuerzas Tecnológicas y científicas

- **Amenaza**

E-commerce

El e-commerce está tomando un papel muy importante en la actualidad, ya que representa el 8% del PBI. Asimismo, según el PCMI, se prevé que el e-commerce experimente un crecimiento de 32% durante el 2023. El comercio electrónico ayuda a mejorar el proceso de compra de los clientes a través de los canales digitales ofreciendo un servicio más personalizado. (Americas Market Intelligence [AMI], 2023)

Ataques cibernéticos

Existe una tendencia a los ataques cibernéticos que está en aumento a medida que avanza el tiempo. Los ataques cibernéticos están siendo cada vez más frecuentes y sofisticados. Durante el 2022, se registraron 15 mil millones de ciberataques. Por lo tanto, las medidas de seguridad informática han adquirido una importancia, especialmente para aquellas empresas cuyas operaciones dependen en gran medida del Internet. Es una constante amenaza a los medios digitales donde las empresas realizan sus transacciones o promocionan la información de sus representadas. (El Comercio, 2023)

- **Oportunidad**

Evolución tecnológica

La tele operación, digitalización y automatización han tenido un efecto significativo en la disponibilidad de maquinaria utilizada en la industria minera. Estas tecnologías posibilitan la realización de procesos mineros con mayores niveles de productividad, seguridad y sostenibilidad. La tele operación implica la supervisión y control remoto de las máquinas por parte de operadores, gracias a la utilización de softwares, cámaras inteligentes y sensores. Es una tecnología clave que está transformando la forma en que la industria de la minería y construcción gestiona sus operaciones. Debido a esto, muchas empresas fabricantes están implementando estas nuevas tecnologías para aumentar la productividad y una mayor eficiencia en las operaciones. (Energiminas, 2019)

Las fuerzas tecnológicas brindan oportunidades y amenazas para la industria. En primer lugar, el e-commerce aporta muchas ventajas para la industria de arriendo y venta de maquinarias como captar clientes, brindándoles una información detallada a tiempo real a través de sus plataformas digitales. A demás, a través de sus canales digitales, podrán tener la disponibilidad de equipos ofrecidos, cotizar precios, ver las especificaciones técnicas de los equipos, entre otros. Otra oportunidad es la evolución tecnológica, que ayuda a las empresas del rubro a seguir innovando y adaptándose a las nuevas tecnologías de las maquinas indispensables para poder mejorar su productividad y alcanzar mayor eficiencia en las operaciones. No obstante, los constantes ataques cibernéticos que sufren distintos medios digitales son una amenaza para las empresas, las cuales contienen información delicada que podría verse afectada. Por lo tanto, es muy importante poner foco en la seguridad de los datos de la empresa.

2.2 Análisis del Microentorno

Cuando se habla del microentorno, se refiere a todos los factores cercanos que influyen directamente a la empresa o el sector en el que se encuentra. Para ello, se va a analizar el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter:

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

- **Economías de escala:** Para poder obtener economías de escala en el negocio de arriendo de maquinaria se requiere tener mayor flota por categoría de equipo, para que los costos de producción, mantención sean menores. Es decir, los repuestos y servicios en gran volumen requeridos para la producción se puedan negociar mediante relaciones a largo plazo lo que nos permite tener mayores descuentos.
- **Costo de cambio del cliente:** El costo de cambio del cliente es bajo, puesto que en el mercado existen varias opciones de arriendo de maquinaria; sin embargo, pocas se diferencian por el soporte técnico que ofrecen cuando las maquinas se encuentran en obra. El riesgo sería la disponibilidad de equipos y es ahí cuando los clientes decidan cambiarse a la competencia. Asimismo, los precios de alquiler podrían ser un incentivo para los clientes de cambiarse.
- **Costos de capital:** Para ingresar al sector se requiere una alta inversión en la compra de equipos y maquinarias para luego alquilarlos. Para que el negocio sea rentable, se requiere una cantidad mayor de flota de equipos. Además de contar con un equipo especializado de soporte técnico que atienda las necesidades de los clientes cuando sus equipos se encuentren arrendados. Otros costos de capital para ingresar a la industria sería el costo del seguro de la flota en alquiler, costo de un lugar donde almacenar los equipos, costo del marketing y publicidad para tener mayor alcance, costos logísticos, entre otros.
- **Ventajas de estar en la industria:** La industria de arriendo de maquinaria y equipos es muy valorada, puesto que contribuye con el desarrollo del país al estar presente en las más importantes obras del país, proyectos mineros que aportan con el crecimiento del PBI. Asimismo, tener el know how del negocio que se consigue a través de muchos años de experiencia y muchas veces es la barrera para nuevos competidores que quieran ingresar al mercado.
- **Acceso a los canales de distribución:** Los canales de distribución de esta industria son el trato directo con el cliente. Para ello, es importante contar con distintas sucursales en zonas estratégicas del país para tener mayor un mayor alcance de arriendo, disminuyendo costos de traslado. Asimismo, otro canal de

distribución sería el e-commerce, a través del cual también se efectúan los negocios de arriendo y venta.

- **Barreras de salida:** Las barreras para salirse de la industria son relativamente bajas, ya que la inversión que se realiza en máquinas y equipos se puede recuperar vendiéndolas o incluso vendiendo la misma empresa. Sin embargo, se requiere capital para liquidar a todos los trabajadores y proveedores.
- **Regulaciones políticas restrictivas:** No existen regulaciones políticas restrictivas que limitan el ingreso de nuevos competidores en el sector. Sin embargo, las empresas que están dentro del sector si deben cumplir con ciertas normativas para el desarrollo del negocio como las certificaciones que corresponden a calidad, medioambiente y, seguridad y salud en el trabajo.

La amenaza de nuevos competidores es relativamente baja, puesto los costos de capital para entrar a competir en la industria son altos; además, para llegar a economías de escala se quiere tener gran volumen de flota de equipos del mismo tipo. También el acceso a canales de distribución, que en este caso serían las sucursales en zonas estratégicas para atender los requerimientos de arriendo de todo el Perú. Sin embargo, los costos de cambio del cliente son bajos, por ello las empresas de la industria deben hacer esfuerzos y ser distintivos en sus servicios.

2.2.2 Rivalidad entre competidores

- **Estructura competitiva de la industria:** En la industria hay varios competidores, entre los principales que tienen una mayor participación de mercado son: Rentafer, Unimaq; ambos pertenecen al grupo Ferreycorp, Komatsu, CGM Rental y SK Rental.
- **Condiciones de la demanda:** La demanda en la industria está en aumento, ya que la concesión y reanudación de grandes proyectos ha generado que se requieran más máquinas. Los competidores están haciendo esfuerzos para aumentar su participación de mercado, obteniendo más flota de equipos.
- **Barreras de salida:** Para salirse de la industria no es tan complicado, puesto que la solución puede ser vender las máquinas. Las empresas mayormente deprecian las máquinas en un plazo menor del que deberían para que no impacte negativamente ante cualquier eventualidad.

- **Diferenciación:** La diferenciación en los servicios que se ofrece la industria no es alta, puesto que los que compiten dentro de ella ofrecen el servicio de arriendo de maquinaria, por ende, compiten en precios; sin embargo, el soporte técnico muchas veces hace la diferencia entre una y otra empresa competidora, puesto que los clientes valoran mucho que este servicio esté disponible 24/7 para cualquier eventualidad que suceda en sus obras.

La rivalidad entre los competidores actuales es relativamente baja, puesto que existen varios competidores que ofertan el mismo producto o servicio, asimismo, existe una demanda en constante crecimiento y las barreras de salida de la industria son bajas; sin embargo, hay una baja diferenciación en el producto o servicio ofrecido por lo que se debe competir en precios.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, ya que no se tiene una diferenciación alta. Los clientes pueden elegir a quién comprarle o alquilarle, muchas veces su decisión de compra se determina por la disponibilidad de los equipos que requiere, el precio, y el soporte técnico que ofrece la empresa. Si bien es cierto los clientes prefieren equipos de alta calidad, de marcas altamente reconocidas, en la actualidad por la mayor demanda de equipos aceptan arrendar equipos de menor calidad como son los de marca china.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores

- **Concentración de proveedores:** En la industria de alquiler y venta de equipos y maquinarias se cuenta con un portafolio de proveedores, entre los más importantes se encuentran: fabricantes de las maquinarias, distribuidores de insumos y repuestos, proveedores de arriendo de los equipos y servicios. Dentro de los servicios están los de reparación, transporte, entre otros. Por ende, se puede decir que debido a la cantidad de proveedores con que se cuenta, estos no están concentrados.
- **Costo de cambio:** No existe un costo al cambiar de proveedor, ya que muchos en el mercado ofrecen los mismos o similares productos, servicios que necesita

la empresa. Por lo tanto, la empresa podría tomar la decisión de cambiar de proveedor en caso lo requiera.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que existe una alta oferta en los productos y servicios que estos ofrecen. Por ejemplo, en el caso de los fabricantes de maquinaria, existen diferentes marcas que se pueden decidir comprar de acuerdo con las necesidades del cliente.

2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

No existen productos sustitutos en la industria, puesto que lo que ofrecen es un servicio de arriendo; sin embargo, una variable podría ser que los propios clientes compren sus máquinas, lo cual no es común que pase, pero no nulo, puesto que cuando los proyectos en que trabajan las empresas contratistas son muy grandes, estas prefieren tomar la decisión de comprar sus máquinas.

