



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA DE ALQUILER
DE EQUIPOS Y MAQUINARIA PARA EL SECTOR CONSTRUCCIÓN”**

Trabajo de investigación para optar el grado académico de
Bachiller en Administración de Empresas

Presentado por:

Cruz Cornejo, Jorge Rafael

Reyes Hilares, Junior

Huwasquiche Mamani, Oscar Armando

Sáenz Cáceres, Juan Francisco

Delgado Palacios, Claudia Elena

Lima – Perú

2019



ANEXO 6

**RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER**

Fecha: 22 / 08 / 2019

Facultad	Ciencias Empresariales		
Carreras de CPE			
Ingeniería de Sistemas de Información y Gestión	<input type="checkbox"/>		
Administración de Empresas	<input checked="" type="checkbox"/>		
Integrantes:			
Código	Alumno	Correo electrónico	Teléfono
	Cruz Cornejo, Jorge Rafael.		
	Reyes Hilaes, Junior		
	Huassasquiche Mamani, Oscar Armando		
	Sáenz Cáceres, Juan Francisco		
	Delgado Palacios. Claudia Elena		

Título del trabajo de investigación:

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA DE ALQUILER DE EQUIPOS Y MAQUINARIA PARA EL SECTOR CONSTRUCCIÓN”

El Jurado revisor concluye que el Trabajo de Investigación para optar el Grado de Bachiller es:

Aprobado (13 – 15)	<input checked="" type="checkbox"/>
Aprobado – Muy Buena (16 – 18)	<input type="checkbox"/>
Aprobado – Sobresaliente (19 – 20)	<input type="checkbox"/>
Desaprobado (0 – 12)	<input type="checkbox"/>

Calificándola con nota de: 14 en letras (catorce)

Comentario/sugerencias/recomendaciones/observaciones:

Trabajo aprobado. Para la implementación del negocio, se recomienda hacer un análisis cauteloso del estudio de mercado que parece un poco optimista.

Atentamente,

Profesor del curso
Mg. Frederic Henri Pradal Sapin

*Este documento puede ser enviado por correo electrónico

ÍNDICE DE CONTENIDO

INDICE DE TABLA.....	VII
INDICE DE FIGURAS	IX
RESUMEN EJECUTIVO	XI
ABSTRACT	XIII
CAPITULO I: IDEA DE NEGOCIO	15
1.1 FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	15
1.1.1 <i>Descripción de la necesidad insatisfecha</i>	16
1.1.2 <i>Producto a ofrecer</i>	16
1.1.3 <i>Mercado Objetivo</i>	17
1.2 ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD.....	17
1.3 PRESENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	18
CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO	16
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	16
2.1.1 <i>Factores Económicos</i>	16
2.1.2 <i>Factores Socioeconómicos</i>	17
2.1.3 <i>Factores Legales</i>	18
2.1.4 <i>Factores Tecnológicos</i>	19
2.1.5 <i>Factores Ambientales</i>	20
2.2 SONDEO DE MERCADO.....	20
2.2.1 <i>La segmentación del mercado</i>	21
2.2.2 <i>Investigación descriptiva</i>	21

2.2.3 Muestreo no probabilístico.....	21
2.2.4 Diseño de la Investigación.....	22
2.3 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	24
2.4 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	34
2.4.1 Fuerzas de Porter.....	35
2.4.2 Análisis FODA	36
2.5 ESTIMACIÓN DE DEMANDA.....	39
CAPITULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....	41
3.1 MISIÓN	41
3.2 VISIÓN.....	41
3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	41
3.4 ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	42
3.4.1 Estrategias de venta.....	42
3.4.2 Estrategias de desarrollo del servicio	43
3.4.3 Estrategias de diferenciación.....	43
3.5 FUENTES DE VENTAJAS COMPETITIVAS	44
3.6 ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....	44
CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING	45
4.1 OBJETIVOS DEL MARKETING	45
4.1.1 Imagen corporativa.....	45
4.1.2 Innovación en el servicio	50
4.1.3 Acciones de marketing digital	51
4.3 POLÍTICA DE PRECIO	54

4.4 ESTRATEGIA DE PLAZA	55
4.5 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	55
4.6 ESTRATEGIA DE SERVICIO.....	55
4.7 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	56
4.8 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	56
CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES	58
5.1 ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES.....	58
5.1.1 <i>Equipamiento</i>	62
5.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	66
5.3 ALCANCE DE LAS OPERACIONES	67
CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS	68
6.1 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA.....	68
6.2 ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	76
CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	78
7.1. PLAZOS Y GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.....	78
7.2. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	79
7.2.1. <i>Ingresos proyectados</i>	80
7.2.2. <i>Costo de Ventas y gastos proyectado</i>	84
7.2.3 <i>Estado de Resultado Proyectado</i>	87
7.3 FLUJO DE CAJA	87
7.4. BALANCE GENERAL	88
CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA	90

8.1 VALOR NETO ACTUAL	90
8.2 RENTABILIDAD.....	91
8.3 PUNTO DE EQUILIBRIO	91
8.4 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	92
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
9.1 CONCLUSIONES.....	94
9.2 RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96

INDICE DE TABLA

TABLA 1. MODELO DE CANVAS	15
TABLA 2. REVISIÓN DEL PATRÓN DE USO.....	26
TABLA 3. CALIDAD DE SERVICIO	27
TABLA 4. MEJORA DEL SERVICIO	28
TABLA 5. MANEJO DE MAQUINARIA	29
TABLA 6. MANTENIMIENTO EN OBRA	29
TABLA 7. CONCEPTO DE ALQUILER RENTA TRACTOR	30
TABLA 8. CONCEPTO DE ALQUILER RENTA TRACTOR	31
TABLA 9. CONCEPTO DE ALQUILER RENTA TRACTOR	31
TABLA 10. MEDIO DE BÚSQUEDA.....	32
TABLA 11. MEDIO DE BÚSQUEDA.....	33
TABLA 12. APLICACIÓN MÓVIL.....	34
TABLA 13. DEMANDA ESTIMADA	40
TABLA 15. PLAN DE MARKETING RENTA TRACTOR	53
TABLA 15. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	58
TABLA 16. LISTA DE MAQUINARIA RENTA TRACTOR	63
TABLA 17. MOBILIARIO	63
TABLA 18. NÓMINA	64
TABLA 19. GASTOS GENERALES.....	64

TABLA 20. INVENTARIO INICIAL.....	78
TABLA 21. PRECIOS DE TODOS LOS PRODUCTOS PROMEDIADOS.....	81
TABLA 22. PRECIOS DE TODOS LOS PRODUCTOS PROMEDIADOS.....	82
TABLA 23. RESUMEN CONSUMO.....	83
TABLA 24. DEMANDA ESTIMADA.....	83
TABLA 25. PRESUPUESTO DE VENTAS.....	83
TABLA 26. PRESUPUESTO COSTO DE MAQUINARIA.....	84
TABLA 27. % GASTOS OPERATIVOS.....	84
TABLA 28. GASTOS DE OPERACIONES.....	85
TABLA 29. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA.....	85
TABLA 30. PRESUPUESTO DE MARKETING.....	85
TABLA 31. NÓMINA MENSUAL.....	86
TABLA 32. NÓMINA PROYECTADA.....	86
TABLA 33. ESTADO DE RESULTADOS.....	87
TABLA 34. FLUJO DE CAJA.....	88
TABLA 35. BALANCE GENERAL.....	89
TABLA 36. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	92
TABLA 37. COMPROBACIÓN CÁLCULO PUNTO DE EQUILIBRIO.....	92

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. CONCEPTO DEL CONSUMIDOR.	32
FIGURA 2. FUERZAS DE PORTER RENTA TRACTOR	36
FIGURA 3. FODA RENTA TRACTOR.....	37
FIGURA 4. ANÁLISIS FODA	38
FIGURA 5. LOGO DE RENTA TRACTOR.	47
FIGURA 6. CATÁLOGO DE RENTA TRACTOR.....	48
FIGURA 7. PÁGINA WEB DE RENTA TRACTOR.	49
FIGURA 8. APLICACIÓN MÓVIL DE RENTA TRACTOR.....	50
FIGURA 9. PORTAL DE HORIZONTE MINERO	52
FIGURA 11. REFERENCIA MAQUINARIA DE ELEVACIÓN DE CARGAS TIJERA Y TELESCÓPICA	56
FIGURA 12. REFERENCIA DE GENERADOR DE ENERGÍA SILENCIOSO.....	57
FIGURA 13. REFERENCIA DE EXCAVADORAS Y RETROEXCAVADORAS	57
FIGURA 13. DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE VISITA COMERCIAL – ASESOR DE VENTAS	61
FIGURA 14. PROCESO EN GALPÓN DE MAQUINARIA.	62
FIGURA 15. LOCAL DE VENTAS RENTA TRACTOR	65
FIGURA 16. GALPÓN DE MAQUINARIA RENTA TRACTOR	65
FIGURA 17. ORGANIGRAMA DE RENTA TRACTOR.....	68
FIGURA 18. DESCRIPCIÓN DE CARGO DEL GERENTE DE RENTA TRACTOR	69
FIGURA 19. DESCRIPCIÓN DE ASESOR DE VENTAS	70
FIGURA 20. DESCRIPCIÓN DE JEFE DE MARKETING	71
FIGURA 21. DESCRIPCIÓN DE ASESOR DE VENTAS	72

FIGURA 22. DESCRIPCIÓN DE CARGO DEL JEFE DE OPERACIONES	73
FIGURA 23. DESCRIPCIÓN DE ASESOR DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	74
FIGURA 24. DESCRIPCIÓN DE CARGO OPERARIO FIJO.....	75
FIGURA 25. DESCRIPCIÓN DE MECÁNICO	76
FIGURA 26. IPC DE LOS PRIMEROS MESES DEL AÑO 2019	79

RESUMEN EJECUTIVO

En el siguiente trabajo se diseñará un plan de negocios para una empresa de alquiler de equipos y maquinaria para el sector construcción. La idea surge por la necesidad de poner en marcha proyectos civiles sin tener que recurrir a la compra de la maquinaria pesada, que luego de la terminación de la fase inicial del proyecto en el que se requieren dichos equipos los mismos se transformen en costos ocasionados por el mantenimiento que requieren para evitar su deterioro, pagos por alquiler de patio de maniobras y mantenimiento en general que se traducen en costos directo al propietario. Los equipos y maquinaria pesada que serán puestos a disposición de futuros clientes están comprendidos por: excavadoras, camiones articulados y rígidos, motoniveladoras, compactadoras, pavimentadoras, entre otros, y que como bien lo indica su nombre, los mismos son de difícil movilidad en determinados lugares por lo que resulta más atractivo, una vez más, para muchas empresas o personas que se encuentran al frente de la dirección de proyectos civiles solo alquilarlas para su uso en un tiempo finito y evitar costos innecesarios.

Esta empresa será instalada en la ciudad de Lima, capital de Perú. La diferenciación que hará más competitiva a la empresa está basada en el servicio, debido a que se ofrecerán maquinarias y equipos nuevos, con su respectivo traslado hasta la obra y un técnico capacitado para solventar cualquier imprevisto en los equipos, con lo que se evitarán demoras que ocasionen pérdidas a las constructoras y retrasos en la entrega de las fases del proyecto, beneficiando de esta manera a los clientes.

El creciente auge en la construcción, debido al desarrollo del país, ha permitido que el plan de negocios se haya establecido como un documento necesario para quienes se deciden establecerse como empresas en cualquier sector, y esto se debe a la rigurosa planificación, análisis y control que muestra el documento lo cual sustentará la decisión de inversión. Finalmente, este plan de negocios se convertirá en una guía práctica para el inversionista que le permitirá hallar una oportunidad de negocio a través de un detallado análisis de mercado que le brindará la información necesaria para llevar a cabo su plan de inversión.

ABSTRACT

In the following work a business plan will be designed for a company renting equipment and machinery for the construction sector. The idea arises from the need to launch civil projects without having to resort to the purchase of heavy machinery, that after the completion of the initial phase of the project where such equipment is required, the equipment is converted into maintenance costs required to avoid deterioration, payments for rent of yard maneuvers and maintenance in general that translate into direct costs to the owner. The equipment and heavy machinery that will be made available to future customers are comprised of: excavators, articulated and rigid trucks, motorboats, compactors, pavers, among others and as its name indicates, they are difficult to move in certain places and are therefore more attractive, again, for many companies or individuals who are in charge of civil project management, only renting them for use in a finite time and avoiding unnecessary costs.

This company will be installed in the city of Lima, capital of Peru. The differentiation that will make the company more competitive is based on service, because new machinery and equipment will be offered, with their respective transfer to the construction site and a trained technician to solve any unforeseen events in the equipment, thus avoiding delays that cause losses to the construction companies and delays in the delivery of the phases of the project, thus benefiting the customers.

The growing boom in construction, due to the development of the country, has allowed the business plan to be established as a necessary document for those who decide to establish themselves as companies in any sector, and this is due to the rigorous planning,

analysis and control shown in the document which will support the investment decision. Finally, this business plan will become a practical guide for the investor that will allow him to find a business opportunity through a detailed market analysis that will give him the information necessary to carry out his the investment plan.

CAPITULO I: IDEA DE NEGOCIO

1.1 Formulación de la idea de negocio

La competitividad que actualmente rige en el sector empresarial lo dirige hacia querer satisfacer las necesidades de sus actuales y futuros clientes, esto ha permitido incluso que se hayan eliminado barreras y trabas fronterizas lo que da origen a la competencia internacional en igualdad de condiciones generando así la necesidad de excelencia en el servicio de las empresas. Esto implica la necesidad de sobresalir en el medio por un excelente servicio prestado al cliente, desprendiéndose la gestión de modelos tradicionales y desarrollándose una nueva gestión integral que involucre una optimización constante en la cadena de servicios de la empresa.

Cada empresa que preste el servicio de alquiler de equipos y maquinaria pesada debe afianzar su sostenibilidad en clientes consolidados y para llegar a obtener esa base requiere ser eficiente. En muchas ocasiones, la construcción de obras civiles se retrasa porque no cuentan con la maquinaria pesada con un funcionamiento óptimo, o porque su traslado es una tarea compleja ya que las vías de acceso no están acordes y muy a menudo porque no existe el conocimiento técnico requerido para corregir daños durante la actividad. Todo esto repercute directamente en la empresa que presta el servicio de alquiler de la maquinaria pesada por lo que este plan de negocios presenta una oportunidad de inversión soportada en la calidad del servicio que ofrecerá.

Actualmente, existen pocas empresas que se dediquen a alquilar maquinaria pesada para obras de construcciones y que junto a ese servicio suministre personal técnico capacitado para resolver de forma eficiente, los inconvenientes que se puedan

presentar por fallas en el equipo alquilado. Es importante indicar que el servicio de alquiler suministrará también la documentación referida al registro de mantenimiento preventivo o general al que hayan sido sometidos los equipos, evitando de esta manera retraso en las actividades de la obra.

En el estudio que se desarrollará, se plantea la idea de una empresa de alquiler de equipos y maquinarias pesadas, presentando una idea de competitividad al ofrecer personal técnico, capacitado para dar respuesta a cualquier inconveniente con los equipos y máquinas, eso junto al servicio de alquiler, y documentación según lo indican las normas, todo con la finalidad de evitar tiempos de retraso en las obras que se traducen en pérdidas económicas para los clientes.

1.1.1 Descripción de la necesidad insatisfecha

Conocer la necesidad insatisfecha en el área de alquiler de equipos y maquinaria pesada es directamente proporcional a establecer la calidad del servicio que se debe ofrecer para consolidarse como una empresa líder en el ramo. Realizar un estudio de mercado para conocer la demanda y oferta de lo que será la futura empresa es de vital importancia para la gerencia de la misma, ya que, no sólo se debe planificar la gama de servicios con calidad, sino que se debe tener presente contra cuales empresas se competirá.

1.1.2 Producto a ofrecer

El sector que pertenece a la construcción de obras civiles y encargado del suministro a través del alquiler de equipos y maquinaria pesada brinda la oportunidad de apoyar el desarrollo sin generar costos a los directores de obras, ya sea, por demora en

solventar problemas mecánicos en los equipos o falta de documentación que sustente los mantenimientos preventivos o generales a los mismos.

1.1.3 Mercado Objetivo

Para la empresa que se propone, el mercado objetivo será compañías dentro y fuera de los límites del departamento de Lima por cuanto se dispone del transporte en óptimas condiciones para tales ocasiones, también se orienta: empresas constructoras privadas, y del Estado y a las diversas empresas dentro y fuera de la región que prestan servicios a otras muy importantes como las petroleras, mineras y agrícolas. Todas aquellas empresas que se encarguen de la construcción de carreteras, pistas, autopistas, movimientos de tierra y cualquier proyecto que requiera de los servicios que ofrecerá la empresa.