2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 2.1

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	VALOR	CLASIF	V. POND
OPORTUNIDADES			
1. Ejecución de grandes proyectos mineros y de construcción	0.10	4	0.4
2. Recuperación de la inversión privada	0.08	4	0.32
3. Demanda del servicio de alquiler y venta de maquinaria por Fenómeno del niño	0.08	3	0.24
4. Evolución tecnológica en la industria de maquinarias	0.06	3	0.18
5. Bajo poder de negociación de los proveedores	0.06	3	0.18
6. Aumento de demanda de maquinaria agrícola	0.07	3	0.21
7. Baja de precios de los minerales	0.08	3	0.24
AMENAZAS			
1. Inestabilidad política	0.07	2	0.14
2. Conflictos sociales entre comunidades y mineras	0.10	2	0.2
3. Crecimiento del PBI en el 2023 sería apenas 0.9%	0.10	3	0.3
4. Alto poder de negociación de los clientes	0.08	2	0.16
5. Incremento de los costos logísticos - alto precio de maquinarias	0.07	3	0.21
6. Aumento de ataques cibernéticos a los medios digitales y seguridad de las empresas	0.05	3	0.15

La empresa SK Rental se sitúa por arriba del promedio de la industria con una puntuación de 2.93. Esto quiere decir, que la empresa aprovecha sus oportunidades externas; por ejemplo, participa en las principales licitaciones de los proyectos grandes de construcción, haciéndose visible para poder ser seleccionados. Asimismo, para la demanda de alquiler por el Fenómeno del Niño, SK Rental ha adquirido una flota grande para atender esta demanda y tener ganancias. Sin embargo, no se pueden evitar de manera general las amenazas, ya que existen factores que van a afectar a la empresa. Por ejemplo, la inestabilidad política que vive el país desde inicio del año hasta la actualidad afecta en gran medida a las empresas, ya que hay cierta incertidumbre al momento de realizar nuevas inversiones. Asimismo, la empresa se debe preparar para eventos de conflictos sociales que es muy común que afecte la industria.

2.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 2.2

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos de éxito	Peso	SK Rental		CGM Rental		Komatsu		Rentafer		Unimaq	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Competitividad en precios	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42	3	0.42	3	0.42
2. Servicio post venta	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48
3. Diversidad de marcas en la flota	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.2
4. Participación de mercado	0.14	2	0.28	3	0.42	3	0.42	4	0.56	3	0.42
5. Disponibilidad de stock de maquinaria no mayor a 5 años	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36
6. Respaldo financiero	0.16	3	0.48	2	0.32	4	0.64	4	0.64	4	0.64
7. Cobertura geográfica	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44
8. Publicidad	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.4
TOTAL	1.00		2.76		2.88		3.46		3.50		3.36

Según la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), los tres competidores más importantes son Rentafer, Unimaq y Komatsu. Es importante recalcar que Rentafer y Unimaq, pertenecen al mismo grupo Ferreycorp, por lo que ambos complementan la flota a arrendar entre equipos mayores pesados y livianos.

Asimismo, se puede concluir que SK Rental y CGM Rental, son competidores directos que actualmente compiten el puesto, siendo CGM más agresivo en precios. Sin embargo, SK Rental tiene precios más elevados, debido al prestigio que goza al pertenecer a una empresa transnacional y ser parte del grupo corporativo Sigdo Koppers.

Por otro lado, CGM Rental está presente en sectores como el agropecuario, en el cual SK Rental aún no ha explorado. Finalmente, es importante mejorar la publicidad en redes sociales, revistas, plataformas web, la participación en convenciones del rubro de la minería, construcción, entre otros, proporcionada a los clientes y al mercado objetivo, ya que estamos en desventaja a comparación de la competencia.

CAPÍTULO III: ANALISIS INTERNO

3.1 Cadena de valor de la empresa

“El análisis de la cadena de valor tiene como finalidad identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente”. (David, 2013, p. 119).

A través de la cadena de valor se podrá identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, asimismo, conocer la ventaja competitiva. La cadena de valor se divide entre actividades primarias, las cuales son imprescindibles para generar valor a la empresa, y las actividades de apoyo, aquellas que dan soporte a las actividades primarias.

Figura 3.1

Cadena de valor de la empresa



3.1.1 Actividades primarias

- **Logística de entrada**

La fase inicial del proceso involucra la adquisición de maquinaria proveniente que proveedores que representan marcas internacionales como Volvo, Komatsu, JCB, Mercedes, New Holland, entre otros. Es importante destacar que en SK Rental no se compra maquinarias de marcas chinas. Por otro lado, se recepciona los equipos que han sido devueltos de los arriendos previos en las sucursales propias: Lima, Piura y Arequipa. Además de recibir el equipo, cuando se trata de un nuevo equipo, el proveedor debe llevar a cabo una entrega técnica para certificar que el equipo se encuentra en óptimas condiciones. Por otro lado, cuando el equipo proviene de un alquiler anterior, se realiza un acta de recepción que incluye los detalles con fotografías para documentar el estado en el que se recibe el equipo.

- **Producción**

Una vez que se dispone de la flota de maquinarias y equipos, se procede a la etapa de producción, donde se lleva a cabo la preparación técnica de estos de acuerdo con los estándares de la empresa o las especificaciones requeridas por los clientes. Es relevante destacar que cuando un equipo ha sido devuelto de un arriendo previo, se realizan trabajos correctivos y de reparación que implican un considerable número de horas de trabajo para que el equipo vuelva a estar en stock.

- **Marketing y ventas**

En esta actividad los representantes comerciales captan clientes a través de visitas comerciales o llamadas. En la mayoría de los casos, son los propios clientes quienes hacen los requerimientos de equipos a través de sus representantes comerciales asignados o utilizando la plataforma web como resultado de las estrategias de marketing implementadas. El marketing de la empresa se desarrolla a través de publicaciones en las redes sociales, publicaciones en revistas y participación en eventos del rubro minero. En consecuencia, se cierran negocios con empresas contratistas que trabajan en grandes proyectos.

Dicho negocio se da a través de un contrato con condiciones establecidas y una tarifa determinada.

- **Logística de salida**

En esta actividad los equipos que han sido previamente preparados y reparados se destinan para su alquiler. Se pacta una fecha y hora para que los clientes recojan los equipos en cualquiera de nuestras filiales: Lima, Arequipa o Piura. Asimismo. De la misma manera que en el proceso de recepción de equipos, durante despacho se proporciona un acta de entrega. Esta acta es un informe que incluye fotografías de cómo se está entregando el equipo. Estas actas son muy importantes, ya que proporcionan evidencia al cliente sobre las condiciones en las que se entrega el equipo, lo que contribuye a prevenir problemas futuros.

- **Servicio post venta**

SK Rental se distingue por su capacidad para ofrecer un soporte técnico eficiente, altamente disponible y receptivo a las solicitudes de los clientes en las obras en las que trabaja. La empresa dispone de un equipo de profesionales capacitados tanto en las operaciones en campo como en el personal de oficina que coordina los mantenimientos específicos requeridos por las máquinas, incluyendo la provisión de los insumos necesarios para que los técnicos en el lugar de trabajo puedan llevar a cabo estas tareas. Asimismo, en caso de cualquier eventualidad que afecte el funcionamiento de las máquinas, el equipo de soporte técnico se encarga de enviar los repuestos necesarios para restaurar la operatividad de los equipos.

Adicionalmente, en el servicio post venta, se contempla el proceso de recuperación por daños y faltantes en los equipos, si es que los tuvieran. Por esta razón, es importante que se hayan realizado las respectivas actas de entrega y recepción, permitiendo así una evaluación exhaustiva para determinar la existencia de posibles daños. De esta manera, se puede proceder a la facturación de los costos asociados a los daños al cliente en cuestión.

3.1.2 Actividades de soporte

- **Infraestructura**

SK Rental dispone de tres sucursales estratégicamente ubicadas en Lima, Arequipa y Piura. No obstante, es importante destacar que las oficinas principales, también conocidas como la casa matriz, se encuentran centralizadas en la ciudad de Lima. Asimismo, se cuenta con respaldo y apoyo desde la casa matriz en Santiago de Chile. En cada una de las sucursales se encuentran los talleres donde se realiza la preparación de los equipos para que salgan a las obras.

- **Finanzas y Contabilidad**

El área de contabilidad se encarga de realizar los pagos a los proveedores y a los empleados, estos pagos se realizan de forma puntual. Asimismo, el área de créditos y cobranzas se encarga de evaluar a los clientes en los distintos negocios que se presenten, esta evaluación es deficiente, puesto que demanda mucho tiempo evaluar las condiciones de pago de cada cliente, lo cual muchas veces los negocios no se llegan a concretar por tal motivo. No obstante, la empresa cuenta con capacidad financiera para obtener préstamos de los bancos.

- **Tecnología de la información**

SK Rental dispone de un ERP propio de la organización, IN RENTAL, donde se realizan las principales operaciones del negocio como la facturación, creaciones de contratos, así como también como la visualización de los principales reportes del mes. Asimismo, se usa el SAP R3 para temas de facturación, guías de remisión, temas logísticos.

3.2 Análisis funcional

3.2.1 Recursos humanos

- En SK Rental se enfatiza la capacitación continua del personal en diversos ámbitos, incluyendo capacitaciones técnicas, de seguridad y salud en el trabajo,

entre otros. Sin embargo, se destina poco presupuesto para el desarrollo organizacional.

- El clima laboral en la organización es favorable, hasta el momento no se han establecido sindicatos. Por lo tanto, existe un alto nivel de lealtad.
- La mayoría de los puestos de trabajo incluyen incentivos y bonificaciones basadas en los resultados alcanzados y en las evaluaciones de desempeño.
- La empresa ofrece beneficios adicionales a los beneficios por planilla. Por ejemplo: Seguro privado (EPS), Seguro oncológico, Seguro contra accidentes personales, bus de acercamiento, horario de verano, entre otros.
- Los Manuales de funciones de operatividad y responsabilidades (MOF) están desactualizados.
- Las oportunidades de crecimiento en la empresa son limitadas debido a la estructura organizacional ajustada.
- Hay una baja preocupación por crear espacios de esparcimiento en la organización y de realizar actividades que fomenten la participación de todos los empleados.

3.2.2 Administración

- Los directivos y gerentes cuentan con una amplia reputación, ya que cuentan con muchos años de experiencia en la empresa y en el sector y además están muy comprometidos.
- Las gerencias de cada área se reúnen semanalmente para revisar avances de la empresa, y designar nuevos proyectos.
- La comunicación vertical presenta deficiencias, ya que con frecuencia las decisiones tomadas en alta gerencia no se comparten de manera efectiva con los niveles inferiores de la organización.
- La empresa goza de una reputación e imagen corporativa en el mercado. Debido a que pertenece al grupo estratégico Sigdo Koopers.
- Existe un área de Sistema de Gestión Integrado e Infraestructuras, el cual está conformado por dos personas. SK Rental cuenta con tres certificaciones en Sistemas de Gestión: en Calidad con el ISO 9001:2015; en Sistemas de Gestión

Ambiental con el ISO 14001:2015 y en Seguridad y Salud Ocupacional con el OHSAS 18001:2007.

3.2.3 Finanzas

- Respaldo financiero por parte del Holding y línea de crédito en instituciones financieras.
- SK Rental es agente de retención por la SUNAT, es decir, están designados a retener parte del Impuesto General a las ventas (IGV) que les ha sido transferido, producto por una transacción, por algunos de sus proveedores, para posteriormente ser entregada a la autoridad fiscal.
- Existe una demora en la evaluación de los clientes y eso conlleva a que retrasen los despachos o se pierdan negocios. Esta evaluación se compone por analizar la capacidad de pago del cliente, deudas registradas, entre otros factores determinantes para rechazar o aceptar el negocio. Se prevé que una solicitud no demore más de 4 horas en ser evaluada.
- La política de cobros es favorable para la empresa, ya que existe un alto cumplimiento en la meta de días de cobro, el cual es menor a 75 días.

3.2.4 Operaciones y Logística

- Gestión de compra de equipos con tecnología de última generación y con posibilidad de adaptarse al requerimiento del cliente, principalmente en los negocios de Renting.
- Existe una planificación de compras con al menos 06 meses de proyección y una permanente relación con proveedores estratégicos para anticipar la demanda versus la oferta, por ello se colocan las OC's de los activos fijos a inicio de cada año con fechas acordadas de entrega.
- Poca disponibilidad y componentes en inventario para atender los equipos multimarca.
- Baja capacidad operativa para atender a los clientes geográficamente distantes, cobertura geográfica limitada.

- Se presentan desafíos en el proceso de recuperación por daños y faltantes en los equipos. Por la demora de enviar los cobros a los clientes, en la mayoría de las veces los clientes no quieren aceptar los cobros, asimismo, es importante mejorar la negociación que se tiene con los clientes para llegar a mejores acuerdos.
- La rotación del inventario es baja, debido a que todo lo que se compra en almacén no se llega a usar por completo o en su mayoría, por el área de preparación (servicio técnico).
- La precisión del inventario es favorable, mayor al 99% todos los meses.

3.2.5 Comercial

- Marca reconocida en los diferentes sectores económicos, debido a que cuenta con una amplia experiencia en el mercado nacional.
- La captación de clientes es a través de los ejecutivos comerciales o plataforma web, donde los propios clientes ingresan sus solicitudes de cotización. Luego de que se captó a los clientes, se cierran los negocios en distintas obras del país con determinadas tarifas que varían por tipo de maquinaria, por el tiempo de arriendo y las horas mínimas.
- Estrategia de negocio estructurada con una propuesta de valor multicanal (Venta híbrida - Be market, Pagina web) y multioferta regional (Arriendo, Renting, Re Sale, Re Rent) y con un despliegue de venta cruzada.
- SK Rental dispone de equipos multimarca, amplio conocimiento técnico que permite ampliar el portafolios de productos flota propia y terceros.
- La flota promedio arrendada es alta, es decir, la gran parte de flota que se tiene actualmente está arrendada.
- Anualmente se realiza la encuesta de satisfacción al cliente, en la que se identifican las deficiencias. A partir de estos resultados, se implementan esfuerzos dirigidos a mejorar dichos aspectos.
- La estrategia de publicidad y promoción de los servicios ofrecidos no se encuentra bien consolidada, ya que se dispone de poco presupuesto.

- Se cuenta con una flota de equipos mediana (277 equipos) y no estamos inmersos en la gran minería.
- Mix de productos orientados mayormente a línea amarilla, falta de nuevos negocios en diferentes sectores como el agrícola.

3.2.6 Servicio Técnico

- El servicio técnico en obra que ofrece es favorable, ya que se recibe buenos comentarios por parte del cliente al finalizar el arriendo.
- La flota en servicio técnico arrendada es baja, es decir, pocos equipos que se encuentran en obra no se encuentran operativos.
- El tiempo promedio en producción es alto, mayor a 30 días, debido a que se cuenta con poco personal técnico para realizar las actividades de reparación y alistamiento de equipos.
- Hay una falta de economías de escala, debido a que SK Rental es una empresa multimarca y no se especializa en solo una categoría de equipos. En consecuencia, la reparación de cada uno de los equipos conlleva circunstancias distintas. Por ejemplo, en el caso de las excavadoras, donde en cada reparación se pueden enfrentar desgastes diversos en la carrilería, necesidades diferentes en el presupuesto para la reparación de cilindros, desgaste variable en el cucharón, entre otros factores.

3.2.7 Tecnologías de información

- Colaboradores con alta capacidad de adaptación al cambio y uso de nuevas tecnologías.
- SK Rental dispone de su propio ERP que facilita la búsqueda de información de los procesos de todas las áreas.

3.3 Bloques de ventaja competitiva

- **Eficiencia superior:** En lo que respecta a la eficiencia, se persigue de manera continua la disminución de los costos de producción. Este objetivo se logra a través de una minuciosa evaluación de los componentes incluidos en el check

list al recibir los equipos. De esta manera, se determina con precisión qué aspectos requieren reparación, cuáles deben ser reemplazados y qué componentes aún pueden ser utilizados hasta la siguiente programación de mantenimiento correspondiente.

- **Calidad superior:** El servicio que ofrece la empresa es de buena calidad, principalmente por la dedicación y esfuerzo de las personas de las diferentes áreas que a través de las actividades que realizan generan valor a la empresa. Asimismo, los equipos que se ofrecen en arriendo y venta son de calidad, ya que son de diferentes marcas reconocidas en el mercado mundial de maquinarias.
- **Innovación superior:** Se dispone de un software propio creado llamado In Rental, diseñado para optimizar las operaciones de todas las áreas y tener la información más rápida a través de reportes. Por otro lado, existe un área de desarrollo de nuevos negocios, el cual se encarga constante de buscar en el mercado nuevas oportunidades y así poder aplicarlas en la empresa.
- **Capacidad de respuesta superior:** Existen varios puntos de contacto, principalmente; el área comercial, operaciones y servicio técnico. Se dispone de personal atento a los requerimientos de los clientes y a brindarles una respuesta rápida debido a las contingencias que puedan ocurrir en las obras.

3.4 Generación de valor

SK Rental genera valor a través de las soluciones integrales que brinda a los clientes, los cuales participan en los principales sectores de la economía. Es un proveedor de maquinaria pesada de las mejores marcas internacionales disponibles para el arriendo y venta. Asimismo, ofrece un valor superior mediante el servicio post venta que está disponible y es receptivo a las necesidades de los clientes de manera oportuna. Además, para SK Rental la garantía de un servicio eficiente está en las personas que colaboran en la empresa, es un activo muy importante que ayuda a conseguir los objetivos propuestos y, además, ofrecer un servicio superior.

Tabla 3.1•*Matriz de evaluación de factores internos (EFI)*

ATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	VALOR	CLASIFICACIÓN	V. POND.
FORTALEZAS			
1. Buen clima laboral - nivel bajo de rotación del personal	0.05	4	0.20
2. Sólida reputación e imagen corporativa - Respaldo financiero por parte del Holding	0.07	4	0.28
3. Multimarca, conocimiento técnico que permite ampliar el portafolios de productos	0.06	4	0.24
4. Gestión de compra de equipos con tecnología de última generación, con posibilidad de adaptarse al requerimiento del cliente	0.09	4	0.36
5. Propuesta multicanal (Venta híbrida - Be market, Pagina web) y multioferta regional (Arriendo, Renting, Re Sale, Re Rent) y con un despliegue de venta cruzada.	0.10	4	0.40
6. Percepción positiva de los clientes con respecto al servicio post venta	0.08	3	0.24
7. Colaboradores con alta capacidad de adaptación al cambio y uso de nuevas tecnologías	0.05	4	0.2
8. Sinergia con empresas del Holding en negocios y procesos	0.05	4	0.2
DEBILIDADES			
1. Manuales de funciones operativas (MOF) desactualizados	0.04	1	0.04
2. Baja capacidad operativa para atender geográficamente a los clientes	0.05	2	0.1
3. Bajo presupuesto destinado a programas de desarrollo del personal	0.06	2	0.12
4. No existe un canal de reclamos para el cliente	0.06	1	0.06
5. El tiempo en producción es alto, se cuenta con poco personal especializado	0.06	2	0.12
6. Centralización en Casa Matriz, comunicación compleja con las filiales regionales	0.05	2	0.1
7. Mix de productos orientados principalmente a línea amarilla	0.07	1	0.07
8. Bajo presupuesto destinado a publicidad y canales digitales	0.06	2	0.12
TOTAL	1		2.85

3.5 Matriz de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI permite valorizar las fortalezas y debilidades de la empresa, la puntuación es 2.85, es decir, la empresa aprovecha sus fortalezas para seguir creciendo y minimiza sus debilidades. Las principales fortalezas que poseen es contar con el respaldo financiero por parte de Sigdo Koopers, por ende, goza de prestigio en Perú. Asimismo, ofrece un mix de productos de acuerdo con las necesidades del cliente y tiene propuesta multicanal a través de las plataformas Be market y la página web de la empresa. No obstante, tiene

algunas deficiencias importantes como no tener un canal de reclamos exclusivo para los clientes y que los productos ofrecidos principalmente son de línea amarilla.



CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 FODA

Tabla 4.1

Matriz FODA

	FORTALEZAS (+)		DEBILIDADES (-)
	F1 Buen clima laboral - nivel bajo de rotación del personal		D1 Manuales de funciones operativas (MOF) desactualizados
	F2 Sólida reputación e imagen corporativa - Respaldo financiero por parte del Holding		D2 Baja capacidad operativa para atender geográficamente a los clientes
	F3 Multimarca, conocimiento técnico que permite ampliar el portafolios de productos		D3 Bajo presupuesto destinado a programas de desarrollo del personal
	F4 Gestión de compra de equipos con tecnología de última generación, con posibilidad de adaptarse al requerimiento del cliente		D4 No existe un canal de reclamos para el cliente
	F5 Propuesta multicanal (Venta híbrida – Pagina web, Be Rental) y multioferta regional (Arriendo, Renting, Re Sale, Re Rent) y con un despliegue de venta cruzada.		D5 El tiempo en producción es alto, se cuenta con poco personal especializado
	F6 Percepción positiva de los clientes con respecto al servicio post venta		D6 Centralización en Casa Matriz, comunicación compleja con las filiales regionales
	F7 Colaboradores con alta capacidad de adaptación al cambio y uso de nuevas tecnologías		D7 Mix de productos orientados principalmente a línea amarilla
	F8 Sinergia con empresas del Holding en negocios y procesos		D8 Bajo presupuesto destinado a publicidad y canales digitales
OPORTUNIDADES (+)	ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO
Ejecución de grandes proyectos mineros y de construcción	F3, F4, O1, O2, O5, O7: Potenciar el renting Operativo con el objetivo de tener una base de negocio de mediano a largo plazo con condiciones de borde establecidas. F5, F6 O3, O4, O2, O7: Incrementar nuestra presencia en obras viales, infraestructura nacional, minería a través de nuestros clientes, pero mitigando el riesgo de estos negocios.		D1, D5, D6, D3, O5, O4: Agilizar la estandarización y mejora de procesos a nivel regional.
Recuperación de la inversión privada			D4 D3, Aumentar la participación en la plataforma Be market y la página web para la medición de satisfacción de clientes.
Demanda del servicio de alquiler y venta de maquinaria por Fenómeno del niño			O1, O3, D7: Ingresar al mercado agrícola a través del Re-Rent, Re-Sale para mayor participación de mercado.
Evolución tecnología en la industria de maquinarias			D2, D5, O2, O3, O4: Incremento de personal técnico en función del volumen del negocio.
Bajo poder de negociación de los proveedores			
Aumento de demanda de maquinaria agrícola			
Baja en precios de los minerales			
AMENAZAS (-)	ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA
Inestabilidad política	F5, F8, A4: Aumentar participación en las plataformas de Re Sale - Re Rent para agilizar los procesos de negociación con el cliente. F7, A6: Desarrollar plan de contingencia detallado para casos de ataques de ciberseguridad.		A4, D4: Contar con la plataforma de reclamos por parte del cliente para aumentar su satisfacción y encontrar oportunidades de mejora.
Conflictos sociales entre comunidades y mineras			A2, D7, A3, A5: Gestionar tarifas adecuadas y diversificación de negocios: contratos con cláusulas de stand - by, horas mínimas, penalizaciones para asegurar flujo de ingresos futuros.
Crecimiento del PBI en el 2023 sería apenas 0.9%			D8, A6: Inclusión de nuevas tecnologías de Transformación Cultural e incrementar participación en canales digitales
Alto poder de negociación de los clientes			
Incremento de costos lógicos- alto precio de maquinarias			
Aumento de ataques cibernéticos a los medios digitales y seguridad de las empresas			

4.2 Matriz Estratégica de Mckinsey

La posición competitiva (Eje Y) está compuesta por:

- **Tamaño de la empresa:** La empresa es mediana, ya que cuenta con 62 empleados.
- **Posición en el mercado:** SK Rental se ubica entre las 5 primeras empresas más representativas del mercado.
- **Calidad de sus productos:** La calidad de los productos y/o servicios ofrecidos es alta, ya que se ofrece en arriendo máquinas de las mejores marcas del mercado y un soporte técnico que vela siempre por el buen estado de las máquinas con una respuesta oportuna. Además, en venta se ofrece máquinas en buen estado y con pocas horas de utilidad.
- **Posición tecnológica:** Se garantiza maquinarias de última generación.
- **Fortalezas y debilidades:** Ver **Tabla 3.3**
- **Imagen:** Tiene una reputación e imagen sólida gracias a que pertenece al grupo corporativo Sigdo Koopers, líder en el mercado chileno.
- **Rentabilidad:** La rentabilidad de la empresa no es significativa, puesto que atraviesa gastos considerables a pesar tener buenas ventas.

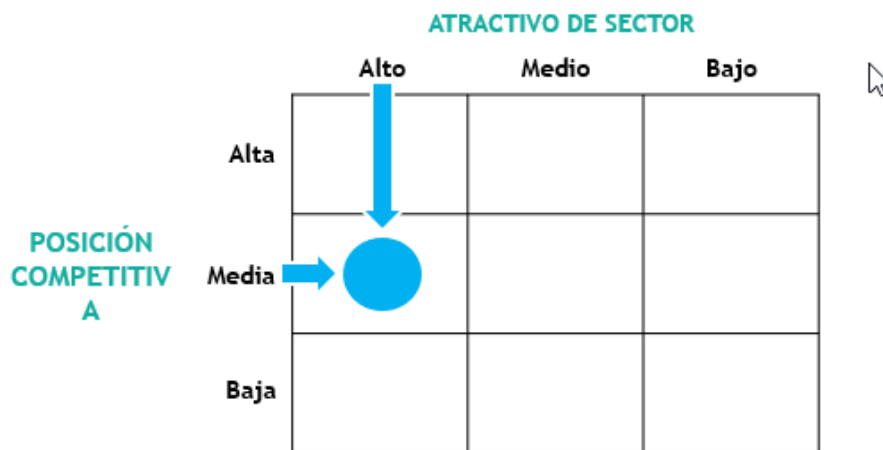
El atractivo del mercado (Eje X) está compuesto por:

- **Tamaño del mercado:** El tamaño de mercado es grande, porque está dirigido a varios sectores como la minería, construcción y obras viables.
- **Grado de competitividad:** Hay mucha competencia, ya que son varios los ofertantes de arriendo de maquinaria y venta de equipos usados, desde empresas grandes como Ferreyros y Komatsu, hasta más pequeñas como Alo Group. Es un mercado atractivo, ya que la competencia crece cada día más y por ello es necesario diferenciarse.
- **Macro y microentorno:** Ver **Tabla 2.1**
- **Crecimiento del sector:** El sector está en crecimiento, cada vez hay mayor demanda de los servicios de arriendo de maquinaria por la apertura de nuevos proyectos mineros, la demanda de equipos para las obras de reconstrucción por daños del Fenómeno del niño, entre otros.

- **Rentabilidad del mercado:** La rentabilidad es alta, ya que muchos de los competidores se dirigen a diversos sectores en los cuales genera una ganancia.

Figura 4.1

Matriz Estratégica de Mckinsey



Según el análisis de la matriz, la posición en la cual se encuentra la empresa es una posición competitiva media con un alto atractivo del sector. Se ubica en la zona de Invertir/Crear, para lo cual la empresa debe implementar estrategias que ayuden a minimizar las debilidades y aumentar las ventas.

4.3 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Tabla 4.2

Tabulación de la MPEYEA

FORTALEZA FINANCIERA	4	ESTABILIDAD AMBIENTAL	-3.6
Respaldo financiero de parte del Grupo Corporativo	5	Barreras de ingreso al mercado	-3
Facilidad para salir del mercado	3	Tasa de inflación	-5
Apalancamiento	4	Competencia de precios	-4
Rendimiento sobre la inversión	3	Presión competitiva	-4
EBITDA	5	Variación de la demanda	-2
VENTAJA COMPETITIVA	-2	FORTALEZA INDUSTRIAL	3.8
Conocimiento tecnológico	-1	Potencial de crecimiento	5
Rápida capacidad de respuesta al cliente	-2	Estabilidad financiera	4
Multioferta regional	-1	Utilización de recursos	3
Lealtad de los clientes	-3	Conocimiento tecnológico	5
Participación de mercado	-3	Facilidad de ingreso al mercado	2

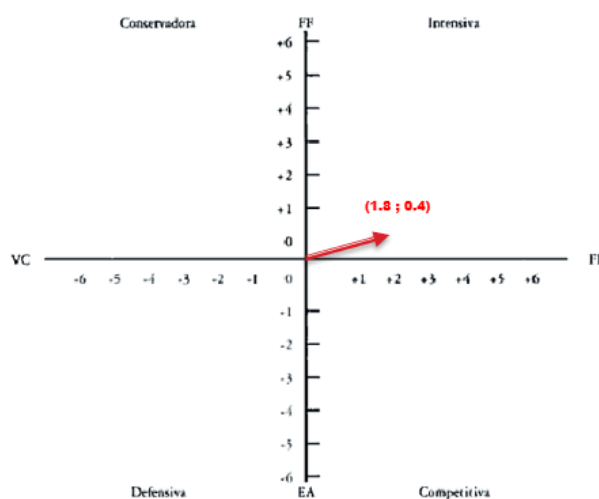
Eje X: $3.8 + (-2) = 1.8$

Eje Y: $4 + (-3.6) = 0.4$

Coordenada (1.8; 0.4)

Figura 4.2

Gráfico de la MPEYEA



Luego de analizar la matriz PEYEA, se puede que decir que SK Rental se encuentra una posición Intensiva, la cual es ideal para aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades disponibles, abordar las debilidades internas y mitigar las amenazas externas. Por consiguiente, se debe determinar cuál es la estrategia que se va a utilizar debido al análisis.