1.2 Análisis de la Oportunidad

La tendencia de crecimiento económico en Perú está soportada en los estudios que indican un crecimiento de 3.7% en 2019 impulsado por la demanda interna. Los proyectos mineros y de infraestructuras en los que las empresas transnacionales juegan un papel importante también muestran un crecimiento de 5.9%. Respecto a la construcción de obras civiles, Pro Inversión señaló que serán adjudicados proyectos de envergadura entre el primer y segundo semestre del 2019 por un monto aproximado de US\$3,145 millones. Un tema de fundamental importancia es la construcción de la Línea 2 del Metro de Lima en el que será necesario disponer de mucha maquinaria pesada en óptimo estado para llevar a cabo dichas actividades lo que repercute directamente en una necesidad de empresas que suministren tal servicio.

1.3 Presentación del modelo de negocio

La empresa se encontrará dentro del sector servicios, tendrá por nombre Renta Tractor, se ubicará en la Región de Lima en el distrito de San Isidro y estará enfocada en suministrar un excelente servicio de alquiler de equipos y maquinaria pesada para la construcción de obras civiles.

Para ejecutar sus actividades, inicialmente se definirá la estructura organizacional de la empresa y se establecerán las funciones de cada integrante que será responsable del cumplimiento de los procedimientos y normas fijados en función de satisfacer las necesidades del cliente y asegurar un crecimiento gradual de la empresa. Adicionalmente es completamente necesario que se definan indicadores que permitan generar alertas y una imagen de responsabilidad y cumplimiento, que proyecte a la empresa delante de otras que existan en su ramo, tanto a nivel nacional como a nivel internacional.

El avance acelerado de la tecnología es otro factor que será planteado desde el inicio en la empresa que se plantea, esto por cuanto resulta fundamental para que una empresa brinde una excelente calidad de servicios a sus clientes.

Para ejecutar sus actividades en la empresa se establecerán 3 departamentos generales los cuales internamente definirán una estructura que les permitirá llevar a cabo sus actividades diarias. Estos departamentos son: administración, marketing y operaciones. Las principales funciones de cada departamento se describen a continuación:

Administración, cuya función principal es ejecutar las actividades de control administrativo, contratos legales, pagos de nómina y balance general de la empresa. Este rol puede ser ejecutado por un licenciado en administración de empresas o un contador y contará con el apoyo de un asistente administrativo.

Marketing, cuya labor será crucial para alcanzar los objetivos y las estrategias globales de la empresa. Para ejecutar este proceso, este departamento deberá identificar los requisitos específicos del mercado con el objetivo de establecer los alcances que podrá abarcar y así orientar sus estrategias hacia el tipo de servicio que podrá desarrollar de acuerdo a sus recursos. Estará formado por un gerente de marketing y un asesor de eventos.

Operaciones, está formado por todas las actividades que van desde la adquisición de una nueva maquinaria hasta un cliente satisfecho. La satisfacción del cliente, que se consigue al superar las expectativas que éste espera de la empresa (del producto o servicio) a corto, medio y largo plazo, se convierte en un objetivo operativo: que éste vuelva a comprar. En función de dicha premisa, este espacio estará conformado por un gerente con experiencia en el área para manejar personal con ambición de servicio. Adicionalmente, se establecerá una estructura organizacional que regirá el correcto funcionamiento del mismo que dispondrá de un jefe de operaciones en función de los equipos y maquinaria que disponga la empresa.

Tabla 1. Modelo de CANVAS

MODELO CANVAS				
<p style="text-align: center;">ASOCIACIONES CLAVES</p> <p>Proveedores de maquinaria y repuestos para maquinaria.</p>	<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES CLAVES</p> <p>Servicio de alquiler de maquinaria y equipos.</p> <p>Servicio de asesorías especializadas sobre el uso y manejo de maquinaria.</p> <p>Servicio de charlas sobre seguridad industrial.</p>	<p style="text-align: center;">PROPUESTAS DE VALOR</p> <p>Ofrecer un servicio especializado en el uso de maquinaria y equipos para la construcción.</p> <p>Personal calificado en el manejo y seguridad industrial.</p>	<p style="text-align: center;">RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p> <p>Visitas comerciales a posibles clientes con publicidad impresa.</p> <p>Anuncios de Google Ads y posicionamiento web.</p> <p>Telemarketing.</p>	<p style="text-align: center;">SEGMENTO DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empresas constructoras. - Mineras.
	<p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVES</p> <p>Recursos humanos: personal especializado en el manejo industrial de maquinaria y equipos de señalización.</p> <p>Mobiliario: excavadoras, transporte minero, retroexcavadoras,</p>	<p>Variedad y calidad de la maquinaria disponible para el alquiler, en perfecto estado y mantenimiento.</p> <p>Aplicación web para conocer los tiempos del contrato y el mantenimiento de la maquinaria</p>	<p style="text-align: center;">CANALES</p> <p>Digital e impreso.</p> <p>Página web.</p> <p>Revistas de construcción.</p>	
<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Costos fijos: pago de servicios, alquiler, publicidad, mantenimiento de maquinaria.</p> <p>Costos variables: pago de personal externo</p>			<p style="text-align: center;">VÍA DE INGRESOS</p> <p>Precio promedio de venta S/. 20,000.00</p> <p>Los clientes podrán cancelar con efectivo, tarjetas de débito o crédito, transferencias bancarias.</p>	

Fuente: Elaboración propia.

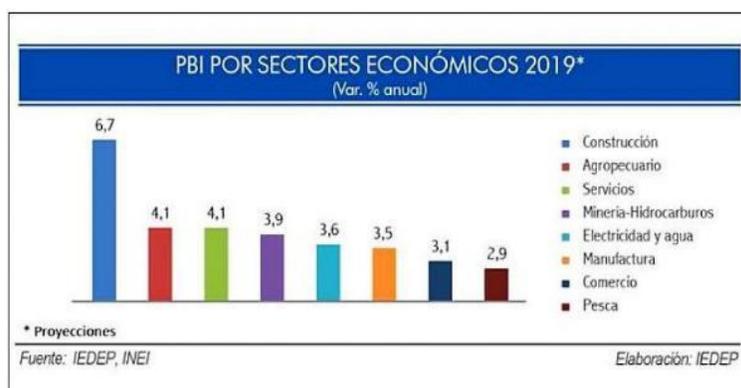
CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis del entorno

2.1.1 Factores Económicos

El sector económico del país se verá beneficiado por el rubro de la construcción, según la Cámara de Comercio de Lima, la construcción creció 4.6% en el 2018, explica esencialmente por la puesta en ejecución de obras de infraestructura pública como lo son las sedes de los juegos panamericanos y la línea 2 del metro de Lima, estos grandes proyectos son un impulso económico y social ya que no solo incrementarán el sector de la construcción si no aumenta la demanda del cemento y estructuras metálicas, en conjunto a la generación de empleo.

Según el INEI constituye el 6.7% del PIB nacional para el año 2019, ha presentado un incremento de 2.1% con respecto al año anterior, es el sector con mayor participación de los demás sectores de la economía, como se muestra en el cuadro siguiente, la información presentada en el cuadro tiene la finalidad de comparar la importancia de los sectores económicos en la participación en el PIB.



El valor de las obras públicas y obras privatizadas, permiten conocer el tamaño del mercado objetivo y su necesidad insatisfecha, ya que al ser proyectos muy grandes se necesitarán maquinarias e implementos. Es importante precisar que dentro de las obras públicas los rubros con mayor presupuesto son edificaciones públicas como hospitales, colegios, oficinas, expansión y mejoramiento urbano, mientras que las obras privadas están representadas por edificaciones más comerciales como viviendas, hoteles y centros comerciales. Estas categorías del sector de construcción permitirán segmentar el mercado para estudiar las necesidades en maquinaria e implementos.

Otro factor económico reflejado en el sector de la construcción está vinculado estrechamente a otras industrias que proveen insumos, como son: industrias de cemento, asfalto, estructuras metálicas, el aumento de las actividades de construcción, indiscutiblemente se traduce en el aumento de consumo per cápita de los insumos anteriormente descritos, por tanto, la creación de una empresa de servicios para la construcción representa una oportunidad de mercado ya que es un sector económico que seguirá creciendo.

2.1.2 Factores Socioeconómicos

Los factores socioeconómicos, se regirán principalmente por la generación de trabajo y del grado de capacitación que se necesita para manejar las maquinarias y herramientas a alquiler. De acuerdo al Ministerio de Educación (Minedu), la especialidad de mantenimiento de maquinaria pesada se encuentra entre las 20 carreras técnicas con mayor demanda laboral, y esto supone un mercado laboral bastante amplio. La

importancia del mantenimiento y debido uso de la maquinaria y equipos para la construcción radica en la inversión que debe realizarse en las mismas, ya que son equipos costosos. Según el INEI, el 68% de la población de Lima, es considerada económicamente activa o fuerza de trabajo, este grupo de personas están conjuntamente los ocupados (trabajadores dependientes e independientes) y los desocupados, para los últimos, una de las ventajas que tienen las carreras técnicas de este rubro es el tiempo de estudio, que es inferior a 4 años, por lo cual, adquirir dichos conocimientos será favorable.

Debido a lo anterior, la idea de negocio generará plazas de trabajo que podrá ser ocupada por personal altamente calificado y, en resumen, existen las condiciones óptimas para mejorar la calidad de servicio y proteger la inversión inicial para el inicio de operaciones.

2.1.3 Factores Legales

Los factores legales están determinados principalmente por los decretos nacionales que rigen la construcción en Perú, debido a que cumplir con dichos decretos permitirá que la empresa contratante no tengo ningún inconveniente, además se registrá por las normas de la seguridad industrial, para prevenir accidentes del personal y del personal del contratante. Además, si el contratante decide alquilar la maquinaria sin personal de manejo, la persona encargada deberá cumplir con las normas del reglamento de conducción y manejo de maquinaria pesada, mínimo tener un certificado de 72 horas que cumpla con el requisito.

Por tanto, dentro de las leyes y normas que regirán a la empresa se encuentran:

- Seguridad y salud en el trabajo. Régimen de construcción civil.
- Seguridad industrial. Decreto supremo n° 42-F.

El cumplimiento de dichas normas y otras propias de la empresa contratante serán manejadas por el técnico de seguridad industrial y departamento legal del negocio.

2.1.4 Factores Tecnológicos

Al ser una empresa del sector de servicios, los factores tecnológicos serán utilizados como parte del marketing empresarial, según la empresa Mglobal dedicada al marketing, el uso de redes sociales es una ventaja debido a que acerca a la marca y al servicio que se presta y además se realiza a un bajo costo inicial para alcanzar a más clientes y manejar los tipos de target, en este caso, empresas. (Azkue, 2019)

El creciente uso y fácil acceso para los peruanos de Smartphones, representa una ventaja competitiva para crear así un canal de comunicación con los clientes mediante una aplicación web y móvil que le permita conocer el status de la maquinaria alquilada, y si tiene programados mantenimiento correctivos o preventivos. La tendencia del uso de las redes sociales y equipos tecnológicos crean una oportunidad para fidelizar clientes, como parte del plan de marketing.

Por otro lado, las maquinarias utilizadas para mejorar las actividades que se realizan en el campo laboral de la construcción, representan también un factor

tecnológico de la idea de negocio ya que, son maquinarias especializadas y que requieren experticia para su manejo.

2.1.5 Factores Ambientales

Debido a la naturaleza del negocio, los factores ambientales no influyen dentro de las operaciones de la empresa, se podrán considerar la ubicación de los proyectos y las condiciones climáticas donde se emplearán las maquinarias para tomar provisiones.

2.2 Sondeo de Mercado

El sondeo de mercado permitió conocer la viabilidad del proyecto dentro del mercado objetivo, que en este caso son las empresas dedicadas a la construcción, debido a la importancia de conocer si éstas prefieren mantener tercerizado el servicio de alquiler de maquinaria o no, en caso de mantener relaciones con otras empresas que prestan dicho servicio que opinen cómo es el servicio y qué podría mejorarlo, además, de si éstas empresas de servicios de alquiler incluyen personal capacitado o no. Conocer puntualmente el servicio que estas empresas obtienen de sus proveedores de maquinaria permite establecer requerimientos mínimos y estrategias de mejora del servicio.

La población de empresas con características iguales, ya sean de construcción, es bastante amplia, por lo cual para su estudio se realizará un focus group, de forma al azar y con características como, tener una oficina en Lima, tercerizar el uso de

maquinarias pesadas, entre otros. Dicho focus group es una técnica cualitativa que reunirá dichas empresas para la comprensión del negocio y servicio que estas esperan.

2.2.1 La segmentación del mercado

(Kotler, 2008) “El fraccionamiento de mercado consiste en la división de una plaza comercial en parte iguales más pequeñas, que posean particularidades y exigencias similares. Ello no está caprichosamente obligado, sino que viene luego de reconocer que el total de mercado se compone de subgrupos denominados segmentos”.

2.2.2 Investigación descriptiva

La búsqueda de información que consienta detallar una realidad de mercado de manera específica. (Kotler y Armstrong ,2008). Esta técnica permite ver y explicar la conducta de una persona sin ejercer ningún tipo de influencia sobre él de alguna forma, reconociendo de esta forma las costumbres propias de cada individuo. El importante beneficio que creará tal diseño de investigación es la forma natural con la cual procederá la persona en estudio, ya que se ejecutará en un ambiente habitual e inalterable.

2.2.3 Muestreo no probabilístico

Es el resultado de un proceso de escogimiento aleatorio. Las personas en una muestra no probabilística, por lo general, se seleccionan de acuerdo con su accesibilidad

o a discreción particular e intencional del investigador. En este estudio fueron empresas de construcción ubicadas en la zona Lima Centro.

2.2.4 Diseño de la Investigación

El estudio investigativo a usar es descriptivo, porque permite establecer y detallar la conducta de los futuros compradores.

2.2.5 Definición del procedimiento de Muestreo

Se trabajó con un muestreo no probabilístico, porque las personas en la muestra se seleccionaron de acuerdo al juicio particular y deliberado. Utilizando el muestreo por conveniencia, porque se puede lograr cantidad de cuestionarios acabados de manera rápida, está a la par de la investigación exploratoria, y le sigue un estudio agregado para sacar una muestra probabilística.

2.2.6 Población y Muestra

Población (Segmentación)

Geográfica

- Distrito: San Isidro, Miraflores, Surco
- Población empresarial: 67,000 según, INEI (2018)

Demográfica

- Empresas: Pymes y grandes empresas.
- Género: indistinto.
- Nivel Socio económico: Alto
- Nivel educativo: el nivel de educación mínimo es secundaria.

Psicográfica

- Personalidad: actual, creadores, activistas, entre otros.

Conductual

- Uso del producto: empresas que desean tercerizar el servicio de alquiler de maquinaria.
- Fidelidad a la marca: empresas que prefieran el servicio de alquiler de maquinaria.

Técnicas de recolección de datos

- Cualitativa, usa la recolecta y estudio de la información para perfeccionar las interrogaciones de investigación o dejar ver otras incógnitas durante su interpretación (Hernández & Batista 2014).

Técnicas Directas

- *Focus Group*, el *focus group* es un instrumento que consigue comprenderse como una conversación entre un conjunto de individuos, un producto o servicio. (Psicología & comunicación 2016).

2.3 Aplicación del Instrumento

40 empresas de forma aleatoria por conveniencia, encontradas en el directorio de empresas de construcción de páginas amarillas, las cuales se llamaron por teléfono dándoles la oportunidad de opinar a cualquier trabajador directo de la empresa que esté dispuesto a responder una encuesta de 5 preguntas.

- **Lugar:**

Distritos San Isidro, Miraflores, Surco

- **Guía de discusión:**

Buenos días/tardes lo saluda Rafael Cruz, estudiante de la carrera administración de empresas, el motivo de mi llamada es un sondeo de mercado respecto a las empresas de alquiler de maquinarias y equipos que hacen vida en Lima. Sus datos serán manejados de forma anónima y solo necesito que conozca el proceso de alquiler de maquinaria que lleva su empresa. Y en caso de que su empresa no alquile maquinaria podría decirme cual es la razón.

Reglas de juego.