4.4 Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)



Tabla 4.3

Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Factor clave de éxito	Valor	Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Potenciar los canales digitales	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES							
1. Ejecución de grandes proyectos mineros y de construcción	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.3
2. Recuperación de la inversión privada	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16
3. Demanda del servicio de alquiler y venta de maquinaria por Fenómeno del niño	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
4. Evolución tecnológica en la industria de maquinarias	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12
5. Bajo poder de negociación de los proveedores	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06
6. Aumento de demanda de maquinaria agrícola	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07
7. Baja de precios de los minerales y metales	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08
AMENAZAS							
1. Inestabilidad política	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
2. Conflictos sociales entre comunidades y mineras	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.1
3. Crecimiento del PBI en el 2023 sería apenas 0.9%	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.1
4. Alto poder de negociación de los clientes	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
5. Incremento de los costos logísticos - alto precio de maquinarias	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
6. Aumento de ataques cibernéticos a los medios digitales y seguridad de las empresas	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2
TOTAL	1.00						
FORTALEZAS							
1. Buen clima laboral - nivel bajo de rotación del personal	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.1
2. Sólida reputación e imagen corporativa - Respaldo financiero por parte del Holding	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28
3. Multimarca, conocimiento técnico que permite ampliar el portafolios de productos	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06

(Continúa)

(Continuación)

4. Gestión de compra de equipos con tecnología de última generación, con posibilidad de adaptarse al requerimiento del cliente	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09
5. Propuesta multicanal (Venta híbrida - Be market, Pagina web) y multioferta regional (Arriendo, Renting, Re Sale, Re Rent) y con un despliegue de venta cruzada.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.4
6. Percepción positiva de los clientes con respecto al servicio post venta	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16
7. Colaboradores con alta capacidad de adaptación al cambio y uso de nuevas tecnologías	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.2
8. Sinergia con empresas del Holding en negocios y procesos	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.2
DEBILIDADES							
1. Manuales de funciones operativas (MOF) desactualizados	0.04	1	0.04	1	0.04	1	1
2. Baja capacidad operativa para atender geográficamente a los clientes	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
3. Bajo presupuesto destinado a programas de desarrollo del personal	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
4. No existe un canal de reclamos para el cliente	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24
5. El tiempo en producción es alto, se cuenta con poco personal especializado	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
6. Centralización en Casa Matriz, comunicación compleja con las filiales regionales	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
7. Mix de productos orientados principalmente a línea amarilla	0.07	2	0.14	4	0.28	1	0.07
8. Bajo presupuesto destinado a publicidad y canales digitales	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24
TOTAL	1.00		5.09		4.68		4.99

La Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) se basa en los datos obtenidos del análisis interno y externo en la primera etapa y las estrategias propuestas en la segunda etapa, para así poder elegir la mejor estrategia que se adecue a los factores expuestos.

La estrategia que obtuvo mayor puntaje fue la de penetración del mercado con un puntaje de 5.09, seguido de la estrategia Potenciar los canales digitales con un puntaje de 4.99; y, por último, el desarrollo de mercado con 4.68 puntos.

La estrategia penetración de mercado se basa en incrementar las ventas en todos los productos que ofrece SK Rental: Arriendo tradicional, Re-rent, Renting operativo, Re-sale y la venta de equipos usados, para poder ganar mayor participación de mercado. El objetivo es lograr que más clientes acepten y prefieran los servicios que proporciona la empresa diferenciándose de la competencia.

Con respecto a la estrategia de desarrollo de mercados, significa explorar nuevos mercados o nichos de mercado demandantes para ofrecer los productos que se tiene actualmente. Es importante mencionar que en el caso de haber sido seleccionada esta estrategia, se desarrollaría el desarrollo del mercado agrícola, ya que actualmente la empresa no opera ahí. Cada vez el mercado agrícola está demandando más máquinas para el desarrollo de sus operaciones. Además, nuestro competidor directo CGM Rental, ya está en ese mercado obteniendo considerables ganancias. Sin embargo, como primera instancia, se ingresaría a través de la línea de negocio del Re-Rent, puesto que aún no se tiene el know how del negocio. Por ello, a través del desarrollador de aliados se buscará proveedores que tienen máquinas agrícolas para así cubrir los requerimientos de los clientes que principalmente se posicionan en la zona norte. La ventaja es que se puede conocer que tan rentable sería invertir en flota propia para ese sector.

Por otro lado, la estrategia de potenciar los canales digitales, principalmente para mejorar la experiencia del cliente en el proceso de compra a través de sus canales digitales como el sitio web, redes sociales, entre otros. Se propondrá implementar un buzón de reclamos exclusivo para quejas y/o reclamos de clientes para conocer en qué puntos se está fallando y encontrar oportunidades de mejora.

Para efectos del desarrollo del trabajo, la estrategia que se implementará principalmente será la de penetración de mercado; sin embargo, estará acompañada de acciones para potenciar los canales digitales.

4.5 Objetivos estratégicos y plan de acción

Para desarrollar la estrategia propuesta se van a formular objetivos estratégicos con sus respectivos planes de acción que se van a efectuar en un periodo de tres años.

Los objetivos propuestos se clasifican en cuatro perspectivas: financieros, clientes, procesos internos y de crecimiento. Posteriormente, en el control estratégico se medirán para conocer si se están cumpliendo o no.

- **Objetivo 1: Incrementar la rentabilidad del negocio en un 15% en los próximos tres años.**
- **Plan de acción:** La rentabilidad del negocio va a ir en función a las medidas que se tomen para incrementar las ventas y la disminución de los costos y gastos operativos que se mencionarán posteriormente.
- **Objetivo 2: Disminuir los costos y gastos operativos en un 8% hasta el 2025.**
- **Plan de acción:**
 - Optimizar los procesos en el área de Servicio Técnico para que haya un ahorro de recursos.
 - Disminuir los gastos netos de Servicio Técnico hasta 6.5% de la flota total al 2025.
 - Realizar búsqueda de nuevos proveedores para obtener precios más competitivos.
 - Realizar la compra de insumos alternativos que tengan alta durabilidad.
 - Mantener una constante revisión del stock inmovilizado.
- **Objetivo 3: Incrementar las ventas en todas las líneas de negocio en un 15% en los siguientes tres años.**
- **Plan de acción**
 - Para incrementar las ventas se propone aumentar la flota en las diferentes líneas de negocio, asimismo, aumentar la facturación debido a nuevos contratos con clientes para proyectos grandes de larga duración, de 1 año a más.

- Ampliar la red de aliados estratégicos que cuenten con una mayor cantidad de equipos de alto valor nominal (+ 250K USD)
- Aumentar la flota en renting operativo a 12 millones de dólares.
- El presupuesto considera un crecimiento en los volúmenes de negocios de Re-Rent y Re-Sale con márgenes sincerados.
- Establecer precios más competitivos para superar a la competencia, dar descuentos en las tarifas por volumen de flota arrendada o comprada.
- **Objetivo 4: Desarrollar nuevos segmentos a través de los negocios complementarios con un margen superior a 30% para el año 2026.**
- **Plan de acción:** Ingresar al mercado agrícola a través del Re-Rent y Re-Sale en arriendo y venta de maquinarias para el sector. Inicialmente se dará en negocios complementarios para conocer si es rentable invertir en flota propia.
- **Objetivo 5: Mejorar la presencia de los canales digitales en un 10% para el 2025.**
- **Plan de acción:**
 - Expansión en redes sociales, aumentando la interacción con los clientes en línea.
 - Anuncios pagados que agreguen valor para la captación de potenciales clientes y mayores ventas alineadas con el despliegue regional desde casa matriz.
 - Crear buzón de reclamos exclusivo para clientes en el sitio web para identificar puntos de mejora.
 - Aumentar la participación en la plataforma Be Market para la medición de satisfacción de clientes.
 - Aumentar el presupuesto anual para el área de marketing y publicidad en un 50%
- **Objetivo 6: Mejorar el tiempo de producción en un 5% para el siguiente año.**
- **Plan de acción:**

- Para mejorar el tiempo en que los equipos están en producción antes de ser despachados, se deben realizar alianzas estratégicas con determinados proveedores para que haya una aceleración en el proceso productivo al momento de suministrar insumos o servicios que las maquinas requieren para ser reparadas.
- Identificar cuellos de botella para poder eliminarlos mediante capacitaciones al personal técnico o definiendo nuevos procesos.
- Contratar a más personal técnico especializado, ya que actualmente se cuenta con 7 mecánicos de taller, 2 pintores y 1 soldador.
- **Objetivo 7: Retener y potenciar el talento humano de la organización en un 12% para los siguientes tres años.**
- **Plan de acción:**
 - Matriz de puestos y escala salarial correspondiente. La finalidad es cumplir reglamentos locales y que sirva de base para estructurar líneas de carrera y ajustes salariales por desempeño.
 - Estructura de bonos para línea de ejecutivos
 - Participación el Proyecto DO (Desarrollo Organizacional) regional liderado desde casa matriz.
- **Objetivo 8: Desarrollar capacitación al personal con un total de 12 horas mensuales a partir del 2024.**
- **Plan de acción:**
 - Implementar programa de coaching personalizado
 - Plan de capacitación técnica y blanda anual
 - Incorporación de capacitaciones virtuales utilizando la Casa Matriz de SKC Chile.
 - Capacitación en venta híbrida para facilitar la adopción interna de nuestra fuerza de venta y ejecutivos en general que participen en la operación de cara al cliente.

CAPÍTULO V: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

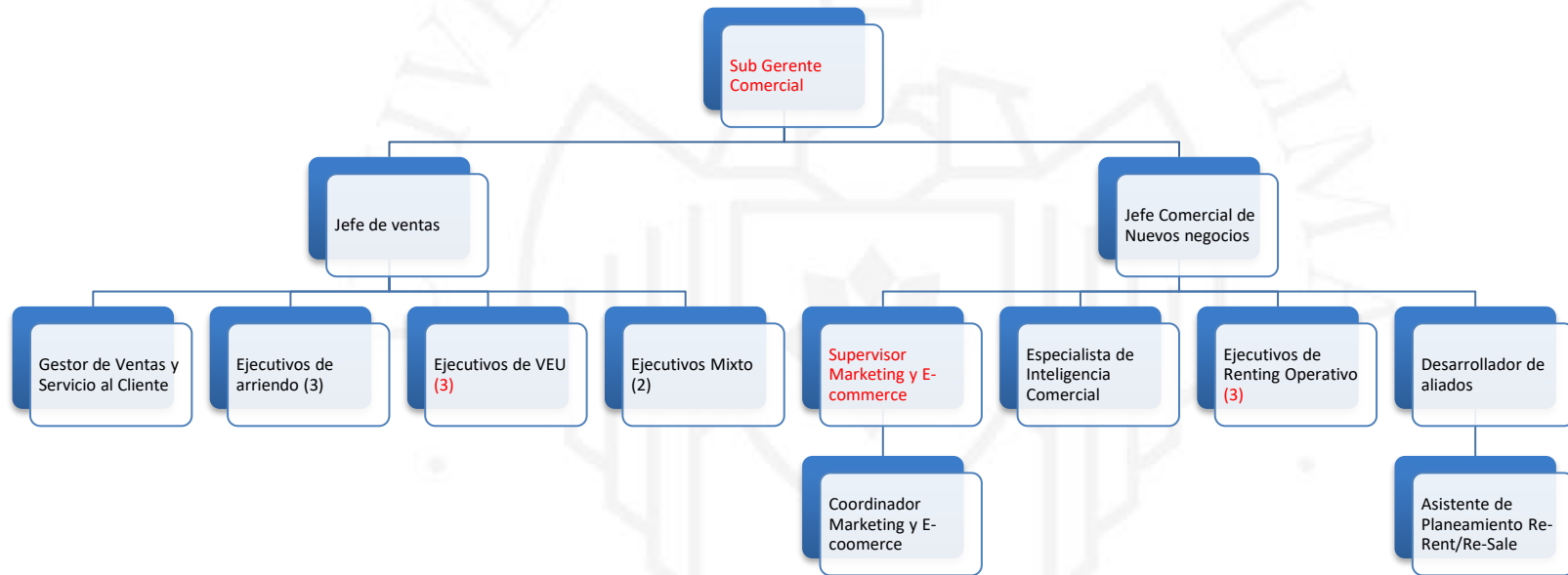
5.1 Estructura organizacional

El éxito de la implementación de la estrategia se debe a como se diseña la estructura organizacional. Por tal motivo, para llevar a cabo la implementación de la estrategia escogida en el capítulo 2, la estructura organizacional que se propone es la funcional. Si bien la estructura de la empresa es funcional, se propone añadir puestos estratégicos en las áreas de comercial y servicio técnico.



Figura 5.1

Organigrama propuesto para el área comercial



Los cambios en el diseño de la organización comercial son los siguientes:

- En el área comercial se reincorpore el puesto de Sub-Gerente Comercial, ya que actualmente no se cuenta con uno. Es muy relevante, puesto que a través de él o ella se puede garantizar la efectividad de los objetivos planteados, además la revisión continua del planeamiento estratégico y la propuesta de nuevas estrategias.
- Sumar un ejecutivo VEU más a la estructura, para poder incrementar las ventas en maquinarias usadas, como también en los negocios de Re-Sale y así poder tener mayor captación de clientes a través de los ejecutivos comerciales.
- Se crearía el puesto de Supervisor de Marketing y E-commerce, este cambio viene ligado específicamente para la implementación de la estrategia de penetración de mercados y la potenciación de los canales digitales. Es de gran importancia, dado que gracias al equipo de Marketing y E-commerce se podrá lograr los objetivos propuestos, se dará mayor enfoque a los canales digitales para obtener mayor respuesta de los clientes, asimismo, poner en marcha los planes de acción que se mencionaron en el capítulo 2.
- Por otro lado, se propone incorporar un Desarrollador de Nuevos Negocios adicional, puesto que actualmente solo se cuenta con 2. Esta propuesta se debe a que la empresa cada vez está tomando con mayor importancia al renting operativo, ya que se obtienen ingresos fijos al ser contratos a largo plazo. Por lo tanto, se quieren cerrar negocios de este tipo.

En cuanto a la estructura organizacional de servicio técnico, los cambios que se pretender realizar son:

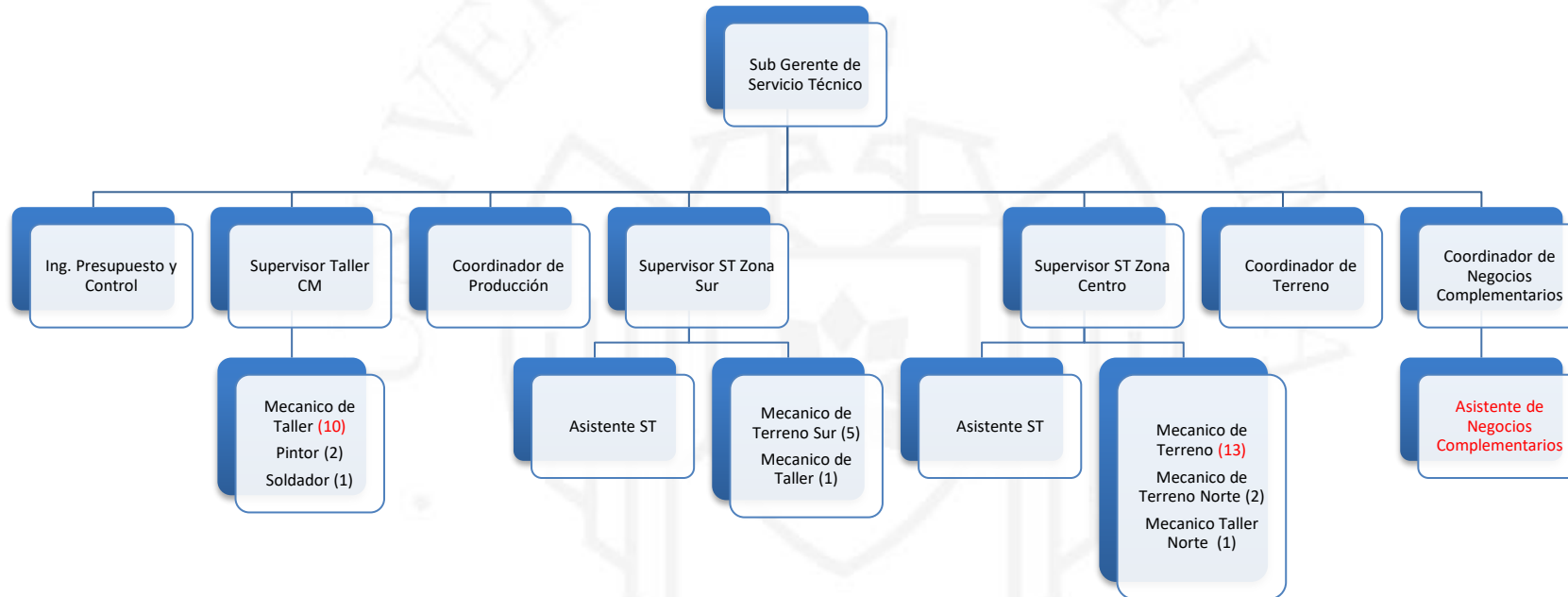
- Incorporar 3 mecánicos de taller adicional en la Casa Matriz, para poder atender los servicios de reparación y preparación de los equipos para dejarlos en stock y mejorar los tiempos de entrega. Como se mencionó anteriormente, existe una demora en este proceso que provoca la cancelación de negocios por falta de disponibilidad o entregar equipos fuera de la fecha pactada con el cliente.

- Sumar 3 mecánicos de terreno en la zona centro, debido a que existe una baja capacidad operativa para atender a los equipos en terreno, esta incorporación ayudará a tener mayor respuesta hacia el cliente en caso requieran mantenimientos correctivos o preventivos de los equipos.
- Contratar a un Asistente de Negocios Complementarios que trabaje en conjunto con el Coordinador, para que apoye en las coordinaciones de los trabajos de los equipos de renting operativo, Re-Rent y Re-Sale



Figura 5.2

Organigrama propuesto para el área de servicio técnico



5.2 Cultura organizacional

En SK Rental, tienen la convicción que las personas son el principal activo de la empresa. Para la implementación de la estrategia se requiere poner énfasis en los aspectos de la cultura organizacional, que en esta ocasión necesitan ser fortalecidos:

- **Valores**

Los valores de la compañía deben estar interiorizados en los empleados, es por ello por lo que a través de los valores se da el comportamiento correcto que deben tener los empleados alineados con la misión y visión. En primer lugar, el valor de *calidad*; se trabaja con calidad para ofrecer servicios personalizados y equipos de las mejores marcas. En segundo lugar, el valor de *compromiso*; se trabaja con responsabilidad en todas las tareas que se asignan al personal, además, debe constituir uno de los valores fundamentales que guía la conducta de la empresa, por lo tanto, se debe esforzar continuamente en crear oportunidades que permiten fortalecer las habilidades de las personas que son parte de la organización. En tercer lugar, el valor de *colaboración*; considera trabajar en equipo con todas las áreas para ofrecer un servicio superior al cliente con la mejor predisposición. Por último, el valor de *cariño*; es parte del ADN de SK Rental, ya que hay una cercanía con las mismas personas de la organización; sin embargo, se debe tener mayor acercamiento con el cliente, reforzando las relaciones a largo plazo.

- **Políticas**

SK Rental como parte de su compromiso en todos los aspectos de su gestión, tiene una Política Integrada de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Calidad que implica las siguientes directrices:

- ✓ **Colaboradores:** SK Rental reconoce que sus colaboradores son el principal activo que tiene la empresa, por lo cual proporciona un entorno laboral agradable, seguro y saludable, por medio de la prevención y control de riesgos, brindando capacitación adecuada y fomentando la participación de los empleados en lo que respecta al Sistema de Gestión Integrado. Por ejemplo, en el ERP de la empresa, In Rental, se pueden realizar registros de SGI para

proponer mejoras entre áreas o realizar reclamos si no se están cumpliendo determinados procesos. Esto nos permite cultivar relaciones basadas en la confianza, la colaboración y el crecimiento de un ambiente que valora la ética.

- ✓ **Clientes:** Existe una búsqueda constante de la satisfacción del cliente, por lo tanto, se identifica las necesidades del cliente mediante canales de comunicación efectivos para poder ofrecer un servicio óptimo por parte de un equipo profesional capacitado y productos de alta calidad, ya que son de las mejores marcas del mercado.
- ✓ **Entorno:** Hay un compromiso con el entorno de la organización, identificando y minimizando los impactos ambientales que puedan causar y en la comunidad que surge como resultado de las operaciones que se realiza. La organización está comprometida en prevenir cualquier tipo de contaminación que pueda perjudicar o dañar al ambiente en el que vivimos. Para ello, se toma medidas como planes de manejo de residuos sólidos generados por la empresa que causen daño al medioambiente y a la salud de las personas.
- ✓ **Sociedad:** El compromiso de desempeñar un papel importante en el mercado de alquiler y venta de maquinarias que se pueda lograr a través de una mejora continua de los procesos del Sistema de Gestión Integrado y un liderazgo por parte de los gerentes para una gestión efectiva y eficiente que impulse el desarrollo constante de la organización.
- ✓ **Normativa o leyes:** El compromiso de cumplir con la legislación actual del mercado y otros requisitos relevantes que se tienen que cumplir en el país que opera la organización.