- Opinión propia
- Familiaridad
- No existe contestación ni buena ni mala
- Dinámica para romper el hielo

➤ **Revisión de patrones de uso:**

1. ¿En su empresa tercerizan el uso de maquinaria de construcción?
2. Opina que el servicio es: bueno, regular, malo.
3. ¿Cómo podría esa empresa mejorar el servicio?

➤ **Reacciones ante el concepto de un servicio especializado en cuanto a maquinaria pesada**

4. ¿Conoce la importancia de la correcta manipulación de maquinaria pesada?
5. ¿Estaría de acuerdo en que se realicen jornadas de mantenimiento en la obra como parte del servicio?

➤ **Interés con el concepto**

6. ¿Estaría dispuesto a alquilar las maquinarias con personal incluido?

Precio

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio? O en caso de ya tener proveedor, ¿podría decirnos el precio del servicio que manejan?
8. ¿Qué determina que ustedes paguen ese precio?

Promoción

9. ¿Para el manejo general de su cartera de proveedores utiliza internet para realizar la búsqueda?

10. ¿Cuál red social le permite crear una relación comercial con sus clientes y proveedores?

11. En caso de adquirir nuestro servicio ¿Utilizaría una aplicación móvil para contactar con su asesor y técnico?

- Diseño de investigación: descriptiva
- Variables: cualitativas
- Instrumentos de recopilación de datos: entrevista semi estructural por vía telefónica.
- Tamaño de muestra: 40 entrevistas semi estructurales (muestreo no probabilístico por conveniencia) a empresas de construcción ubicadas en Lima.

A continuación, se muestran los resultados de las entrevistas:

Revisión de patrones de uso:

Pregunta 1. ¿En su empresa tercerizan el uso de maquinaria de construcción?

Tabla 2. *Revisión del patrón de uso*

Patrones de uso	
Sí	35
No	5
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

De las 40 empresas contactadas y que accedieron a la entrevista por teléfono, 35 empresas tercerizan dichos servicios, mientras que solo 5 de las encuestadas alegaron

que no tercerizan este servicio ya que sus operaciones pueden realizarse con las maquinarias propias. Este patrón de uso permite determinar que prestar el servicio de alquiler de maquinaria es algo usual dentro de las empresas de construcción, entre las razones de porque tercerizaban algunos comentaron que no siempre tienen contratos grandes de construcción, por lo cual tener un activo fijo dentro de sus instalaciones de maquinaria muy específica es un gasto mayor a alquilarla con un tercero. Otra de las razones comentadas fue tienen maquinaria habitual, como mezcladoras, cargadores frontales y solo alquilan maquinaria más específica como grúas telescópicas, excavadoras para el movimiento de tierra y los equipos electrógenos en caso de usarlo.

Pregunta 2. Opina que el servicio es: bueno, regular, malo.

Tabla 3. Calidad de servicio

Calidad del servicio	
Bueno	10
Regular	22
Malo	8
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

Del total encuestado 10 empresas aseguraron que el servicio era bueno y no tuvieron opinión en cómo mejorar el servicio, 8 de las encuestadas opinaron que el servicio era malo y aceptaban que era por malas decisiones debido a una falta de contrato y seriedad en la empresa. Por otro lado, 22 de las empresas encuestadas opinaron que el servicio era regular debido a que a pesar de alquilar maquinaria pesada y cumplían con los tiempos de entrega muchas veces interrumpían las

operaciones por días debido a que presentaban fallas. Otras opinaron que los servicios prometían maquinaria especializada y al momento de entrega eran maquinarias antiguas.

Pregunta 3. ¿Cómo podría esa empresa mejorar el servicio?

Tabla 4. *Mejora del servicio*

Reacción ante el concepto	
Cumplir tiempos de entrega	18
Maquinaria moderna	16
Que no se dañen	6
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

De las 40 empresas encuestadas, 18 opinaron que la mejora del servicio se debe basar en el cumplimiento de los tiempos de entrega, ya que muchas veces se demoraban en la entrega de la maquinaria y eso retrasa las operaciones de la construcción que en cuestiones de contrato y licitación tienen estatutos muy rígidos en cuestiones de tiempo, 16 de las empresas opinaron que la maquinaria moderna era importante para mejorar el servicio para así no tener tiempos interrumpidos de operación de la maquinaria. 6 de las empresas encuestadas solo quisieron opinar que el servicio no se vea interrumpido porque las maquinarias se dañen.

- **Reacciones ante el concepto de un servicio especializado en cuanto a maquinaria pesada**

Pregunta 4. ¿Conoce la importancia de la correcta manipulación de maquinaria pesada?

Tabla 5. Manejo de maquinaria

Conoce la importancia del correcto manejo	
Sí	30
No	10
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

De las 40 personas encuestadas, 30 aceptaron conocer la importancia de los mantenimientos y la capacitación de la manipulación de las maquinarias es necesaria para que perdure la máquina, 10 negaron conocer los tiempos y el correcto manejo de las máquinas. Esto brinda la información necesaria para determinar que, de acuerdo a las respuestas, si existe una aceptación del servicio en el mercado objetivo.

Pregunta 5. ¿Estaría de acuerdo en que se realicen jornadas de mantenimiento en la obra como parte del servicio?

Tabla 6. Mantenimiento en obra

Mantenimiento en obra	
Sí	12
No	18

TOTAL	40
--------------	-----------

Fuente: Elaboración propia

De los encuestados 12 empresas afirmaron que, si se podían realizar los mantenimientos en obra, mientras que 18 empresas opinaron que preferían no tener ese servicio en obra debido a que se interrumpe la operación de la máquina, pero como servicio incluido si lo aceptarían.

➤ **Interés con el concepto**

Pregunta 6. ¿Estaría dispuesto a alquilar las maquinarias con personal incluido?

Tabla 7. *Concepto de alquiler Renta Tractor*

Concepto de Renta Tracto	
Sí	40
No	0
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

40 de los encuestados opinaron que el concepto del negocio de Renta Tractor es viable y atractivo, ya que opinaron que sí aceptarían servicios de alquiler con personal incluido. Esta pregunta determina que el concepto que se quiere alcanzar de excelencia y personal capacitado es viable por el mercado objetivo.

Precio

Pregunta 7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio? O en caso de ya tener proveedor, ¿podría decirnos el precio del servicio que manejan?

Tabla 8. Concepto de alquiler Renta Tractor

Concepto de Renta Tracto	
< = S./ 10,000.00	15
> S./ 10,000.00	25
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

De las 40 empresas encuestadas, 15 opinaron que el servicio sería atractivo menor o igual a S./ 10,000.00, mientras que 25 empresas opinaron que dependía del equipo o maquinaria que adquieran y que quizás superara los S./ 10,000.00. Esta información muestra una aceptación de precio que será favorable para la instalación de Renta Tractor.

Pregunta 8. ¿Qué determina que ustedes paguen ese precio?

Tabla 9. Concepto de alquiler Renta Tractor

Concepto de Renta Tractor	
Servicio	19
Calidad de maquinaria	10
Variedad de maquinaria	5
Necesidad de maquinaria	6
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

A los encuestados se les preguntó qué aspecto del negocio determinaría la aceptación de ese precio, de los cuales 19 empresas opinaron que el servicio hará que acepten el precio y 10, la calidad de la maquinaria, aspectos que fueron determinados en la idea de negocio como la base fundamental para las operaciones de Renta Tractor, 5 opinaron que la variedad ofertada determinaría el precio y 6 solo si necesitan la maquinaria en determinado momento.

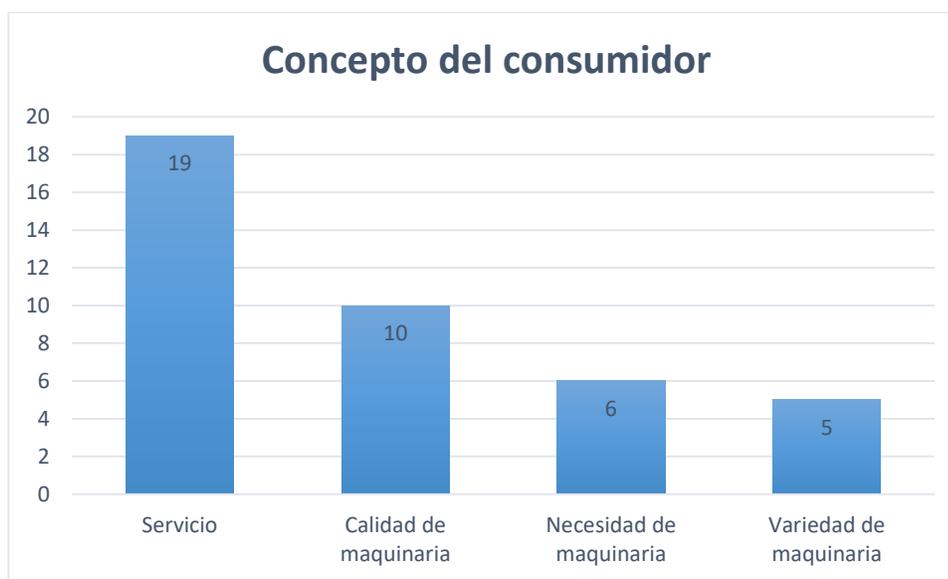


Figura 1. Concepto del consumidor.

Fuente. Elaboración propia

Promoción

Pregunta 9. ¿Para el manejo general de su cartera de proveedores utiliza internet para realizar la búsqueda?

Tabla 10. Medio de búsqueda

Medio

Sí	22
No	8
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

22 de las empresas encuestadas afirmaron utilizar internet para la búsqueda de sus proveedores, lo cual es beneficioso de utilizar este medio para establecer la estrategia de promoción en el principal buscador, Google. 8 empresas opinaron que no utilizaban internet para ampliar su cartera de proveedores y alegaron que tenían proveedores antiguos donde mantenían una relación comercial muy bien establecida y no sentían la necesidad de cambiar.

Pregunta 10. ¿Cuál red social le permite crear una relación comercial con sus clientes y proveedores?

Tabla 11. Medio de búsqueda

Medio	
LinkedIn	15
Facebook	20
Instagram	5
Google +	0
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

De las 40 empresas encuestadas, 20 opinaron que Facebook es la red social más utilizada para crear una relación comercial con clientes y proveedores, la segunda red

elegida para tal fin fue LinkedIn, algunos alegaban que dicha red es más para buscar trabajo.

Pregunta 11. En caso de adquirir nuestro servicio ¿Utilizaría una aplicación móvil para contactar con el personal de la maquinaria y/o técnico?

Tabla 12. *Aplicación móvil*

Medio	
Sí	20
No	20
TOTAL	40

Fuente: Elaboración propia

Del total encuestado, la respuesta fue equitativa para ambos casos, unos opinaron que la aplicación móvil se utilizaría en casos no emergentes y más de rutina, porque de presentarse una emergencia el medio más rápido será la llamada telefónica.

2.4 Análisis de la Industria

El sector de la construcción es un sector estable, robusto y que tiene un crecimiento constante de acuerdo a la economía del país, la empresa forma parte del rubro del sector de servicios, específicamente el alquiler de maquinaria es manejada dentro del rubro por Pymes que tienen una alta tasa de altas y bajas, según el INEI la tasa es del 2.7% para el año 2018, este escenario puede proyectar una estabilidad dentro del mercado, ya que los proyectos generalmente son por meses de construcción. Prestar un buen servicio, innovador, permitirá por lo tanto la constancia dentro del mercado ya que se podrá crear

una fidelidad con las empresas constructoras. Para el análisis de la industria es pertinente utilizar, herramientas como las fuerzas de Porter y la matriz FODA, que se desarrollarán a continuación:

2.4.1 Fuerzas de Porter

La naturaleza del negocio de alquiler de maquinaria pesada es de empresas de servicios, para analizar la idea de negocio se utilizó la herramienta de las fuerzas de Porter para poder determinar las amenazas y competencias que existen para así generar estrategias y aprovechar las oportunidades en el mercado, a continuación, se desglosan los ítems resumidos en la figura 2:

1. Nuevos entrantes: se tomarán en cuenta aquellas empresas que se dedican al mismo rubro de servicio, que debido a la magnitud del mercado de la construcción podrían seguir aumentando, estos negocios pueden considerarse una amenaza a futuro.
2. Proveedores: la maquinaria a utilizar será comprada por un proveedor internacional debido a los precios que se manejan. Serán traídas de China, con un cargo mucho menor que el del mercado de maquinaria que se maneja en el país.
3. Clientes: los clientes son empresas de construcción que tercerizan los servicios de maquinaria pesada.

4. Productos sustitutos: como productos sustitutos se encuentran aquellas empresas que decidan adquirir sus propias maquinarias.
5. Rivalidad de la industria: representa la relación entre las amenazas que surgen en competencias del mercado directo donde se desarrolla Renta Tractor, en este caso, los nuevos restaurantes temáticos y los restaurantes que ya existen en el mercado del mismo rubro, donde se ofrezcan momentos agradables a la clientela. La estrategia directa para esta amenaza es el posicionamiento de la empresa, que va a depender directamente de la inversión que se realice en publicidad y mercadeo.



Figura 2. Fuerzas de Porter Renta Tractor

Fuente. Elaboración propia

2.4.2 Análisis FODA

Se muestran a continuación el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para poder generar estrategias de acción.

<p>Fortalezas</p> <p>Personal calificado en manejo de maquinaria pesada y mantenimiento. Personal capacitado en leyes industriales y de cumplimiento en el sector de construcción. Cumplimiento a cabalidad del contrato en tiempo y calidad de maquinaria. Convenios con instituciones técnicas para que los estudiantes realicen las prácticas profesionales. Maquinaria de última generación. Uso de una aplicación móvil para programar visitas y asesorías técnicas en cuanto al uso y mantenimiento de la maquinaria. Creación de una página web para dar a conocer a la empresa.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Inversión inicial dependiente de un financiamiento. Distancias entre el contratante y la obra de construcción.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Tendencia en el uso de celulares y redes sociales para crear relaciones comerciales. Crecimiento del sector de construcción de 15% para el año 2019. Tendencia de tercerizar el servicio de maquinaria pesada para reducir costos. Uso de Google Ads para el posicionamiento web, como parte del plan de marketing. Proveedores nacionales e internacionales con gran variedad de equipos y maquinarias</p>	<p>Amenazas</p> <p>Empresas del mismo rubro con más tiempo en el mercado que ya tengan clientes fieles. Estrategias más agresivas que realicen los competidores en el sector de alquiler de maquinaria. Incremento de costos de mantenimiento.</p>

Figura 3. FODA Renta Tractor

FUENTE: Elaboración propia

Para el análisis de estrategias para las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas descritas anteriormente, se ejecutó la matriz FODA cruzado, lo que permite generar estrategias de respuesta ante las amenazas y estrategias de aprovechamiento ante las oportunidades y fortalezas. Mostrado en la figura 4 siguiente:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FODA CRUZADO	F1. Personal calificado en manejo de maquinaria pesada y mantenimiento. F2. Personal capacitado en leyes industriales y de cumplimiento en el sector de construcción. F3. Cumplimiento a cabalidad del contrato en tiempo y calidad de maquinaria. F4. Convenios con instituciones técnicas para que los estudiantes realicen las prácticas profesionales. F5. Maquinaria de última generación. F6. Uso de una aplicación móvil para programar visitas y asesorías técnicas en cuanto al uso y mantenimiento de la maquinaria. F7. Creación de una página web para dar a conocer a la empresa.	D1. Inversión inicial dependiente de un financiamiento. D2. Distancias entre el contratante y la obra de construcción.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO) OFENSIVAS	ESTRATEGIAS (DO) REORIENTATIVAS
O1. Tendencia en el uso de celulares y redes sociales para crear relaciones comerciales. O2. Crecimiento del sector de construcción de 15% para el año 2019. O3. Tendencia de tercerizar el servicio de maquinaria pesada para reducir costos. O4. Uso de Google Ads para el posicionamiento web, como parte del plan de marketing. O5. Proveedores nacionales e internacionales con gran variedad de equipos y maquinarias.	Consolidar alianzas y convenios con revistas de comercio y construcción para dar a conocer la empresa, donde se muestren los beneficios de trabajar con Renta Tractor y la variedad de la maquinaria y personal capacitado. F1, F2, O1. Invertir en variedad de maquinaria para alcanzar más clientes potenciales. F3, F5, O3, O2. Posicionamiento web de la empresa como empresa líder en alquiler de maquinaria y equipos para la construcción. F6, F7, O1, O4	Recuperar rápidamente la inversión inicial con contratos y consolidación de la empresa. D1, O4, O5. Considerar abrir otras sucursales de la empresa D2, O2. Manejo de clientes foráneos a Lima mediante internet y aplicación móvil. D2, O1. Crear relaciones comerciales con proveedores nacionales para continuar creciendo a menor precio. D1, O5.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA) DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS (DA) SUPERVIVENCIA
A1. Empresas del mismo rubro con más tiempo en el mercado que ya tengan clientes fieles. A2. Estrategias más agresivas que realicen los competidores en el sector de alquiler de maquinaria. A3. Incremento de costos de mantenimiento.	Conocer muy bien la competencia y poder mejorar las estrategias de penetración en el mercado, dando a conocer las ventajas de trabajar con un personal calificado y que cumpla en tiempo y leyes. F1, F2, D1. Invertir suficiente dinero en publicidad basada en marketing digital. F6, F7, D2. Contratar personal calificado para el manejo de la maquinaria para que exista menos riesgo de accidentes y detención de la maquinaria. F5, F2, D3.	Adquirir maquinaria de recurrente salida y bajo costo de mantenimiento para alcanzar mayores metas de contratos. D1, A3 Dirigir un equipo de venta a empresas más lejanas a Lima, donde realicen visitas y capten clientes potenciales. D2, A1.

Figura 4. Análisis FODA
Fuente: Elaboración propia.

2.5 Estimación de Demanda

La estimación de la demanda viene dada por la cantidad de empresas de construcción ubicadas en Lima, según el informe realizado por la INEI de la demografía empresarial del Perú, para el 2018, existen 64,587 empresas dedicadas al sector de construcción, este grupo grande de empresas será considerado como la población total. En enero de 2019, el INEI registró un crecimiento del sector de 0.90% debido al desenvolvimiento del consumo interno de cemento en 1,75%, en tanto, que el avance físico de obras públicas disminuyó en 9,43%, esta disminución fue resultado de la reducción de la inversión del Gobierno Nacional y Local en obras públicas.

Población total: está integrada empresas de construcción que laboran en los distritos de San Isidro, Miraflores y Surco. Al año 2018 esta población es de aproximadamente 64,587 empresas.

Mercado potencial: está integrado por aquellas empresas con las características indicadas en la población total y que durante la encuesta sobre el Renta Tractor expresaron la intención de usar el servicio, lo que equivale a un 87,3% ponderado de la población total, con una tasa de crecimiento 0.90% para el año 2019 ese porcentaje aumentaría a un 90%.

Mercado objetivo: está integrado por las empresas que están dispuestas a tercerizar el servicio, en tal caso se tomaron 14,000 empresas que tienen sus operaciones en la zona centro de Lima Metropolitana.

Mercado meta: la estrategia de penetración, así como el plan de marketing estarán orientados a captar el 10 % del mercado objetivo durante el primer año, que viene dado por 140 empresas. Sin embargo, debido a la naturaleza del negocio, este mercado estará determinado por la disponibilidad de la maquinaria o capacidad instalada, la cual estará determinada por 12 empresas en total y de esas 8 podrán atenderse sin ningún inconveniente, como se muestra en la tabla 13.

Tabla 13. Demanda estimada

DEMANDA ESTIMADA	CANTIDAD DE EMPRESAS
Población: Constructoras de Lima metropolitana INEI	64,587
Constructoras zona Lima Centro CAPECO	14,000
Total mercado meta (10% de la población)	140
Capacidad instalada cubierta	8
% de la capacidad instalada anual	12

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 Misión

Somos una empresa de alquiler de máquinas y equipos de calidad, aportamos soluciones a nuestros clientes garantizando el cumplimiento de los contratos, en los plazos acordados, con calidad, atención personalizada por un equipo humano altamente especializado y comprometido en brindar un excelente servicio y alcanzar más altos estándares del mercado.

3.2 Visión

Ser una empresa líder en el servicio de alquiler de maquinaria pesada y transporte de carga en general, con un servicio excelente y equipos de calidad para todos los sectores industriales.

3.3 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son aquellos que dirigen el rumbo de la empresa hacia la rentabilidad, mediante la reinversión que aumentan las ventas y por tanto consolida su permanencia en el tiempo (Sallenave 1994). Por lo que se partirá de 3 objetivos principales como rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

- Brindar una relación confiable con nuestros clientes, desde el principio de calidad – precio, para el servicio de alquiler, cumpliendo los contratos en tiempo y calidad.

- Elevar en el primer año el reconocimiento de la empresa como líder en el sector de alquiler de maquinaria pesada, por la calidad del servicio y la variedad de equipos disponibles para las empresas.
- Posicionar en los próximos 3 años a Renta tractor como una de las mejores empresas del sector de alquiler de maquinaria de Lima.

3.4 Estrategia del negocio

El análisis cruzado de FODA, permitió determinar el camino para alcanzar los objetivos estratégicos, que se resumen en el posicionamiento de la empresa debido a la diferencia en el servicio prestado y así lograr una utilidad anual, sin embargo, este posicionamiento se podrá alcanzar mediante estrategias de venta, diferenciación del servicio para así lograr la captación de clientes y fidelizarlos al servicio

3.4.1 Estrategias de venta

Ventas y promociones: al ser una empresa de servicios la venta viene determinada por la calidad de servicio, por tanto, como estrategia, se mantendrá un contacto constante con el cliente mediante una app y los canales regulares de comunicación.

Como estrategia de promoción se realizarán promociones de precio si alquilan la maquinaria por más de 6 meses y además se incluirá un operario totalmente gratis.

Servicios Complementarios o Adicionales: los servicios complementarios estarán dirigidos por charlas preventivas en el uso adecuado de maquinaria y los equipos de protección que deben estar presentes cuando se usa, esta capacitación sobre los equipos serán todos los contratos, como prevención de accidentes laborales.

Personal (Capital Humano): el capital humano será altamente calificado y capacitado en el manejo de maquinaria pesada, se realizarán convenios con instituciones técnicas para prácticas profesionales y una bolsa de trabajo dirigida directamente a los mejores institutos del país.

Equipos: los equipos serán de última generación y tendrán un mantenimiento constante para que el funcionamiento no se vea interrumpido.

3.4.2 Estrategias de desarrollo del servicio

La estrategia de desarrollo del servicio de Renta Tractor, está basada en la diferenciación del servicio de atención personalizada al cliente, debido a las grandes maquinarias que serán alquiladas se necesita personal capacitado para su manejo, un supervisor de planta y personal que realice mantenimiento mensual. Este personal estará incluido en el alquiler, sin embargo, si la empresa contratante tiene personal para el manejo, se deberá llevar una supervisión de la maquinaria y prevención de accidentes.

3.4.3 Estrategias de diferenciación

El rubro de construcción es un sector bastante amplio que generalmente terceriza el alquiler de la maquinaria y equipos que necesita para el proyecto, por tanto, la

calidad de servicio y la relación con el precio es la principal estrategia para diferenciarse de las otras empresas que prestan el mismo servicio.

En términos de servicio, se garantizará el cumplimiento del tiempo de contrato, asesoría y capital humano para generar una fidelización con las empresas. La seguridad laboral en este tipo de industrias es muy importante, se generará conocimiento en los clientes mediante charlas y asesorías sobre el manejo y prevención de accidentes. Además, tecnológicamente serán equipos de vanguardia y con muy buen mantenimiento que harán que el funcionamiento de la maquinaria sea ininterrumpido.

3.5 Fuentes de ventajas competitivas

La principal fuente de provecho competitivo como se pudo observar es la calidad de servicio, debido a ello se establecerá un estándar alto para la selección del personal capacitado de ventas y manejo de equipos que serán principalmente la primera impresión de la empresa.

3.6 Alianzas Estratégicas

Se manejarán dos tipos de alianzas estratégicas, una de ellas será con los sectores productivos del país de la construcción, empresas privadas y públicas, donde la regulación de leyes y seguridad industrial son esenciales para el otorgamiento de permisos de construcción y o excavación, se tendrá personal altamente calificado en el manejo de leyes y requerimientos para brindar la asesoría adecuada y que se adapte a la magnitud del proyecto.

Otro tipo de estrategia será con las instituciones técnicas del país que brindan carreras de manejo de maquinaria pesada, como lo son cibertec y unacad, para sus prácticas profesionales y también generar una bolsa de trabajo directamente a sus graduandos, los cuales serán profesionales capacitados en el funcionamiento, manipulación, control de parámetros y planes de mantenimiento.

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos del Marketing

Una vez realizado el análisis estratégico del negocio, se deberá analizar la estrategia de marketing que permita correlacionar las estrategias de ventas con una estrategia de acercamiento al cliente, y de ello dependerá la imagen de la empresa y cómo utilizar la oportunidad de la era tecnológica para crear también un mercado digital que permita alcanzar un mercado numeroso.

Según Escalante, J (2017), “Uno de los ingredientes cruciales del desarrollo exitoso de un plan de comunicación integral de marketing es la administración eficaz de la imagen de una empresa”, de acuerdo a ello, son objetivos del plan de marketing:

4.1.1 Imagen corporativa

- Diseñar el logotipo, de acuerdo al rubro los colores característicos de las maquinarias pesadas son negro y amarillo-naranja, un diseño de líneas gruesas e imagen alusiva a la maquinaria en alquiler, para el diseño del logotipo se escogió la excavadora. Visualmente tiene una coloración corporativa y un juego de color que asemeja a todas las maquinarias pesadas del mercado.
- Diseñar papelería con la imagen corporativa de la empresa para entregar a posibles clientes en visitas comerciales, donde se muestre el catálogo de la maquinaria y equipos en alquiler.
- Diseñar una página web de acuerdo a la imagen corporativa, donde se muestre la información de la empresa y pueda realizarse campañas publicitarias basadas en marketing digital y posicionamiento web.
- Diseñar una app con la imagen corporativa que muestre el proceso de alquiler para los gerentes de proyecto, y avise en forma de agenda cuando se realizarán los mantenimientos preventivos y en caso de tener una avería se podrán crear alertas para el personal de asistencia técnica.

Logotipo:

El logotipo está formado por el brazo de una excavadora, usada para la construcción, el mercado objetivo de la empresa. Además, tiene líneas negra y naranja que son utilizadas comúnmente para denotar barreras, fosas, bordes de plataformas de carga y descarga o entrada y salida de maquinaria. Cumple con una tipografía digital un poco más fina que la línea segmentada para crear contraste. El nombre de la empresa

también combina los dos colores elegidos, naranja y negro. Como se muestra en la figura



Figura 5. Logo de Renta Tractor.

Fuente: Elaboración propia.

Brochure y catálogo de equipos:

Estará diseñado por cuartillas en fondo blanco tamaño A4, con el logotipo de la empresa en el centro y una composición de diferentes industrias que podrán ser posibles clientes, además de algunos equipos en línea que acompañan el título Alquiler de máquinas y equipos. Como se muestra en la figura

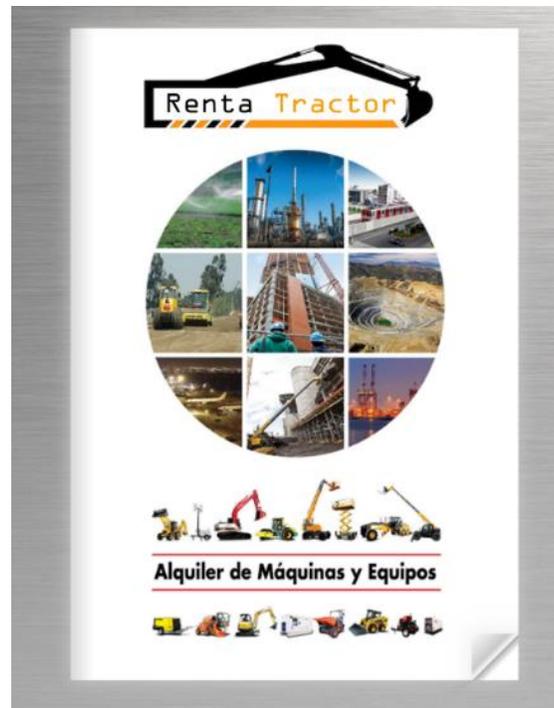


Figura 6. Catálogo de Renta Tractor.

Fuente: Elaboración propia.

Página web y app:

Estarán diseñadas por un tercero en conocimiento de diseño web y aplicaciones móviles, en la página web se deberá presentar la misión, visión y valores de la empresa, ubicación de la oficina de atención al cliente y dirección del galpón donde se encuentran las maquinarias. Donde se resalta la imagen del logotipo y los principales beneficios de alquilar con Renta Tractor. En la aplicación móvil, se llevará el tiempo del alquiler y los mantenimientos preventivos y correctivos, para que el cliente o proyectista tenga una agenda personalizada de su maquinaria.

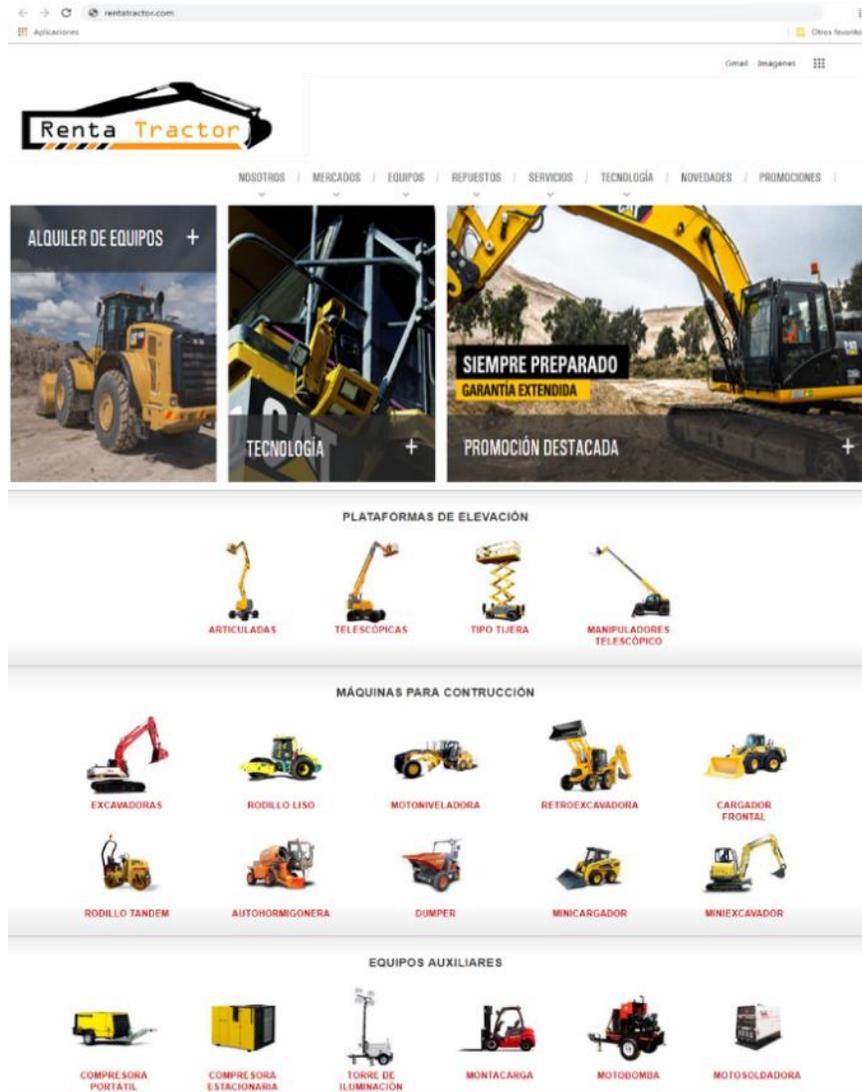


Figura 7. Página web de Renta Tractor.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 8. Aplicación móvil de Renta Tractor.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Innovación en el servicio

Como parte de la oportunidad de negocio, cada vez más empresas apuestan por alquilar maquinaria en vez de tener su propia flota, entre las razones más resaltantes se encuentra el conocimiento especializado que conlleva el manejo, mantenimiento y control de las maquinarias pesadas, el servicio se basará principalmente en el capital humano disponible para manejar maquinaria pesada de última tecnología. Además, como parte de la innovación del servicio se diseñarán una página web y aplicación móvil que permitan llevar el proyecto y el contrato de alquiler en tiempo, para así conocer cuando un asesor hará una charla o un mantenimiento preventivo. Se puede establecer 3 premisas de innovación en el servicio:

- **Servicio dirigido al cliente:** asesorías en línea y en visitas comerciales para conocer el nivel específico de la maquinaria a utilizar, el tiempo, recursos adicionales como por ejemplo si el proyecto se llevará de forma diurna o nocturna. La empresa puede elegir personal calificado para el manejo de la maquinaria o equipo o capacitadores que brinden la información necesaria al encargado.
- **Asistencia 24 horas:** dependiendo de la magnitud del proyecto se brindará una asistencia personalizada las 24 horas mediante la plataforma web y los canales comunes de comunicación.
- **Capacitación sobre seguridad laboral:** es un servicio adicional para aquellos proyectos donde se maneja gran cantidad de personal en áreas abiertas, por lo cual la debida capacitación en cuanto al uso de protección y seguridad industrial general pueda prevenir cualquier tipo de accidentes con el equipo alquilado. Las charlas se llevarán a cabo por la empresa.