La empresa tiene las siguientes políticas a seguir: Política Conflicto de Intereses, Política de Endeudamiento, Política de Interacción con Funcionarios Públicos, Política de Inversiones Excedentes de caja, Política de Prevención de Delitos, Política de Regalos, Política de Revisión de Clientes, Política de Selección, Operación y Pago de proveedores, Política de Gestión de Compras.

Todas las políticas están descritas en documentos oficiales al alcance de todos los colaboradores dentro de la organización, en el cual se indican los objetivos, el alcance, los roles, las definiciones, descripción de las actividades y los responsables.

- **Clima organizacional**

El ambiente generado por los propios colaboradores en general es de armonía y con la predisposición para colaborar entre equipos de trabajo. Sin embargo, siempre es mejor reforzar esas relaciones entre los colaboradores para poder trabajar en conjunto hacia un fin y el desarrollo de las estrategias sea efectivo. Los principales fundamentos deben ser el compromiso y la disciplina de toda la organización.

5.3 Sistemas de dirección

Según Chiavenato & Sapiro (2017), “toda estrategia requiere un liderazgo, entendido este como compromiso, implicación, espíritu misionario y visionario, enfoque en los objetivos y sentido de oportunidad”. (p. 217). Por lo tanto, el liderazgo que se debe practicar en la organización es liderazgo transformacional y liderazgo participativo. Es importante destacar que los subordinados también pueden ser parte de la toma de decisiones, asimismo, los líderes deben motivar e inspirar constante a sus equipos para que estos se sientan comprometidos con los objetivos de la empresa.

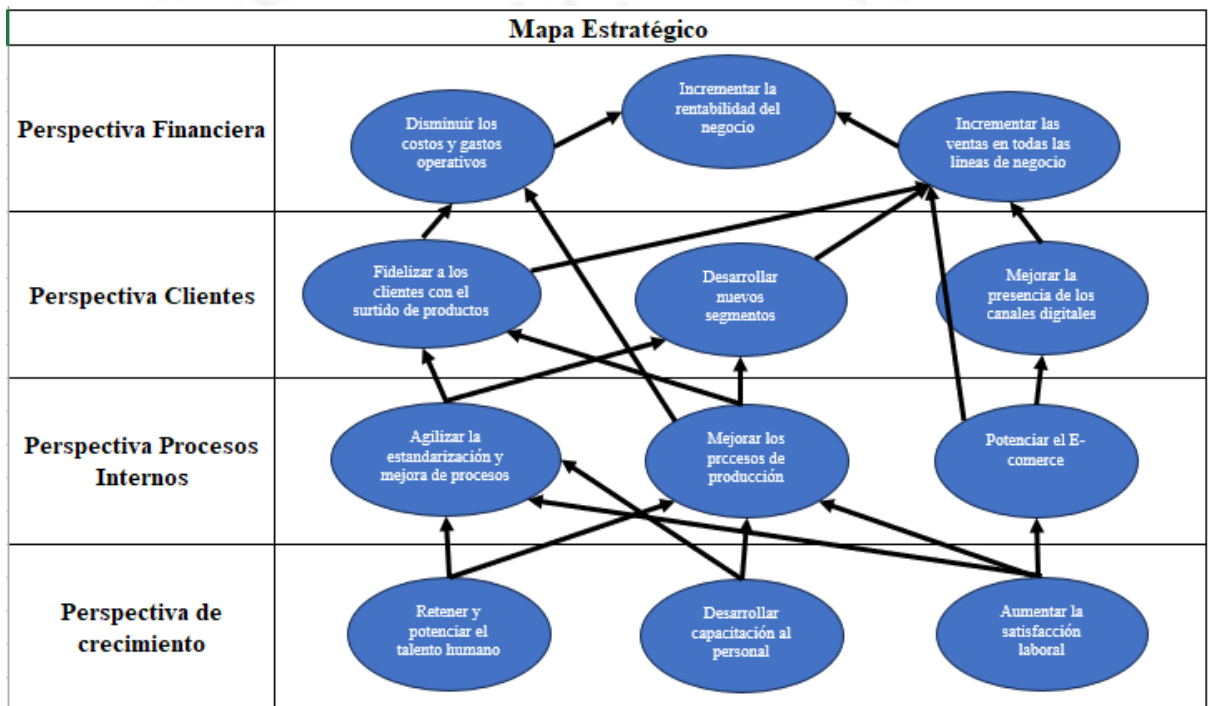
CAPÍTULO VI: CONTROL ESTRATÉGICO

6.1 Mapa estratégico

El mapa estratégico propuesto para la empresa está compuesto por cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento. Las cuales ayudaran a tener una mejor visión de las metas que se quieren lograr.

Figura 6.1

Mapa estratégico de SKR



6.2 Balanced Scorecard (Cuadro de mando Integral)

Tabla 6.1

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Cálculo
Perspectiva Financiera	Incrementar la rentabilidad del negocio	ROE	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) * 100$
	Incrementar las ventas en todas las líneas de negocio	% Crecimiento de Ventas Totales	$(\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}) - 1$
	Disminuir los costos y gastos operativos	Ahorro de costos y gastos	% Ahorro de costos y gastos
Perspectiva Clientes	Fidelizar a los clientes con el surtido de productos	Variación % de los clientes actuales	$(\text{Clientes actuales} / \text{Clientes anteriores}) - 1$
	Desarrollar nuevos segmentos con los negocios complementarios	Margen de ganancia por ingreso a nuevo mercado	Facturación / Costo proveedor
	Mejorar la presencia de los canales digitales	Alcance en los canales digitales	Nº de visitas en la web, Be Market y RRSS
Perspectiva Procesos	Agilizar la estandarización y mejora de procesos	Productividad	Servicios producidos / Cantidad de recursos utilizados
	Mejorar los procesos de producción	Tiempo promedio de producción en Taller	Nº de días promedio de producción en taller
	Potenciar el E-commerce	Ventas del Be Market y Pagina Web	% Ventas en canal Be Market y Página web
Perspectiva de Crecimiento	Retener y potenciar el talento humano	Tasa de retención	$(\text{Total de trabajadores} / \text{Total bajas}) / \text{Total trabajadores} * 100$
	Desarrollar capacitación al personal	Nº Hrs de capacitación por trabajador	$(\text{Total de horas de capacitación} / \text{Nº total de trabajadores})$
	Aumentar la satisfacción laboral	Satisfacción laboral	Nº de incentivos ofrecidos al personal por metas alcanzadas en equipo

CONCLUSIONES

- SK Rental ha logrado consolidarse en varios países sudamericanos mediante una amplia red de sucursales, lo que evidencia una estrategia de expansión exitosa y adaptación a las necesidades particulares de cada mercado.
- La crisis de la COVID-19 tuvo un impacto profundo en la economía y en sectores específicos, lo que requirió la implementación de estrategias de adaptación por parte de los actores del mercado para mantener el desempeño de sus operaciones en un entorno de incertidumbre y desafíos significativos.
- La pandemia afectó negativamente a la empresa, debido a que los principales sectores económicos se paralizaron; sin embargo, a medida que se reanudaron las actividades principales, la mayoría de los proyectos mineros comenzaban a ponerse en marcha. Además, las grandes empresas preferían alquilar antes que invertir en maquinaria, ya que era un costo de inversión alto.
- El mercado de alquiler y venta de maquinaria en Perú es un sector competitivo y diversificado, con varias empresas que ofrecen servicios en esta industria. La rivalidad entre los competidores actuales en la industria es relativamente baja, debido a la presencia de múltiples empresas que ofrecen productos o servicios similares, entre los más importantes se encuentran: Ferreyros, Komatsu, CGM Rental y SK Rental.
- Existe un aumento de interés por el alquiler de maquinaria y equipos después de la crisis sanitaria, en comparación a años anteriores, lo cual indica que los clientes están buscando soluciones flexibles en lugar de inversiones de capital fijo.
- La amenaza de nuevos competidores es relativamente baja, debido a los altos costos de capital requeridos para ingresar al mercado, economías de escala, know how del negocio, entre otras.
- SK Rental muestra fortalezas en términos de capacitación, clima laboral, beneficios, estrategias de compra y planificación; sin embargo, también tiene deficiencias en el desarrollo organizacional, oportunidades de crecimiento, la promoción de un ambiente de trabajo más participativo y de bienestar, la falta de disponibilidad de componentes, la baja capacidad operativa para atender a los clientes geográficamente.

- La publicidad y promoción de los servicios ofrecidos no se encuentra bien desarrollada, ya que se dispone de poco presupuesto asignado.
- Cada vez el mercado agrícola está demandando más máquinas para el desarrollo de sus operaciones. CGM Rental, es el principal competidor que tiene mayor cantidad de flota para dicho mercado.
- La producción de los equipos experimenta retrasos significativos debido a varios factores, como la falta de personal, la descoordinación entre las áreas y el desconocimiento de los procesos. Esto repercute en que la disponibilidad de equipos para arriendo no sea ideal.
- Luego de analizar los impactos de la pandemia a la industria y a la empresa, así como evaluar los factores externos e internos que atraviesa la compañía, se propuso estrategias adecuadas para reforzar el plan estratégico actual y poder aprovechar mejor las oportunidades y fortalezas.
- Para la implementación de la estrategia es muy importante la participación de los gerentes y líderes de la organización en colaboración con los trabajadores para poder lograr los objetivos propuestos.
- Como último paso de la planeación estratégica, a través del balance scorecard se llevará una medición de los objetivos estratégicos propuestos en las cuatro perspectivas: financiero, cliente, procesos internos y crecimiento. A través del control se podrá conocer si se están cumpliendo o no las metas propuestas.