4.1.3 Acciones de marketing digital

Actualmente la mayoría de las empresas realizan una estrategia en marketing conocida como mixta, donde se mezcla la estrategia de venta persona a persona con una estrategia digital que atrae clientes que puedan acceder a redes sociales, página web y aplicaciones móviles, esta estrategia cumple el principio del posicionamiento orgánico y pagado de la empresa, para así encontrarse entre los primeros cuando acceden a los buscadores, en busca de empresas de alquiler de maquinaria. Dentro de las acciones de marketing digital se realizarán:

- Impulsar campañas digitales mediante Google Ads, desarrollando anuncios publicitarios que sean mostrados en internet, para así posicionar la empresa entre los primeros del buscador de Google.
- Diseño de aplicación móvil y página web adaptable a todos los dispositivos.
- E-mailing, para contactar a las diferentes empresas de la industria minera y construcción.
- Adquirir el servicio de publicidad en medios impresos y digitales de revistas de construcción y maquinaria, como por ejemplo: páginas amarillas, CAPECO, (cámara peruana de construcción), Horizonte Minero, entre otros que puedan permitir la creación de una alianza comercial.



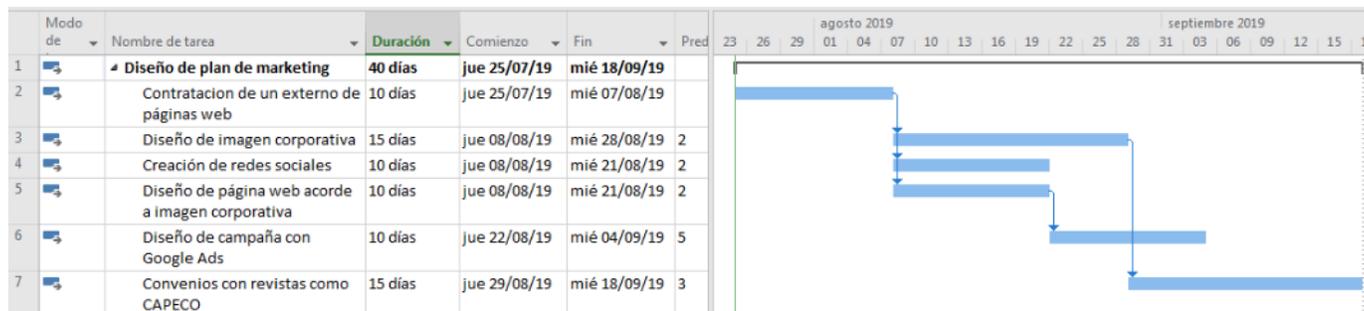
Figura 9. Portal de Horizonte Minero

Fuente: <https://www.horizonteminero.com>

El plan poseerá propósitos a ejecutar en distintos lapsos de tiempo, por lo que, lo más efectivo, es establecer una lista donde se puedan ubicar los trabajos de acuerdo a las semanas, los meses y el año. Se creó la tabla 15, y así poder conocer que se tomarán

40 días de la puesta en marcha para la elaboración de la estrategia y plan de marketing de Renta Tractor.

Tabla 14. Plan de marketing Renta Tractor



Fuente: Elaboración propia

4.2 Descripción del producto o servicio

Renta Tractor, es una empresa de servicios que brinda la disponibilidad de maquinaria y equipos para el sector de la construcción. El servicio de alquiler incluye maquinaria para la elevación de carga, movimiento de tierras, equipos electrógenos, camiones mineros, elementos de señalización y protección vial. Contamos con un capital humano capacitado en el manejo y mantenimiento de la maquinaria y equipos, así como todos los lineamientos necesarios de señalización en obras públicas y privadas.

Servicio dirigido a empresas del rubro industrial, construcción, mineras, petroleras y agrícolas en general, públicas y privadas que ameriten dentro de sus proyectos el uso de maquinaria pesada y equipos.

4.3 Política de precio

Para la política de precios se han considerado los cuatro vértices principales que se deben tomar en cuenta para ello, entre los cuales se encuentran, los proveedores dependiendo si son nacionales o internacionales, costos de la adquisición de la maquinaria y equipos y costo el personal que se deberá contratar para las operaciones de la empresa.

Proveedores

Los proveedores elegidos serán internacionales debido a la diferencia en calidad y precio de las maquinarias.

Costos

Establecidos los proveedores, se consideran costos de venta, uso de combustible, permisos, seguro del personal, precio horas hombre, precio de la maquinaria y desgaste de la misma.

Personal

El personal deberá ser calificado y tener conocimientos aplicados en el sector construcción, maquinaria pesada entre otros aspectos del negocio.

Resumen de costos

El costo del alquiler de maquinaria fluctúa entre los S/ 25,000 y los S/70,000. Este se determina de acuerdo a los requerimientos y necesidades del mercado, valorando a los competidores y los consumidores. Además, se deberá tomar en cuenta el costo del IGV.

4.4 Estrategia de plaza

La estrategia de plaza estará dirigida aquellas empresas que forman parte del mercado objetivo, que son constructoras privadas, municipalidades y dependencias del estado, así como mineras, petroleras y empresas agrícolas privadas.

4.5 Estrategia de promoción

Las campañas en Redes Sociales y en *Adwords*, planteadas alrededor de una *Landing Page* están pensadas para conseguir reservas a través de la misma. Esto hará que todo usuario que vea un anuncio en Google Adwords, Facebook o Instagram Ads, si tiene interés, pinche en un enlace que le lleve a una *Landing* donde encontrará el formulario de reservas.

4.6 Estrategia de servicio

El servicio especializado del alquiler de la maquinaria permitirá la diferenciación con otras empresas informales que serían la principal amenaza competitiva, por lo tanto, la estrategia de venta se centra en el servicio innovador, de llevar el proceso de alquiler mediante una aplicación móvil o página web.

4.7 Estrategia de posicionamiento

La empresa ofrecerá dos opciones de compra:

- La primera será el contacto directo mediante una visita comercial.
- La segunda serán las compras realizadas por redes sociales y página web.

4.8 Descripción del producto

Renta tractor, basará sus operaciones en el alquiler de maquinaria y equipos a proyectos de construcción, estos se dividirán en elevación de cargas, generación de energía, movimiento de tierras, camiones mineros, elementos de señalización y protección viral.

Elevación de carga



Figura 10. Referencia maquinaria de elevación de cargas tijera y telescópica

Fuente: Renta Tractor

Maquinaria pesada especializada para alcanzar alturas de más de 22 mts para elevar personas y cargas. Dentro de sus ventajas se encuentran que son eléctricas.

Generación de energía



Figura 11. Referencia de generador de energía silencioso

Fuente: Renta tractor

Disponibles para generar alumbrado en las obras con garantía hasta por 1000 horas seguidas,

Movimiento de tierras



Figura 12. Referencia de excavadoras y retroexcavadoras

Fuente: Renta Tractor

Para el movimiento de tierra, estarán disponibles excavadoras, retroexcavadoras y cargadores frontales.

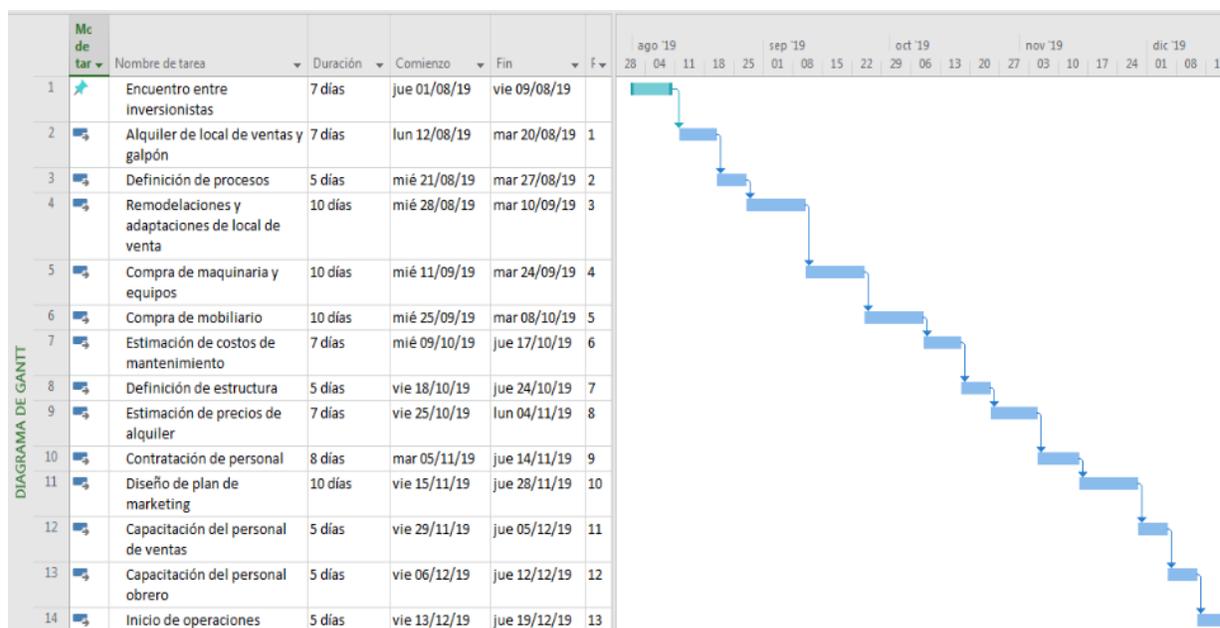
CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

5.1.1 Inicio de actividades

Se tiene un estimado de 12 semanas para la realización de actividades anteriores a la inauguración. En la tabla 15. Se muestra el cronograma de actividades semana a semana.

Tabla 15. *Cronograma de Actividades*



Fuente: Elaboración propia

Desglose de actividades

Encuentro entre inversionistas: permitirá la formación de la sociedad, se tiene previsto una semana para llevar a cabo todas las actividades que requieren la constitución de una empresa.

Alquiler de local de ventas y galpón: se necesitará un local de ventas dedicado a la atención del cliente, con preferencia en la zona donde se encuentran las constructoras del país y las empresas mineras, para ello se escogió el distrito de San Isidro, específicamente en Av. Arequipa - Piso 6 San Isidro, Lima, Lima. Para el galpón, donde estará el espacio para estacionar la maquinaria que esté en reposo, mantenimiento o dañada, se dispondrá de un área ubicado en el distrito de Santa Anita, específicamente en Av. Manuel Celedonio De La Torre Santa Anita, Lima, Lima.

Definición de procesos: en esta actividad de inicio de operaciones se deberán determinar los procesos de alquiler, mantenimiento preventivo de las maquinarias en disposición.

Remodelaciones y adaptaciones de local de venta: se deberán realizar adaptaciones del local de atención al cliente con fotos alusivas a la maquinaria y logotipo de la empresa.

Compra de maquinaria y equipos: la adquisición de la maquinaria para iniciar operaciones dependerá directamente de los proveedores. Esto acarreará un costo para la puesta en marcha.

Compra de mobiliario: la compra de mobiliario se adaptará al tamaño del local de venta y también se tomará en cuenta mobiliario para el galpón de maquinaria.

Estimación de costos de mantenimiento: se deberá diseñar un plan de mantenimiento que permita que las maquinarias estén operativas.

Definición de estructura: una vez establecidos los procesos de alquiler, mantenimiento y mejora de maquinaria y equipos se podrá definir la estructura organizacional que se necesitará para llevar a cabo las operaciones de la empresa.

Contratación de personal: se necesitará personal calificado para el manejo de maquinaria y mantenimiento de las mismas.

Diseño de plan de marketing: el plan de marketing permitirá trazar la dirección de la imagen corporativa, fidelización de clientes y estrategias de promoción.

Capacitación del personal de ventas: la capacitación del personal de ventas se deberá llevar a cabo debido a los términos industriales que se manejarán al momento de las visitas comerciales.

Capacitación del personal obrero: se capacitará al personal referente a las instalaciones, seguridad industrial y seguridad ocupacional en todas sus actividades.

Inicio de operaciones:

Proceso de servicios:

Renta Tractor tendrá una operación de lunes a viernes de 8:30 am a 6:00 pm en el local de ventas donde se llevarán a cabo operaciones de atención y personal de ventas que realizará visitas comerciales. De lunes a sábados de 8:00 am a 5:00 pm para el galpón de maquinarias y equipos donde se llevarán las operaciones de mantenimiento, lavado, pintura y reparación de las maquinarias.

Proceso en el local de ventas

Seguidamente, se muestra el diagrama de flujo para simbolizar el proceso general de ventas:

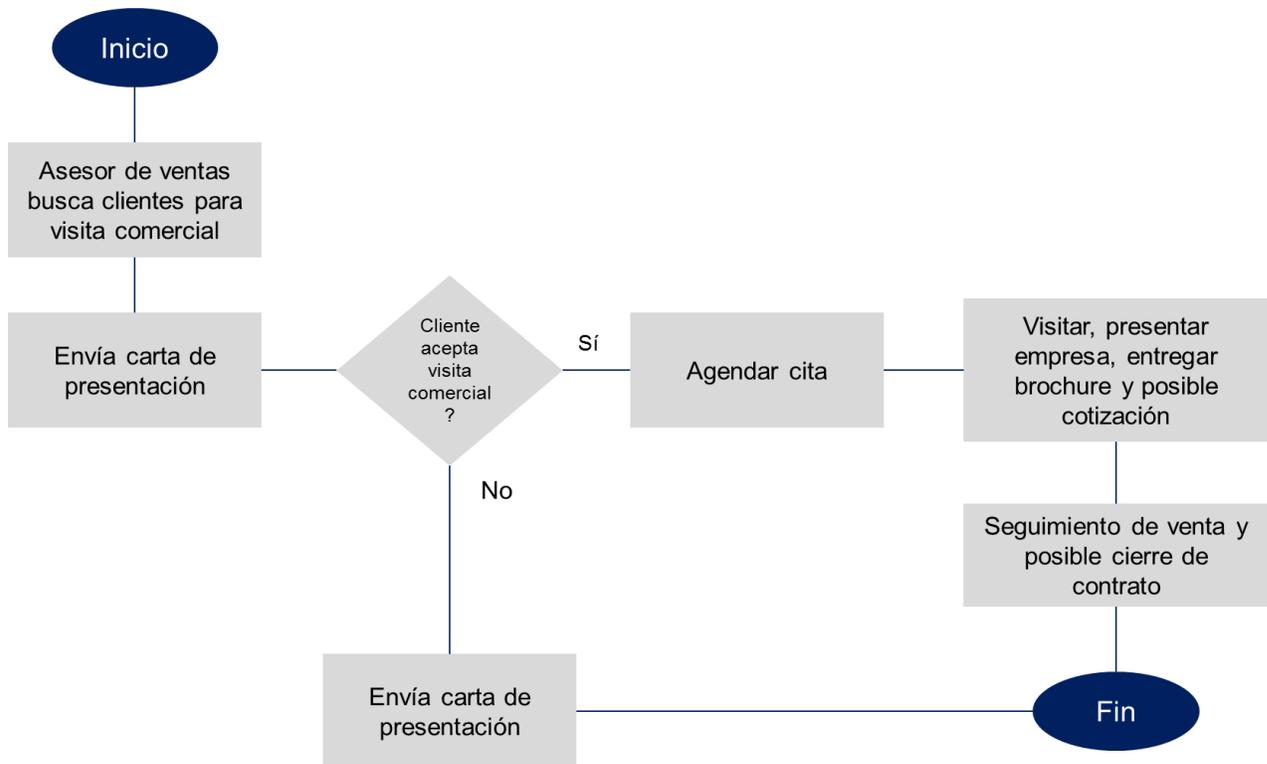


Figura 13. Diagrama de flujo proceso de visita comercial – asesor de ventas

Fuente: Elaboración propia

Proceso en el galpón de maquinaria

El proceso en el galpón de maquinaria inicia con la recepción de maquinaria por un contrato terminado o despacho de la misma a un proyecto nuevo.

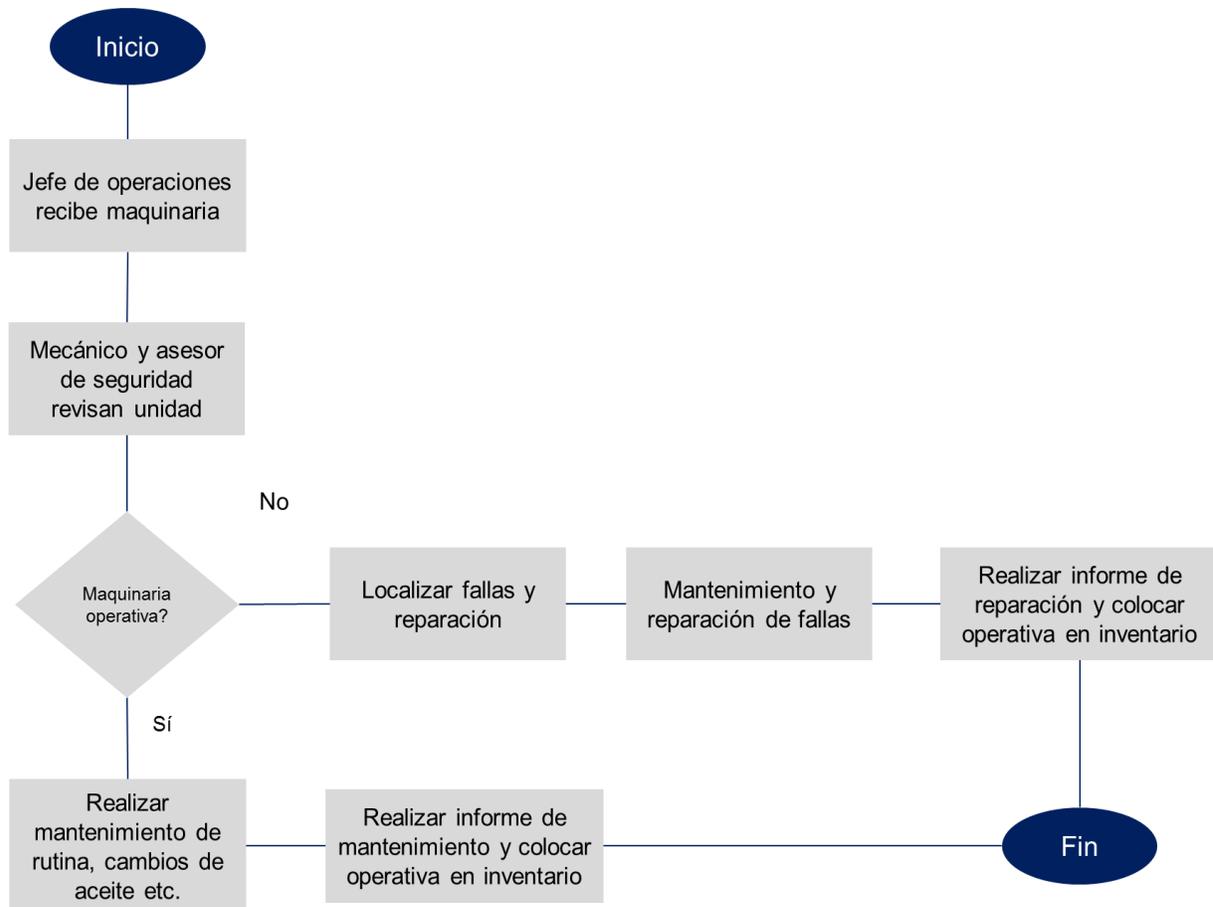


Figura 14. Proceso en galpón de maquinaria.

Fuente: Elaboración propia

5.1.1 Equipamiento

Para las operaciones de Renta Tractor, se adquirirán maquinarias para la construcción básica, a medida que se adquieran contratos se irán añadiendo maquinarias más precisas.

Tabla 16. Lista de Maquinaria Renta Tractor

Maquinaria	Precio unitario	Cantidad	Total
Grúa tijera	S/ 19,140.00	2	S/ 38,280.00
Grúa telescópica	S/ 30,000.00	1	S/ 30,000.00
Generador de electricidad	S/ 13,860.00	1	S/ 13,860.00
Retroexcavadora	S/ 66,000.00	1	S/ 66,000.00
Cargador frontal	S/ 18,150.00	2	S/ 36,300.00
Excavadora	S/ 29,700.00	2	S/ 59,400.00
Compactador	S/ 42,900.00	1	S/ 42,900.00
TOTAL			S/ 353,730.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17. Mobiliario

Mobiliario	Precio unitario	Cantidad	Total
Estantes de acero	S/ 300.00	5	S/ 1,500.00
Sillas de descanso	S/ 150.00	6	S/ 900.00
Mesa de trabajo	S/ 1,400.00	1	S/ 1,400.00
Frigobar	S/ 350.00	1	S/ 350.00
Escritorio	S/ 250.00	8	S/ 2,000.00
Computador	S/ 900.00	8	S/ 7,200.00
Sillas oficina	S/ 100.00	8	S/ 800.00
Impresora	S/ 650.00	1	S/ 650.00
Celulares	S/ 700.00	8	S/ 5,600.00
Archivero	S/ 300.00	4	S/ 1,200.00
TOTAL			S/ 13,350.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Nómina

NOMINA MENSUAL				
Cargo	Personas	Sueldo mens	Sueldo Mensual	
Gerente	1	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	
Jefe de Marketing	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	
Jefe de Admon	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	
Asesor de ventas	3	S/ 1,000.00	S/ 3,000.00	
Empleados Administración y Gerencia			S/ 11,000.00	
Jefe de operaciones	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	
Asesor seguridad industrial	2	S/ 1,500.00	S/ 3,000.00	
Operarios fijos	2	S/ 1,000.00	S/ 2,000.00	
Mecánico	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	
Operaciones			S/ 8,500.00	
Total	12		S/ 19,500.00	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Gastos generales

Gastos	Mensuales	Anuales
Teléfono	S/ 900.00	S/ 10,800.00
Luz	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00
Agua	S/ 1,000.00	S/ 12,000.00
Materiales de limpieza y oficina	S/ 900.00	S/ 10,800.00
Publicidad	S/ 5,000.00	S/ 60,000.00
Gas	S/ 500.00	S/ 6,000.00
Local ventas	S/ 3,000.00	S/ 36,000.00
Galpón maquinaria	S/ 5,000.00	S/ 60,000.00
TOTAL	S/ 17,300.00	S/ 207,600.00

Fuente: Elaboración propia.

El local de ventas será instalado en un espacio de 200 mts² con un gasto mensual de S./ 3,000.00 en San Isidro. Estarán dispuestos los escritorios de ventas, marketing, administración y gerencia en dicho espacio. Ver figura 17.



Figura 15. Local de ventas Renta Tractor

Fuente: Elaboración propia.

El local de ventas será instalado en un espacio de 800 mts² con un gasto mensual de S./ 5,000.00. Ubicado en Santa Anita, estarán dispuestos las maquinarias, herramientas y toda el área de operaciones. Ver figura 18.



Figura 16. Galpón de maquinaria Renta Tractor

Fuente: Elaboración propia.

5.2 Estrategias de Crecimiento

Las estrategias de crecimiento que determinarán las operaciones de Renta Tractor estarán basadas en la relación del aumento de ventas, intervención en la plaza de posibles clientes, la ganancia obtenida y del tamaño de la capacidad instalada, o proyectos que se podrán realizar mensualmente. Debido a lo anterior y a la razón de que las ventas dependerán de la disponibilidad de las maquinarias, Renta Tractor, estimulará sus ventas con una estrategia activa en las redes sociales, y de ser posible en el primer año de operación adquirir nuevas maquinarias. Los propósitos de desarrollo en el mercado donde manobra el negocio se determinaron como un “crecimiento intensivo”. En la medida que se vaya consolidando Renta Tractor se contemplarán varios tipos de estrategias:

Estrategias de penetración: enfocadas en el plan de marketing agresivo, publicidad digital e impresa.

Estrategias de desarrollo de mercados: debido a la competencia sustituta que existe en el mercado del sector de alquiler de maquinaria, por lo cual se enfocarán en buscar nuevos usos del producto para atraer a nuevos clientes de diferentes áreas.

Estrategias de desarrollo del producto: reside en proyectar recientes productos que reemplacen a los existentes o desplegar otros tipos que presuman progresos o cambios.

El empleo de las estrategias anteriores permitirá que la empresa crezca de forma esperada hacia delante, donde se suma un aumento de control y distribución de la maquinaria. Se tiene previsto utilizar la estrategia de crecimiento será hacia

adelante, durante los primeros 8 meses y lograr la participación del mercado del 5% previsto para el primer año.

5.3 Alcance de las operaciones

Durante los primeros cuatro años la empresa limitará sus operaciones específicamente al distrito de San Isidro, San Borja y Miraflores, pudiendo expandir sus operaciones luego de ese periodo de tiempo. Para distritos aledaños e incluso a las distintas provincias.

CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS

HUMANOS

6.1 Diseño de la estructura

Renta Tractor, tendrá una estructura de 12 personas durante los primeros cuatro años de operaciones, cada una de ellas con diferentes funciones dependiendo del departamento donde laboren con un segundo turno de operaciones, en la figura 19 se muestra el organigrama para los primeros años. Contemplando la rotación del turno de la cocina.

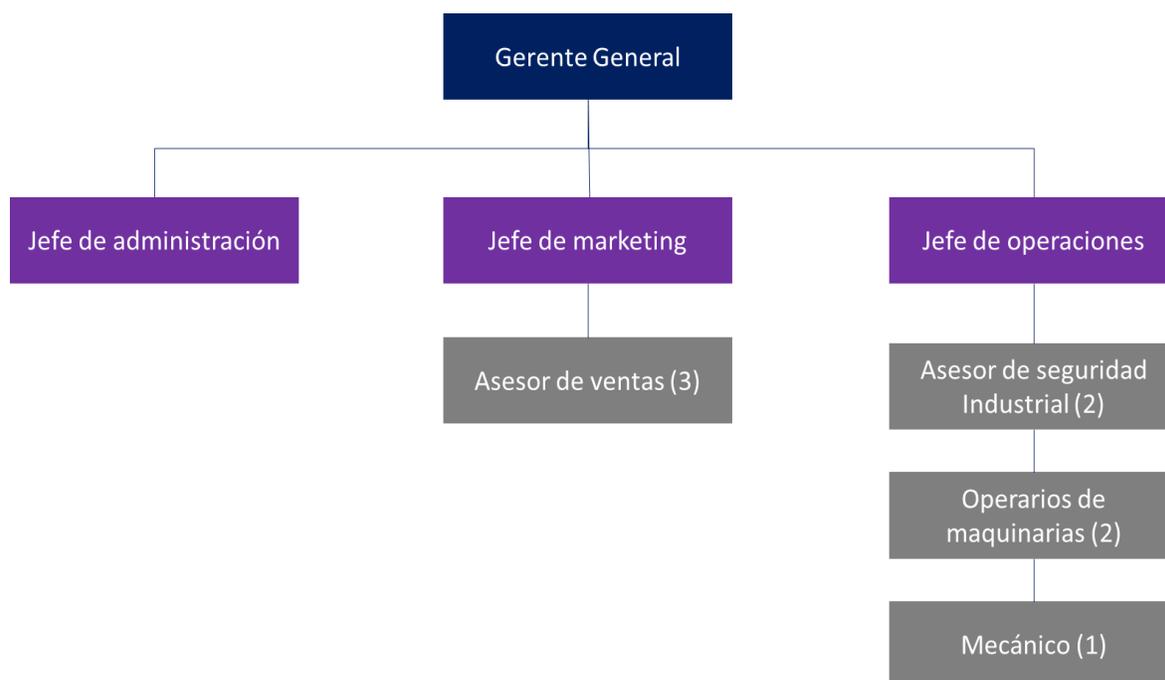


Figura 17. Organigrama de Renta Tractor

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se puntualizan las funciones primordiales de cada cargo en las figuras anexas 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 25:

 Análisis y Descripción de Cargo		
DESCRIPCION		
Nombre del cargo	Gerente General	
COMPETENCIAS		
Educación	Nivel de instrucción	Profesión
	Superior	Licenciado en finanzas, administración de empresas con especialización en comercio internacional
Experiencia	Mínimo 5 años en cargos gerenciales y 2 en comercio exterior	
Conocimientos	Liderazgo Analítico Inglés avanzado	
Habilidades	Trabajo en equipo Manejo de personal, conflictos y motivación personal	
Acciones y resultados	Crecimiento de la empresa	
RESPONSABILIDADES		
Objetivo	Garantizar el funcionamiento de la empresa y velar por la adecuada gestión de la misma	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el plan estratégico y gerenciar los proyectos a gran escala para crecer financieramente la empresa. • Suscribir todos los documentos necesarios para el otorgamiento, constitución de los contratos así como avalar, girar, endosar y otorgar títulos de valores legalmente establecidos. • Administrar el desempeño y desarrollo del personal a su cargo para mantener un recurso humano eficiente y motivado. 	

Figura 18. Descripción de cargo del gerente de Renta Tractor

Fuente Elaboración propia

 Análisis y Descripción de Cargo		
DESCRIPCION		
Nombre del cargo	Jefe de administración	
COMPETENCIAS		
Educación	Nivel de instrucción	Profesión
	Superior	Bachiller / licenciado en contaduría o administración
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos administrativos contables	
Conocimientos	Contabilidad e impuestos, leyes y permisos para contratos.	
Habilidades	Dominio de paquete de office Analítico	
Acciones y resultados	Administración de los recursos	
RESPONSABILIDADES		
Objetivo	Llevar cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la empresa.	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan estratégico para que su área tenga la liquidez que permita continuar la operación de la empresa. • Llevar las cuentas por pagar y cancelar en los tiempos estipulados. • Cobrar los contratos a fecha posterior. • Emitir facturas y contratos. 	

Figura 19. Descripción de asesor de ventas

Fuente Elaboración propia

 Análisis y Descripción de Cargo		
DESCRIPCION		
Nombre del cargo	Jefe de marketing	
COMPETENCIAS		
Educación	Nivel de instrucción	Profesión
	Superior	Licenciado en ventas y marketing
Experiencia	Mínimo 2 años en ventas o construcción	
Conocimientos	Marketing digital	
Habilidades	Vender Liderazgo	
Acciones resultados	y	Imagen corporativa
RESPONSABILIDADES		
Objetivo	Planificar plan de ventas mensuales y plan de marketing	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y liderar objetivos y estrategias de ventas comerciales • Posicionar la empresa en el mercado y web. • Evaluar y validar la satisfacción de clientes. • Analizar la calidad y competitividad de los servicios ofrecidos • Diseñar servicios en coordinación con gerencia general y gerencia de logística y operaciones • Atender consultas, sugerencia y quejas de los clientes ya relacionados. 	

Figura 20. Descripción de jefe de marketing

Fuente Elaboración propia

		<h3>Análisis y Descripción de Cargo</h3>
DESCRIPCION		
Nombre del cargo	Asesor de ventas	
COMPETENCIAS		
Educación	Nivel de instrucción	Profesión
	Superior	Bachiller o practicante de licenciatura en marketing y ventas/ publicidad
Experiencia	Mínimo 1 de experiencia en técnicas de telemercadeo	
Conocimientos	Conocimiento en construcción o afines.	
Habilidades	Vender Persuadir Telemarketing	
Acciones resultados	y	Clientes nuevos y potenciales
RESPONSABILIDADES		
Objetivo	Garantizar el buen servicio de primer contacto con los clientes	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las llamadas telefónicas que permitan conseguir clientes potenciales que necesiten una asesoría de ventas más completa. • Persuadir con los beneficios de la empresa a los visitantes y telescuchas. • Asistir a los ejecutivos de venta en cuanto a cotizaciones y cartas de presentación 	

Figura 21. Descripción de asesor de ventas

Fuente Elaboración propia

 Análisis y Descripción de Cargo		
DESCRIPCION		
Nombre del cargo	Jefe de Operaciones	
COMPETENCIAS		
Educación	Nivel de instrucción	Profesión
	Superior	Ingeniero Industrial, Sistemas Licenciado en administración de empresas con especialización en comercio internacional
Experiencia	Mínimo 2 años en el sector construcción	
Conocimientos	Construcción de obras civiles, reglamentos, permisos	
Habilidades	Trabajo en equipo Manejo de personal a alcanzar metas	
Acciones resultados	y	El buen desarrollo de los proyectos adquiridos
RESPONSABILIDADES		
Objetivo	Garantizar el buen funcionamiento de la maquinaria	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el plan estratégico de mantenimiento y uso de maquinaria disponible. • Estudiar las alternativas junto con personal a cargo para implementar estrategias que mantengan la operatividad de la maquinaria. • Desarrollar el plan de acción de acuerdo a los requerimientos de los clientes. • Dirigir los asesores de seguridad industrial, operarios y mecánicos. 	

Figura 22. Descripción de cargo del jefe de operaciones

Fuente Elaboración propia

DESCRIPCION		
Nombre del cargo	Asesor en seguridad industrial	
COMPETENCIAS		
Educación	Nivel de instrucción	Profesión
	Técnico	Técnico mecánico o ingeniero industrial
Experiencia	Mínimo 2 años en el sector industrial	
Conocimientos	Maquinaria pesada	
Habilidades	Ofimática Leyes de seguridad industrial Leyes y permisos para la construcción	
Acciones y resultados	Permisos y certificados para la empresa en seguridad industrial	
RESPONSABILIDADES		
Objetivo	Llevar el área de seguridad industrial a la obra	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> Realizar informes respecto a la seguridad industrial en la obra para prevenir accidentes. Llevar el control de los mantenimientos rutinarios. 	

Figura 23. Descripción de asesor de seguridad industrial

Fuente Elaboración propia

 Análisis y Descripción de Cargo		
DESCRIPCION		
Nombre del cargo	Operario Fijo	
COMPETENCIAS		
Educación	Nivel de instrucción	Profesión
	Escuela	Operario de maquinaria pesada
Experiencia	Mínimo 1 años en manejo de maquinaria	
Conocimientos	Maquinaria pesada	
Habilidades	Manejo de retroexcavadora	
Acciones resultados	y	Obra civil
RESPONSABILIDADES		
Objetivo	Manejar la maquinaria contratada.	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de maquinaria específica como retroexcavadora, compactadora. • Utilizar casco y medidas de seguridad para el manejo de maquinaria pesada. 	

Figura 24. Descripción de cargo operario fijo

Fuente Elaboración propia

DESCRIPCION	
Nombre del cargo	Mecánico
COMPETENCIAS	
Educación	Nivel de instrucción
	Técnico
	Profesión
	Técnico mecánico en maquinaria pesada
Experiencia	Mínimo 1 año en el sector industrial
Conocimientos	Maquinaria pesada
Habilidades	Reparación de maquinaria pesada
Acciones y resultados	Llevar a cabo el plan de mantenimiento
RESPONSABILIDADES	
Objetivo	Mantener operativa la maquinaria
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Reparar las fallas nivel 1 de la maquinaria. • Mantener operativa la maquinaria. • Llevar el plan de mantenimiento rutinario.

Figura 25. Descripción de mecánico

Fuente Elaboración propia

6.2 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal

Los empleados tendrán una capacitación anual del manejo de maquinaria pesada, seguridad industrial, además, el equipo de ventas tendrá una capacitación en términos y nomenclatura de la maquinaria disponible para el alquiler, en general, todos los empleados deberán conocer todos aquellos aspectos para el buen funcionamiento

de Renta Tractor. El pago a los empleados del establecimiento se hará mensual a través del departamento de administración, las vacaciones serán remuneradas, la cual contarán con todos los beneficios de ley. Además, se tomará en cuenta el marketing interno para que los empleados se sientan identificados con la empresa, y se tendrán como fechas importantes el día del trabajador o navidad, que permitan y favorezcan las relaciones entre los diferentes miembros del equipo.

CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

7.1. Plazos y gastos de puesta en marcha

Para su realización se tiene previsto un total de 12 semanas para realizar las actividades anteriores a la apertura y cuyo detalle se muestra en la tabla 21, del capítulo V, la inversión inicial requerida asciende a **S/378,207.00** los cuales incluyen los gastos correspondientes al registro de la empresa trámites de RUC y la permisología necesaria para la puesta en marcha.

Tabla 20. Inventario Inicial

Inversión Inicial	
Inversion en Activos Fijos	329,440.00
Alquiler de Galpón	5,000.00
Deposito en Garantía	8,000.00
Alquiler de Local de venta	3,000.00
Gastos de Servicios Publicos	1,000.00
Materiales de Oficina y de limpieza	500.00
Gasto de Personal	19,500.00
Gasto de Marketing	10,500.00
Gastos de trámites	1,267.00
Total	378,207.00

Fuente: Elaboración propia.

Esta inversión incluye las maquinarias y herramientas necesarias para el proceso productivo, así como los mobiliarios para el local y equipos necesarios para el área de operaciones. Para el mantenimiento de la maquinaria se llevarán actividades internas para el mantenimiento rutinario con el mecánico y externo cuando las reparaciones sean mayores.

7.2. Estados Financieros proyectados

Para proyectar los estados financieros es necesario pronosticar tanto los ingresos como los gastos, para lo cual se tomó en consideración las siguientes premisas:

- Ventas: durante el primer año de funcionamiento se tomó en consideración un precio sin la cuota de mantenimiento debido a que son maquinarias nuevas, a partir del segundo año los precios están incrementados en base al IPC del país, dato tomado de la página del SUNAT.
- Costo de Ventas: a partir del segundo año están afectados por el IPC del país.

Ver tabla IPC de los dos meses del año 2019, figura 27

Índice de Precios al Consumidor - IPC 2019

Mes	IPC Base 2009 ¹	Variación Porcentual Mensual	Variación Porcentual Acumulada
Enero	130.31	0.07	0.07
Febrero	130.48	0.13	0.19

Figura 26. IPC de los primeros meses del año 2019

Fuentes: Sunat, 2019

7.2.1. Ingresos proyectados

Proyección de ventas

De acuerdo al estudio de mercado, la compañía posee 14,000 empresas potenciales en la zona, con relación a la clientela potencial, se obtuvo el porcentaje de participación esperado para cada etapa de tiempo, con relación a la capacidad instalada se está en capacidad de atender aproximadamente 4 empresas al mes. En las tablas 21 y 22 se establecen los precios de venta y costos de ventas promedio.

Tabla 21.
 Precios de Todos los productos promediados

COSTOS MAQUINARIAS 1		
Descripción	Contrato x mes	Precio de Venta
Telescopica		
Precio maquinaria	S/ 43,200.00	
Precio hombre	S/ 14,400.00	
Certificados	S/ 3,000.00	
Seguro para operario	S/ 1,000.00	
Diesel	S/ 1,500.00	
Mantenimiento	S/ 4,800.00	
Costo total	S/ 67,900.00	S/ 80,122.00
Costo Promedio diario	S/ 2,263.33	
Generador de energía		
Diesel 7800horas	S/ 28,800.00	
Combustible	S/ 4,500.00	
Precio hombre	S/ 7,200.00	
Mantenimiento	S/ 4,800.00	
Seguro	S/ 1,000.00	
Certificados	S/ 1,000.00	
Costo total	S/ 47,300.00	S/ 55,814.00
Costo Promedio diario	S/ 1,576.67	
Retro excavadora		
Precio maquinaria	S/ 48,000.00	
Precio Hombre	S/ 24,000.00	
Certificados	S/ 3,000.00	
Seguro	S/ 1,000.00	
Combustible	S/ 4,500.00	
Mantenimiento	S/ 4,000.00	
Costo total	S/ 84,500.00	S/ 99,710.00
Costo Promedio diario	S/ 2,816.67	
Grúa Tijera		
Precio maquinaria	S/ 28,800.00	
Precio hombre	S/ 12,000.00	
Certificados	S/ 3,000.00	
Seguro	S/ 1,000.00	
Combustible	S/ 2,000.00	
Costo total	S/ 46,800.00	S/ 55,224.00
Costo Promedio diario	S/ 1,560.00	
Promedio x mes	S/ 61,625.00	S/ 72,717.50
Costo Promedio diario	S/ 2,054.17	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Precios de todos los productos promediados.

COSTOS MAQUINARIAS 2		
Descripción	Contrato x mes	Precio de Venta
Compactador de suelos		
Precio maquinaria	S/ 19,200.00	
Precio hombre	S/ 12,000.00	
Certificados	S/ 3,000.00	
Seguro	S/ 1,000.00	
Combustible	S/ 1,500.00	
Costo total	S/ 36,700.00	S/ 43,306.00
Costo Promedio diario	S/ 1,223.33	
Excavadora		
Precio maquinaria	S/ 48,000.00	
Precio hombre	S/ 14,400.00	
Certificados	S/ 3,000.00	
Seguro operario	S/ 1,000.00	
Combustible	S/ 4,500.00	
Mantenimiento	S/ 6,500.00	
Costo total	S/ 77,400.00	S/ 91,332.00
Costo Promedio diario	S/ 2,580.00	
Cargador Frontal		
Precio maquinaria	S/ 38,400.00	
Precio hombre	S/ 14,400.00	
Certificados	S/ 3,000.00	
Seguro	S/ 1,000.00	
Combustible	S/ 2,000.00	
Mantenimiento	S/ 500.00	
Repuesto	S/ 1,800.00	
Costo total	S/ 61,100.00	S/ 72,098.00
Costo Promedio diario	S/ 2,036.67	
Promedio x mes	S/ 58,400.00	
Costo Promedio por hora	S/ 1,946.67	S/ 68,912.00

Fuente: Elaboración propia.

Valorando el cuadro anterior la colocación segregada de la producción y venta del producto por promedio se proporcionaría de la siguiente manera como lo indica la tabla 23.

Tabla 23.
Resumen Consumo

RESUMEN CONSUMO /PRECIO DE TODOS LOS PRODUCTOS PROMEDIADOS		
		contratos / mes
Productos	Precio prom x mes	4
Maquinarias construcción 1	S/ 72,717.50	S/ 290,870.00
Maquinarias construcción 2	S/ 68,912.00	S/ 275,648.00
Promedio General consumo	S/ 70,814.75	S/ 283,259.00

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en consideración la demanda estimada y la capacidad instalada, se calcula en general 4 contratos mensuales, de acuerdo ello se procedió a realizar el presupuesto de ventas tanto en unidades como en Soles, los cuales se muestran en la tabla 25, los cuales representan el ingreso de la empresa.

Tabla 24. Demanda estimada

DEMANDA ESTIMADA	CANTIDAD DE EMPRESAS
Población: Constructoras de Lima metropolitana INEI	64,587
Constructoras zona Lima Centro CAPECO	14,000
Total mercado meta (10% de la población)	140
Capacidad instalada cubierta	8
% de la capacidad instalada anual	12

Tabla 25. Presupuesto de ventas

Productos	Presupuesto de Ventas				
	1er año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Maquinarias construcción 1	S/ 2,908,700.00	S/ 3,490,440.00	S/ 3,560,248.80	S/ 3,631,453.78	S/ 3,704,082.85
Maquinarias construcción 2	S/ 2,756,480.00	S/ 3,307,776.00	S/ 3,373,931.52	S/ 3,441,410.15	S/ 3,510,238.35
Promedio General consumo	S/ 2,832,590.00	S/ 3,399,108.00	S/ 3,467,090.16	S/ 3,536,431.96	S/ 3,607,160.60

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. Costo de Ventas y gastos proyectado

El presupuesto de ventas en unidades y tomando en consideración los materiales utilizados para la elaboración de los diferentes productos se procedió a realizar el cálculo del costo de ventas, que se determinó considerando el costo de mantenimiento, certificados de fabricación, combustible, mano de obra y la obsolescencia de la maquinaria, señalado en la tabla 26.

Tabla 26. Presupuesto costo de maquinaria

	Costo de Insumos				
	1er año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Maquinarias construcción 1	S/ 831,057.14	S/ 997,268.57	S/ 1,017,213.94	S/ 1,037,558.22	S/ 1,058,309.39
Maquinarias construcción 2	S/ 787,565.71	S/ 945,078.86	S/ 963,980.43	S/ 983,260.04	S/ 1,002,925.24
Promedio General consumo	S/ 809,311.43	S/ 971,173.71	S/ 990,597.19	S/ 1,010,409.13	S/ 1,030,617.31

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, en las tablas 27 y 28 se muestran las proyecciones de los gastos fijos correspondientes a las áreas de producción y administración y gerencia.

Tabla 27. % Gastos operativos

Gastos Operativos	% Operaciones	% Gcia /Admón	Gastos
Agua	80	20	S/ 500.00
Luz	80	20	S/ 500.00
Teléfono	80	20	S/ 500.00
Gas	80	20	S/ 500.00
Materiales de Oficina	80	20	S/ 500.00
Alquiler Local de ventas	80	20	S/ 3,000.00
Alquiler Galpón	80	20	S/ 5,000.00
		Total	S/ 10,500.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Gastos de operaciones

Gastos Operativos	Gasto Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Agua	S/ 400.00	S/ 4,000.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00
Luz	S/ 400.00	S/ 4,000.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00
Teléfono	S/ 400.00	S/ 4,000.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00
Gas	S/ 400.00	S/ 4,000.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00
Materiales de Oficina	S/ 400.00	S/ 4,000.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00	S/ 4,800.00
Materiales de Limpieza	S/ 2,400.00	S/ 24,000.00	S/ 28,800.00	S/ 28,800.00	S/ 28,800.00	S/ 28,800.00
Alquiler de Galpón	S/ 5,000.00	S/ 50,000.00	S/ 60,000.00	S/ 60,000.00	S/ 60,000.00	S/ 60,000.00
Operarios Extras	S/ 4,500.00	S/ 45,000.00	S/ 54,000.00	S/ 54,000.00	S/ 54,000.00	S/ 54,000.00
Traslado de maquinaria	S/ 8,000.00	S/ 80,000.00	S/ 96,000.00	S/ 96,000.00	S/ 96,000.00	S/ 96,000.00
Total gastos operativos	S/ 21,900.00	S/ 219,000.00	S/ 262,800.00	S/ 262,800.00	S/ 262,800.00	S/ 262,800.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Gastos de Administración y Gerencia

Gastos Admón y Gerencia	Gasto Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Agua	S/ 100.00	S/ 1,000.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Luz	S/ 100.00	S/ 1,000.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Teléfono	S/ 100.00	S/ 1,000.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Gas	S/ 100.00	S/ 1,000.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Materiales de Oficina	S/ 100.00	S/ 1,000.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00
Materiales de Limpieza	S/ 600.00	S/ 6,000.00	S/ 7,200.00	S/ 7,200.00	S/ 7,200.00	S/ 7,200.00
Alquiler de Oficina	S/ 3,000.00	S/ 30,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00
Total gastos administrativos	S/ 4,100.00	S/ 41,000.00	S/ 49,200.00	S/ 49,200.00	S/ 49,200.00	S/ 49,200.00
TOTAL GASTOS GENERALES	S/ 26,000.00	S/ 260,000.00	S/ 312,000.00	S/ 312,000.00	S/ 312,000.00	S/ 312,000.00

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 30 se señala el detalle del presupuesto de marketing para los primeros cinco años de actividad, los cuales se determinaron como inversión de redes sociales, material pop y la elaboración de la página web.

Tabla 30.
Presupuesto de Marketing

Concepto	Presupuesto de Marketing					
	Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Publicidad	S/ 5,000.00	S/ 25,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,603.00	S/ 31,218.12	S/ 31,845.60
Inversión en RRSS	S/ 2,000.00	S/ 10,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,241.20	S/ 12,487.25	S/ 12,738.24
Material POP	S/ 3,000.00	S/ 18,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,482.40	S/ 24,974.50	S/ 25,476.48
Página web	S/ 500.00	S/ 3,000.00	S/ 4,000.00	S/ 4,080.40	S/ 4,162.42	S/ 4,246.08
	S/ 10,500.00	S/ 31,000.00	S/ 40,000.00	S/ 40,804.00	S/ 41,624.16	S/ 42,460.81

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla los Gastos de nómina Mensual para el Restobar, en la tabla 31.

Tabla 31. Nómina Mensual

NOMINA MENSUAL					
Cargo	Personas	Sueldo mens	Sueldo Mensual		
Gerente	1	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00		
Jefe de Marketing	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00		
Jefe de Admon	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00		
Asesor de ventas	3	S/ 1,000.00	S/ 3,000.00		
Empleados Administración y Gerencia			S/ 11,000.00		
Jefe de operaciones	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00		
Asesor seguridad industrial	2	S/ 1,500.00	S/ 3,000.00		
Operarios fijos	2	S/ 1,000.00	S/ 2,000.00		
Mecánico	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00		
Operaciones			S/ 8,500.00		
Total		12	S/ 19,500.00		

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 32 se señala el detalle de los gastos de nómina proyectados para los primeros 5 años de funcionamiento.

Tabla 32. Nómina Proyectada

NOMINA MENSUAL				NOMINA PROYECTADA				
Cargo	Personas	Sueldo mens	Sueldo Mensual	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Gerente	1	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00	S/ 30,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00
Jefe de Marketing	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 25,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00
Jefe de Admon	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 25,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00
Asesor de ventas	3	S/ 1,000.00	S/ 3,000.00	S/ 30,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00
Empleados Administración y Gerencia			S/ 11,000.00	S/ 110,000.00	S/ 132,000.00	S/ 132,000.00	S/ 132,000.00	S/ 132,000.00
Jefe de operaciones	1	S/ 2,500.00	S/ 2,500.00	S/ 25,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00	S/ 30,000.00
Asesor seguridad industrial	2	S/ 1,500.00	S/ 3,000.00	S/ 30,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00	S/ 36,000.00
Operarios fijos	2	S/ 1,000.00	S/ 2,000.00	S/ 20,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00	S/ 24,000.00
Mecánico	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00	S/ 10,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00	S/ 12,000.00
Operaciones			S/ 8,500.00	S/ 85,000.00	S/ 102,000.00	S/ 102,000.00	S/ 102,000.00	S/ 102,000.00
Total		12	S/ 19,500.00	S/ 195,000.00	S/ 234,000.00	S/ 234,000.00	S/ 234,000.00	S/ 234,000.00
Gastos de Nomina Admón y Gcia.								
EsSalud			9%	S/ 9,900.00	S/ 11,880.00	S/ 11,880.00	S/ 11,880.00	S/ 11,880.00
Gratificaciones				S/ 11,000.00				
Compensacion Tiempo de Servicio				S/ 11,000.00				
				S/ 31,900.00	S/ 33,880.00	S/ 33,880.00	S/ 33,880.00	S/ 33,880.00
Gastos de Nómina operaciones								
EsSalud - operaciones			9%	S/ 7,650.00	S/ 9,180.00	S/ 9,180.00	S/ 9,180.00	S/ 9,180.00
Gratificaciones Operaciones				S/ 8,500.00				
				S/ 8,500.00				
Total				S/ 24,650.00	S/ 26,180.00	S/ 26,180.00	S/ 26,180.00	S/ 26,180.00

Fuente: Elaboración propia

7.2.3 Estado de Resultado proyectado

Partiendo de los presupuestos mostrados en el punto 7.2.2., se procedió a elaborar el estado de resultado el cual se muestra en la tabla 33, donde se observa que para el primer año de trabajo la facturación de 48 contratos, generará una ganancia neta libre de impuestos de 2,832,590 Soles, mientras que para el quinto año la facturación se incrementará un 2% por lo proyectado del PIB para el año, generarán una utilidad neta de 3,607,160.60 Soles.

Tabla 33. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
Concepto	1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles	5to año Soles
Ventas En Soles	2,832,590.00	3,399,108.00	3,467,090.16	3,536,431.96	3,607,160.60
Costos de Ventas					
Mano de Obra Directa	85,000.00	102,000.00	102,000.00	102,000.00	102,000.00
Gastos de Nómina	24,650.00	26,180.00	26,180.00	26,180.00	26,180.00
Depreciación	54,906.67	65,888.00	65,888.00	65,888.00	65,888.00
Costo promedio maquinaria	809,311.43	971,173.71	990,597.19	1,010,409.13	1,030,617.31
Otros Gastos	219,000.00	262,800.00	262,800.00	262,800.00	262,800.00
Total Costos de Ventas	1,192,868.10	1,428,041.71	1,447,465.19	1,467,277.13	1,487,485.31
Utilidad Bruta	1,639,721.90	1,971,066.29	2,019,624.97	2,069,154.83	2,119,675.29
Gastos Admón. y Gcia.					
Sueldos y Salarios	110,000.00	132,000.00	132,000.00	132,000.00	132,000.00
Gastos de Nómina	31,900.00	33,880.00	33,880.00	33,880.00	33,880.00
Otros Gastos	41,000.00	49,200.00	49,200.00	49,200.00	49,200.00
Total de Gastos Admón. Y Gcia.	182,900.00	215,080.00	215,080.00	215,080.00	215,080.00
Gastos de Ventas					
Gastos de Marketing	31,000	40,000	40,804	41,624	42,461
Total de Gastos de Ventas	31,000	40,000	40,804	41,624	42,461
GANANCIA OPERATIVA	1,425,822	1,715,986	1,763,741	1,812,451	1,862,134
Impuesto a la renta	-420,617	-506,216	-520,304	-534,673	-549,330
GANANCIA NETA	1,005,204	1,209,770	1,243,437	1,277,778	1,312,805

Fuente: Elaboración propia

7.3 Flujo de Caja

Tomando en consideración la información que se obtuvo en el estado de resultado se derivó en la elaboración del flujo de caja el cual se indica en la tabla 34.

Tabla 34. Flujo de Caja

	Flujo de Caja Proyectado a 5 años					
	Año 0	Año 1 1er año	Año 2 2do año	Año 3 3er año	Año 4 4to año	Año 5 5to año
Ingresos por Ventas		2,832,590.00	3,399,108.00	3,467,090.16	3,536,431.96	3,607,160.60
Total Ingresos	0	2,832,590.00	3,399,108.00	3,467,090.16	3,536,431.96	3,607,160.60
Egresos						
Sueldos y Salarios		-195,000.00	-234,000.00	-234,000.00	-234,000.00	-234,000.00
Gastos de Nómina		-56,550.00	-60,060.00	-60,060.00	-60,060.00	-60,060.00
Costo promedio maquinaria		-809,311.43	-971,173.71	-990,597.19	-1,010,409.13	-1,030,617.31
Alquiler de Oficinas		-80,000.00	-96,000.00	-96,000.00	-96,000.00	-96,000.00
Servicios Basicos		-20,000.00	-24,000.00	-24,000.00	-24,000.00	-24,000.00
Operarios Extras		-45,000.00	-54,000.00	-54,000.00	-54,000.00	-54,000.00
Traslado de maquinaria		-80,000.00	-96,000.00	-96,000.00	-96,000.00	-96,000.00
Articulos de limpieza		-30,000.00	-36,000.00	-36,000.00	-36,000.00	-36,000.00
Articulos de oficina		-5,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00	-6,000.00
Gastos publicidad		-31,000.00	-40,000.00	-40,804.00	-41,624.16	-42,460.81
Total Gastos	0	-1,351,861.43	-1,617,233.71	-1,637,461.19	-1,658,093.29	-1,679,138.12
Impuesto a la renta		-420,617.46	-506,215.95	-520,303.59	-534,672.95	-549,329.67
Inversion	-378,207.00					
Total Egresos	-378,207.00	-1,772,478.89	-2,123,449.67	-2,157,764.78	-2,192,766.24	-2,228,467.79
Flujo de Caja Neto	-378,207.00	1,060,111.11	1,275,658.33	1,309,325.38	1,343,665.72	1,378,692.81
Flujo de Caja Acumulado	-378,207.00	681,904.11	1,957,562.44	3,266,887.83	4,610,553.55	5,989,246.36

Fuente: Elaboración propia

7.4. Balance General

Tomando en consideración la invención inicial y la depreciación de los activos se procedió a elaborar el balance general de la empresa correspondiente al primer año de funcionamiento el cual se muestra en la tabla 35.

Tabla 35.
Balance General

BALANCE GENERAL			
ACTIVOS		PASIVOS Y CAPITAL	
Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	
Caja		Prestamos por pagar	
Inventario		Total Pasivos	
Total Activos Circulantes	0		
Activos Fijos		Capital	
Mobiliario	S/ 329,440.00	Capital Neto	
Depreciación	S/ 54,906.67	Aporte Capital Social	S/ 385,846.67
Deposito en Garantia	S/ 1,500.00		
Total Activos Fijos	S/ 385,846.67	Total Capital Neto	S/ 385,846.67
ACTIVOS	S/ 385,846.67	PASIVOS + CAPITAL	S/ 385,846.67

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA

8.1 Valor Neto Actual

De acuerdo con Rocabert (2007) el VAN computa la deseabilidad de un procedimiento en términos absolutos, calcula la adición general en la que se ha aumentado el capital como consecuencia del plan. El valor actual neto se calcula mediante la ecuación 1.

$$VAN = \left(\frac{FC1}{(1+i)^1} + \frac{FC2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FCn}{(1+i)^n} \right) - INV \quad (1)$$

Donde:

FC1 = Flujo de Caja año 1

FC2 = Flujo de Caja año 2

i= Tasa de Interés

INV= Inversión Inicial

Al sustituir los datos se obtuvo un VAN positivo de 5,285,234.45 Soles, lo que indica la viabilidad del plan ya que la inversión será recuperada durante el primer año de funcionamiento.

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Flujo de Caja Nuevos Soles	1,060,111.11	1,275,658.33	1,309,325.38	1,343,665.72	1,378,692.81
Interes (1 + Interes)	1.03	1.06	1.09	1.12	1.26
Flujo de Caja Proyectado Nuevos Soles	1,029,633.94	1,203,364.80	1,199,615.27	1,195,685.89	1,091,740.04
Flujo de caja esperado - Inv. Inicial	5,720,039.94	-378,207.00 =		5,341,832.94	
		15.12			

VAN	5,285,234.45
TIR	2.95

8.2 Rentabilidad

Existen múltiples definiciones sobre rentabilidad, entre las que se encuentran Zamora (2008) quien define rentabilidad a la medida de la rentabilidad que una dada etapa producen los capitales usados en sí mismos, ello admite el cotejo entre la renta creada y los medios usados para lograrla.

Al realizar los cálculos correspondientes se obtuvo una rentabilidad de los activos del 15 % mientras que la contribución marginal fue del 2.95 % de las utilidades sobre las ventas.

8.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio como su nombre lo indica es aquel punto donde la empresa mantiene un equilibrio entre sus ventas y sus gastos, Pérez & Merino, (2009), señala en el punto de equilibrio, una compañía consigue cubrir sus costos. Al acrecentar sus comercializaciones, conseguirá ubicarse por encima del punto de equilibrio y conseguirá provecho positivo. Al contrario, una caída de sus ventas desde el punto de equilibrio acarreará mermas.

Comenzando con este concepto y valorando las resultas obtenidas en el estado de resultados se procedió al cómputo del punto de equilibrio el cual se indica en la tabla 36.

Tabla 36. *Punto de Equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO					
CONCEPTOS	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Valor de venta unitario	2,832,590.00	3,399,108.00	3,467,090.16	3,536,431.96	3,607,160.60
Costo variable unitario	1,192,868.10	1,428,041.71	1,447,465.19	1,467,277.13	1,487,485.31
UTILIDAD MARGINAL	1,639,721.90	1,971,066.29	2,019,624.97	2,069,154.83	2,119,675.29
Costos fijos mensuales	213,900.00	255,080.00	255,884.00	256,704.16	257,540.81
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Gastos Operativos	213,900.00	255,080.00	255,884.00	256,704.16	257,540.81
Utilidad Marginal	1,639,721.90	1,971,066.29	2,019,624.97	2,069,154.83	2,119,675.29
Gastos Operativos	0.13	0.13	0.13	0.12	0.12

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 37 se señala la comprobación del punto de equilibrio.

Tabla 37. *Comprobación cálculo punto de equilibrio*

COMPROBACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Valor de venta x punto de equilit	369,508.39	439,886.00	439,276.06	438,737.97	438,270.45
Costo variable unitario x punto equilibrio mensual	155,608.39	184,806.00	183,392.06	182,033.81	180,729.65
GANANCIA BRUTA	213,900.00	255,080.00	255,884.00	256,704.16	257,540.81
GASTOS ADMINISTRATIVOS	182,900.00	215,080.00	215,080.00	215,080.00	215,080.00
GASTOS DE VENTAS	31,000.00	40,000.00	40,804.00	41,624.16	42,460.81
GANANCIA OPERATIVA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Impuesto a la renta	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GANANCIA NETA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia

8.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Según lo planteado por Bierman y Smidt (1977), en su libro El presupuesto de bienes de capital indican que la TIR simboliza la tasa de interés más elevada que un

capitalista pagaría sin derrochar capital, si la totalidad del capital para el financiamiento de la inversión fuesen fiados y el préstamo (primordial e interés acumulado) se cancelará con las entradas en efectivo de la inversión de acuerdo a su producción.

Al realizar los cálculos se obtuvo una Tasa Interna de Retorno del 2.95% indicando esto que es viable y estable realizar la inversión en este emprendimiento debido a que el mismo será recuperado durante los primeros cuatro años de funcionamiento. A pesar, de tener una tasa de retorno baja, mantenerse operativo es fundamental para ganar mercado, mejorar el servicio y seguir conociendo la industria de la construcción permitirá que Renta Tractor siga siendo rentable y viable.

CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1 Conclusiones

El sector de la construcción tiene las características óptimas para crear una empresa que mejore el servicio de la tercerización de alquiler de maquinaria y equipos. La ejecución del plan de negocio pudo dar a conocer la rentabilidad y viabilidad del mismo, que si bien es cierto dentro del mercado surge una rivalidad competitiva de la informalidad, el proyecto en sí es una opción positiva para entrar en el sector de la construcción, datos que pudieron corroborarse con la implementación de un instrumento de estudio que permitió que el uso de maquinaria en alquiler es usual y la calidad de servicio viene determinada por el cumplimiento de los contratos y tiempos de operación, así como también de la variedad de maquinaria. El crecimiento estable del sector permite una demanda estimada favorable para el desarrollo de las operaciones. En contraposición a la cantidad de la inversión inicial el crecimiento de la empresa se verá determinado por la adquisición de maquinaria nueva y no por la cantidad de ventas o contratos aumentados. Ya que la capacidad instalada es de un bien tangible, y las máquinas tienen que cumplir tiempos, distancias y periodos de mantenimiento.

El valor del negocio es determinado por la diferenciación del servicio a nivel tecnológico ya que se desarrollará una aplicación móvil y una página web que permita que los clientes se comuniquen continuamente con los asesores de seguridad industrial y operarios, además, el sondeo de mercado permitió

conocer que la aplicación era un atractivo para la clientela, pero a la vez en casos de emergencia se necesitaría una respuesta más automática. De acuerdo a esto, la capacitación del personal es muy importante porque no solo se maneja una gran inversión si no también se deben cumplir reglamentos y permisos para el manejo de maquinaria en obras civiles.

Todos los indicadores financieros muestran que la inversión en este emprendimiento es viable pues será recuperada durante los primeros cuatro años de funcionamiento.

De acuerdo a la proyección de los estados financieros, los ingresos de la empresa cubrirán los desembolsos y la inversión será recuperada durante el primer año de funcionamiento, lo que indica que la empresa no requerirá financiamiento externo para cubrir sus flujos de caja.

En último lugar, este documento sirve para facilitar los términos necesarios para la instalación física de la idea de negocio a los dueños, y así ofrecer toda la información precisa para asumir medidas relacionadas a la realización o no, de futuras inversiones.

9.2 Recomendaciones

- La obsolescencia de las maquinarias industriales deberá llevarse con sumo cuidado y respetar los periodos de mantenimiento rutinario, preventivo y correctivo.
- De acuerdo a los equipos que se compren, se recomienda hacer un itinerario de control de mantenimiento de maquinaria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bierman H. & Smidt S. (1977). *El presupuesto de Bienes de Capital*, (La Toma de Decisiones). Fondo de Cultura Económica, México.
- Contreras, N., & Díaz, E. (2015). *Estructura financiera y rentabilidad: Origen, teorías y definiciones*. *Revista Valor Contable*, 2, 35–44. Recuperado de: http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri_vc/article/view/416.
- El Comercio (2018) *Informalidad en el sector de la construcción*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/lima/hay-8-mil-inmobiliarias-constructoras-informales-peru-314463>
- Escalante, J (2017). *Impacto de la imagen corporativa*. Recuperado de: <http://marketinglink.up.edu.pe/impacto-la-imagen-corporativa/>
- INEI (2018). *Demografía empresarial del Perú*. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n-03-demografia-empresarial-ii-trim2018_ago2018.pdf
- Pérez, J., & Merino, M. (2009). *Punto de equilibrio*. Obtenido de Punto de equilibrio. Recuperado de <http://definicion.de/punto-de-equilibrio/>.
- Rocabert, J. (2007). Los Criterios Valor Actual Neto Y Tasa Interna de Rendimiento. *E-Publica - Revista Electrónica Sobre La Enseñanza de La Economía Pública*, no. 1995: 1–11.
- SUNAT. (2018). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/indicestajas>.