RECOMENDACIONES

- La mejora en la comunicación interna podría ser una prioridad para alinear mejor a la organización y aprovechar al máximo la experiencia de sus líderes.
- Mejorar la capacidad de la empresa para entregar los equipos a tiempo y mantener a los clientes satisfechos.
- Se requiere una revisión y mejora en la coordinación de las áreas, el conocimiento de los procesos y la gestión del personal para optimizar la producción de equipos.
- Se sugiere llevar a cabo la estrategia penetración de mercado en todas las líneas de negocio con el propósito de incrementar su cuota de mercado. El objetivo es conseguir que un número más significativo de clientes adopten y muestren preferencia por los servicios ofrecidos.
- La empresa debe considerar ingresar al mercado agrícola a través de la línea de negocio del Re-Rent y Re-Sale, ya que actualmente carece del conocimiento necesario del negocio para poder hacer una inversión en equipos. Este enfoque permitiría satisfacer las necesidades de los clientes que predominan, principalmente, en la zona norte. Se recomienda incrementar el presupuesto para el área de marketing para implementar la estrategia de potenciación de los canales digitales de la empresa para poder mejorar la relación con los clientes y tener una comunicación constante para conocer sus necesidades. Asimismo, la creación de un portal de reclamos y quejas en el sitio web por parte de los clientes con el propósito de identificar los puntos en los que se está fallando.
- Para la implementación de cualquiera de las estrategias, la empresa debe realizar cambios en su estructura organizacional, mediante la contratación de personal en las áreas comercial y servicio técnico.
- Es importante que la compañía este alineada a la cultura organizacional el cual incluye los valores, las políticas y el clima organizacional. Todos los empleados se deben sentir identificados con la cultura.

REFERENCIAS

- Americas Market Intelligence. (2023, 5 de agosto). E-commerce en Perú: Datos y Estadísticas 2023. <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-peruanos-en-internet/>
- Autoridades mantienen pronósticos de lluvias intensas en el norte. (2023, 2 de abril). *El peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/209092-autoridades-mantienen-pronosticos-de-lluvias-intensas-en-el-norte>
- Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). *Producto Bruto Interno por sectores productivos*. Recuperado el 25 de septiembre de 2023, de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/producto-bruto-interno-por-sectores-productivos-mill-soles-del-2007>
- BBVA. (2019, 22 de febrero). Perú. Situación del sector minero 2019. *BBVA Research*. <https://www.bbva.com/publicaciones/peru-situacion-del-sector-minero-febrero-2019/>
- BBVA. (2023, 1 de julio). Situación Perú. Junio 2023. *BBVA Research*. <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-peru-junio-2023/>
- BBVA. (2023, 17 de febrero). Situación del sector minero 2022. *BBVA Research*. <https://www.bbva.com/publicaciones/peru-situacion-del-sector-minero-2022/>
- Cámara Peruana de la Construcción. (2020, 14 de setiembre). *Sector Construcción se contrajo 42% el primer semestre, revela IEC de CAPECO*. <https://www.capeco.org/entrada-noticia/sector-construccion-se-contrajo-42-el-primer-semester-revela-iec-de-capeco>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=5>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14va. Ed.) México, D.F., México: Editorial Pearson Educación.
- Energiminas. (2019, 6 de setiembre). *Equipos para construcción: los cuatro adelantos tecnológicos más relevantes para el sector*. <https://energiminas.com/equipos-para-construccion-los-cuatro-adelantos-tecnologicos-mas-relevantes-para-el-sector/>
- Forbes. (2023, 15 de setiembre). *El BCRP reduce la expectativa de crecimiento de Perú de 2,2% a 0,9% para el 2023*. <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2023-09->

[15/el-bcrp-reduce-la-expectativa-de-crecimiento-de-peru-de-22-a-09-para-el-2023](#)

Gonzales, L., Martinez, P., & Tello, V. (2022). *Planeamiento Estratégico de la empresa Unimaq S.A. Periodo 2021 al 2025* [Trabajo de Investigación para optar el grado de máster, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola.

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ceb7bf7e-8634-4df3-8912-655d036bf7f8/content>

Instituto de Estudios Peruanos. (2023, agosto). *IEP Informe de Opinión – agosto 2023*. <https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2023/08/IEP-Informe-de-Opinion-Agosto-2023.-Informe-parcial-280823.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). En el año 2019 la producción nacional creció 2,16% y acumulo más de dos décadas de resultados anuales positivos. [https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-ano-2019-la-produccion-nacional-crecio-216-y-acumulo-mas-de-dos-decadas-de-resultados-anuales-positivos-12062/#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202019%2C%20el%20sector%20Construcci%C3%B3n%20creci%C3%B3%20en%201,obras%20\(%2D7%2C02%25\)](https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-ano-2019-la-produccion-nacional-crecio-216-y-acumulo-mas-de-dos-decadas-de-resultados-anuales-positivos-12062/#:~:text=Durante%20el%20a%C3%B1o%202019%2C%20el%20sector%20Construcci%C3%B3n%20creci%C3%B3%20en%201,obras%20(%2D7%2C02%25))

Mercado de alquiler de maquinaria pesada creció 15% anual en últimos cinco años. (2014, 8 de enero). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/mercado-alquiler-maquinaria-pesada-crecio-15-anual-ultimos-cinco-anos-780-noticia/>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad*. https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_privada/planes/PNIC_2019.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2023, 29 de agosto). *El Perú mantiene su resiliencia, MEF publica el Marco Macroeconómico Multianual 2024-2027, que proyecta una recuperación de la economía en el segundo semestre y en el periodo 2024-2027*. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&view=article&id=7930&Itemid=102627

Ministerio de Energía y Minas. (2020, 30 de enero). Inversiones mineras sumaron US\$6,157 millones en el 2019. <https://www.gob.pe/institucion/minem/noticias/79184-inversiones-mineras-sumaron-us-6-157-millones-en-el-2019>

Ministerio de Energía y Minas. (2020, mayo). *Anuario Minero 2019*. <https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2019/AM2019.pdf>

- Ministerio de Energía y Minas. (2020, mayo). *Anuario Minero 2020*.
<https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2020/AM2020.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2022, 22 de agosto). *Desde hoy empieza a regir el D.S. N° 001-2022-TR que precisa alcances de la Ley de Tercerización*. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/noticias/643121-desde-hoy-empieza-a->
- Perú fue el objetivo de más de 15 mil millones de intentos de ciberataques en 2022. (2023, 1 de marzo). *El Comercio*.
[https://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/ciberseguridad-peru-fue-el-objetivo-de-mas-de-15-mil-millones-de-intentos-de-ciberataques-en-2022-hackers-espana-mexico-colombia-noticia/#:~:text=La%20regi%C3%B3n%20de%20Am%C3%A9rica%20Latina,Per%C3%BA%20\(15%20mil%20millones\)](https://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/ciberseguridad-peru-fue-el-objetivo-de-mas-de-15-mil-millones-de-intentos-de-ciberataques-en-2022-hackers-espana-mexico-colombia-noticia/#:~:text=La%20regi%C3%B3n%20de%20Am%C3%A9rica%20Latina,Per%C3%BA%20(15%20mil%20millones))
- Saito, F. (2023, 15 de julio). El Fenómeno de El Niño se vuelve un impulso inesperado para la venta y alquiler de maquinaria pesada. *Semana Económica*.
<https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/industria/un-impulso-inesperado-para-la-venta-y-alquiler-de-maquinaria-pesada>
- Salazar, E. (2022, 9 de agosto). Reactivación económica en sectores clave se replica sobre alquileres de maquinaria pesada. *La República*.
<https://larepublica.pe/economia/2022/08/09/reactivacion-economica-en-sectores-clave-se-replica-sobre-alquileres-de-maquinaria-pesada>
- Sector agropecuario: Demanda de maquinaria agrícola aumentó un 50%. (2023, 5 de abril). *Gestión*. https://gestion.pe/tendencias/sector-agropecuario-demanda-de-maquinaria-agricola-aumento-un-50-noticia/?ref=gesr#google_vignette
- Villaroel, A. (2023, 7 de setiembre). Dina Boluarte: los entretelones del nuevo reajuste en el Gabinete Ministerial. *El Comercio*.
<https://elcomercio.pe/politica/gobierno/dina-boluarte-los-entretelones-del-nuevo-reajuste-en-el-gabinete-ministerial-alberto-otarola-pcm-presidencia-noticia/>
- World Energy Trade. (2023, 1 de mayo). *Los precios de los metales caerán en 2023*.
<https://www.worldenergytrade.com/metales/mineria/los-precios-de-los-metales-caeran-en-2023-banco-mundial>

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.ulima.edu.pe/?il=5>
- D'Alessio, L. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3.^a ed.). Editorial Pearson Educación
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14.^a ed.). Editorial Pearson Educación.
- Ferreyros. (2023, 25 de octubre). *Rentafer: Cuando alquilar es la mejor opción*. <https://www.ferreyros.com.pe/articulo/rentafer-cuando-alquilar-es-la-mejor-opcion/>
- Hill, Ch., & Jones, G. (2015). *Administración estratégica: un enfoque integral* (11.^a ed.) Cengage Learning.
- Lozano, V. (2022, 23 de enero). Inflación: los efectos mundiales que alteraron los precios en el 2021. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/137926-inflacion-los-efectos-mundiales-que-alteraron-los-precios-en-el-2021>
- Ministerio de Energía y Minas. (2020, diciembre). 2020: Minería peruana, motor de crecimiento en un contexto de crisis. *Boletín Estadístico Minero*. (Ed. N.º 12-2020). <https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2020/BEMdic2020.pdf>
- SK Rental. (s.f.). Conózcenos. *Alquiler de maquinaria*. <https://www.skrental.com/Peru/webapp/home>

SK RENTAL

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
2	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	1%
3	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1%
7	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1%
8	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1%
9	prezi.com Fuente de Internet	<1%

10	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1 %
11	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to EP NBS S.A.C. Trabajo del estudiante	<1 %
13	www.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
14	zoom-dev.btp.ac.id Fuente de Internet	<1 %
15	repositorio.unsa.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	dokumen.pub Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.unp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	blog.grupotusmaquinas.com Fuente de Internet	<1 %
19	www.construccioneindustria.com Fuente de Internet	<1 %
20	www.ggchrist.org Fuente de Internet	<1 %
21	doczz.pl	

Fuente de Internet

<1 %

22

dspace.espoch.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

23

dspace.unl.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

24

id.scribd.com

Fuente de Internet

<1 %

25

qdoc.tips

Fuente de Internet

<1 %

26

www.grade.org.pe

Fuente de Internet

<1 %

27

www.redceres.com

Fuente de Internet

<1 %

28

ia600800.us.archive.org

Fuente de Internet

<1 %

29

repositorio.esan.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

30

www.intlexport.com

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo