



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

**“Plan de negocios para crecimiento del negocio de alquileres
de grupos electrógenos en Ferreyros S.A.”**

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

Presentado por:

JORGE ANTONIO LÓPEZ GÓMEZ

Lima-Perú

Julio 2019



ANEXO 6

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

Fecha: 18/07/2019

Facultad	Ciencias Empresariales			
Carreras de pre grado				
Ingeniería de Sistemas Empresariales	<input type="checkbox"/>	Ingeniería de Sistemas de Información y Gestión - CPE	<input type="checkbox"/>	
Ingeniería Económica y de Negocios	<input type="checkbox"/>	Administración de Empresas - CPE	<input checked="" type="checkbox"/>	
Administración de Negocios Internacionales	<input type="checkbox"/>			
Administración de Empresas	<input type="checkbox"/>			
Marketing y Administración	<input type="checkbox"/>			
Semestre /ciclo académico /módulo :				
Código	Alumno	Correo electrónico	Teléfono	Nota*
100032364	Lopez Gomez, Jorge Antonio	Jorge.lopez.gomez@hotmail.com	951579769	16

***Nota final del curso aprobatoria**

Título del trabajo de investigación:

PLAN DE CRECIMIENTO DEL AREA DE ALQUILERES DE GRUPOS ELECTROGENOS EN FERREYROS

El Jurado revisor toma en cuenta estos criterios de evaluación para calificar el **Trabajo de Investigación** para optar el Grado de Bachiller:

- Aprobado (13 – 15)
- Aprobado – Muy Buena (16 – 18)
- Aprobado – Sobresaliente (19 – 20)
- Desaprobado (0 – 12)

Comentario/sugerencias/recomendaciones/observaciones:

Atentamente,

Profesor del curso

Mba Deisy Lizbeth Acosta Ticse

*Este documento puede ser enviado por correo electrónico

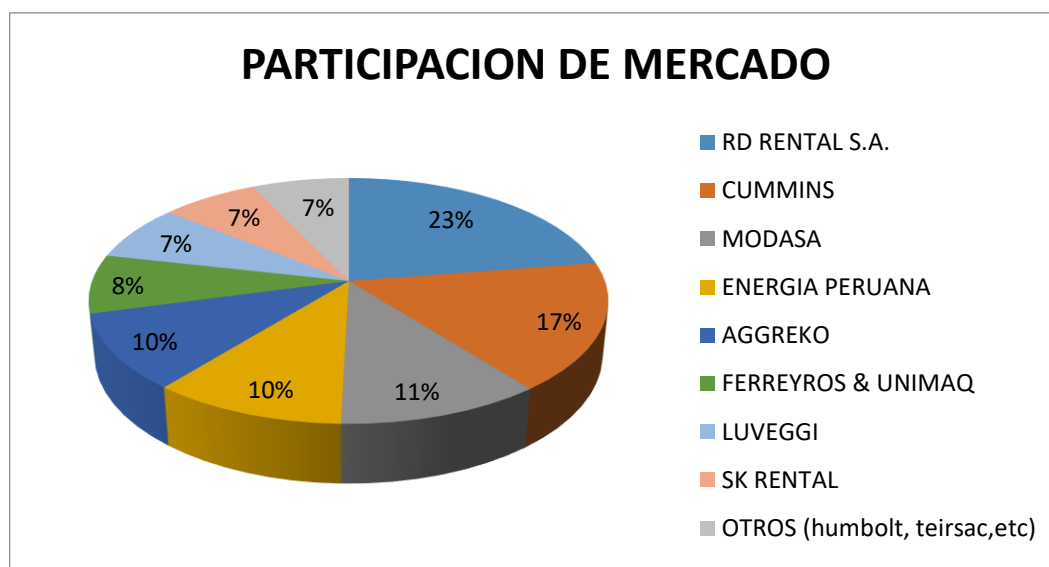
Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	5
3. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	7
4. PLAN DE MARKETING	12
5. Plan económico-financiero	20
6. Conclusiones.....	29
7. Bibliografía	30

1. RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación y desarrollo de plan de negocios tiene como objeto principal conocer y tener una mayor visión de la situación actual del mercado de alquiler de grupos electrógenos en el Perú y con ello poder plantear una estrategia para el crecimiento de este mercado que en los últimos años se ha encontrado desatendido dentro de la compañía.

Analizando la situación actual sabemos que de un mercado de alrededor de veintiocho millones de dólares, el grupo Ferreyros solo participa en un 8% de ello ya que ha sido un negocio al que no le ha dado foco los últimos años, sin embargo es un mercado bien dinámico ya que la necesidad de energía siempre está latente en las grandes empresas de minería ya que las zonas en las que se encuentran son de difícil de acceso y por ende en muchas ocasiones carecen del servicio de energía de la manera convencional en la que la conocemos y es por ello que deben subcontratar servicios de alquiler de grupos electrógenos.



Elaboración propia.
Fuente: b2b Experience 2016

Sabiendo esto y conociendo la espalda comercial de Ferreyros S.A, apuntamos con el siguiente plan de negocios en aumentar su participación de mercado creando un área nueva de alquileres de grupos electrógenos dentro de la Gerencia de División de Energía & Retail para colocarnos dentro de los tres primeros lugares en los próximos 3 años, esto se lograría con una oferta de valor enfocada en la representación de la marca que contamos (CATERPILLAR) y en el servicio técnico que ofrecemos a nivel nacional, acompañada de contar con equipos listos para

alquiler a buenas tarifas y con especial acompañamiento a los clientes de gran minería (Bambas, Cerro Verde, mas) ya que son ellos con lo que actualmente Ferreyros logra aproximadamente el 60% de sus ventas al año.

2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

Nombre del negocio:

Plan de negocios para crecimiento del negocio de alquileres de grupos electrógenos en Ferreyros S.A.

Descripción del producto/servicio a ofrecer:

El servicio ofrecido es el alquiler de grupos electrógenos que para efectos de simplificación y mejor entendimiento se ha estructurado de la siguiente manera:

Rango de potencias:

Las potencias de los GRUPOS ELECTROGENOS se clasifican como sigue:

Rango 1: Desde 10 KW a 300 KW

Rango 2: Desde 301 KW a 500 KW

Rango 3: Desde 501 KW a 1000 KW

Rango 4: Desde 1001 KW a 2000 KW

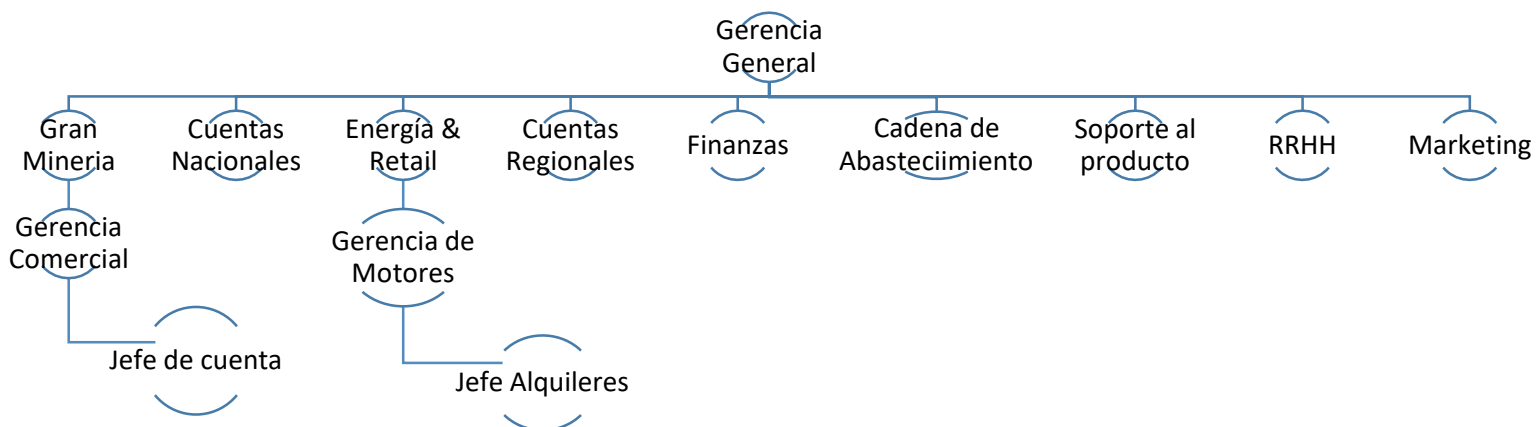
Régimen de trabajo:

Por lo general las aplicaciones de ALQUILER DE GRUPOS ELECTROGENOS demandan equipos para trabajar bajo los siguientes regímenes:

- a) STANDBY: Los grupos electrógenos en STANDBY son los más utilizados. Su aplicación principal es el suministro de energía de emergencia para una duración limitada durante un corte. La valoración de energía de reserva se debe aplicar a la unidad de energía de la red pública, donde está disponible. La calificación típica para un motor de espera debe ser dimensionado para un máximo de factor de carga promedio de 80% y alrededor de 200 horas al año. Esto incluye menos de 25 horas por año de tiempo de ejecución en la calificación de espera.
- b) PRIME: Los grupos electrógenos en PRIME se deben utilizar en aplicaciones en las que el usuario no pueda tener acceso a la energía de un servicio público

- c) CONTINUA: Los grupos electrógenos en CONTINUA se utiliza en aplicaciones en las que el suministro de energía está en una carga constante de 100% para un número ilimitado de horas al año. Unidades de potencia nominal continua son los más ampliamente utilizados en aplicaciones donde la red eléctrica no pueda acceder. Estas aplicaciones incluyen la minería, la agricultura, industria, etc.

Equipo de trabajo



Para el caso aplicativo del plan de negocios en cuestión habrá dos gerencias de división directamente implicadas, la cuales serían la división de gran minería, encargada del trato directo con los clientes para lo cual se asignara un Jefe de cuenta para negocios de energía y la gerencia de división de energía y retail la cual será la encargada de emplear la estrategia del servicio, definir tarifas y velar por la disponibilidad de los productos, lo cual será ejecutado por la jefatura de alquileres que a su vez se soportara con la gerencia de marketing para el plan de promoción.

3. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 *Análisis externo*

Antes del año 2007 las principales empresas constructoras de obras (como GyM, COSAPI, etc) y empresas mineras del país no comulgaban mucho con la idea de optar por alquilar equipos, sus políticas eran más bien optar casi siempre por la opción de compra. No fue sino hasta la llegada de empresas proveedoras internacionales quienes fueron adoctrinando y enseñando al mercado peruano todos los beneficios que se obtenían si es que optaba por la opción alquilar equipos. Antiguamente, prácticamente casi el 100% de las importaciones de grupos electrógenos era destinado para la venta directa.

Durante el periodo comprendido entre los años 2009 al 2014 el mercado de alquiler de grupos electrógenos se tornó como un negocio muy interesante para las empresas nacionales y extranjeras proveedoras de este servicio.

El año 2009 ha sido muy recordado por la crisis internacional, muchas empresas que brindaban este servicio en USA y Europa comenzaron a poner al Perú como una muy buena alternativa para sus planes de expansión de su negocio. Otros proveedores con presencia en Latinoamérica también comenzaron a ver al Perú como gran una oportunidad para consolidar su regionalización en la zona.

El ciclo de maduración de este mercado de alquiler de grupos electrógenos se consolidó durante el periodo comprendido entre los años 2010 al 2013, siendo el año 2013 donde prácticamente todas las empresas que brindaban este servicio (nacionales y extranjeras) llegaron a su nivel más alto. Luego, con la llegada del año 2014 y la época de la desaceleración económica en el Perú y hasta la fecha el mercado ha venido en descenso.

Desde el año 2015 y hasta la fecha Las oportunidades de negocios que se han presentado a nivel nacional dentro del territorio Peruano para las empresas dedicadas a brindar el servicio de alquiler de grupos electrógenos que cuentan con flotas de equipos con potencias que van desde los 10 KW hasta los 2 MW han disminuido considerablemente.

Así mismo, hay que precisar que estas oportunidades han ido disminuyendo y se han visto muy afectadas debido a la paralización de los grandes proyectos mineros y obras del sector construcción y esto se sigue viviendo para el transcurso del presente año 2019.

Contrariamente, antes el escenario era bastante más prometedor, principalmente durante los años 2010 al 2014 donde las oportunidades para este sector eran muy dinámicas y solicitadas.

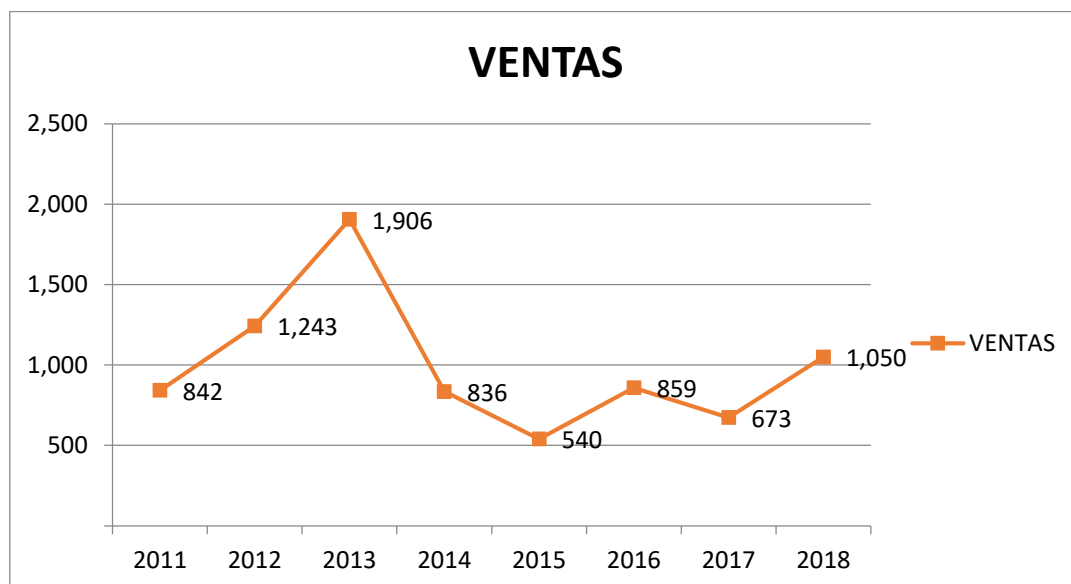
Actualmente, el mercado de alquiler de grupos electrógenos en Perú está conformado por una gran cantidad de empresas, solo basta con analizar en detalle la relación de empresas que aparecen y desaparecen por falta de capital y saturación de mercado todos los años y que publican sus anuncios en las páginas amarillas y/o internet.

Cabe resaltar que la gran mayoría de estas empresas siempre prioriza siempre la atención a sectores de mercado muy comunes como son: minería, energía, industria, construcción, servicios y eventos.

La difícil situación económica que viene atravesando el país sumado a la paralización de obras de construcción y grandes proyectos minero e infraestructura de consideración permiten hoy que haya un exceso de oferta, salvo tres proyectos puntuales de interés nacional como lo son Juegos Panamericanos Lima 2019, Construcción de Mina Quellaveco y Marcobre.

3.2 Análisis interno

Internamente en Ferreyros mientras sucedía todo lo descrito anteriormente la compañía le metía un foco especial al negocio de alquiler de maquinaria para movimiento de tierra y atendía el negocio de alquileres de grupos electrógenos de forma reactiva, motivo por el cual se obtienen los siguientes resultados en facturación:



Fuente: Elaboración Propia.

Esto es producto que este negocio es manejado por una gerencia de máquinas y no una de energía como debería ser.

3.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Según Michael Porter, para hacer un adecuado análisis de un mercado, se debe de analizar las cinco fuerzas o actores que en el confluyen y que son Competidores, Clientes, Nuevos Ingresos, Productos Sustitutos y Proveedores. Analizando a cada uno de ellos vemos que:

- ✓ Competidores: Existe una gran cantidad de oferentes (cuarenta aproximadamente), dentro de lo que actualmente es un mercado estancado y en el que la demanda es inelástica, debido a que no porque los proveedores bajen las tarifas de los alquileres de grupos electrógenos, va existir un mayor consumo o requerimiento de estos, producto de que no hay donde utilizarlos. Adicionalmente existe una muy baja diferenciación entre los competidores ya que no se percibe que alguno de ellos

sobresalga claramente y por lo mismo es muy bajo o inexistente el costo de cambio de trabajar con un proveedor o con otro.

- ✓ Clientes: Tienen alto poder de negociación además de un alto enfoque en los servicios que requieren, además de una alta orientación a buscar precios bajos. Los clientes demuestran baja lealtad de marca hacia sus proveedores, trabajando con ellos siempre y cuando no haya otro que ofrezca lo mismo a un menor precio. Para ellos los generadores son un commodity y lo que ellos compran es energía (KW/H) y es así como miden sus costos.
- ✓ Nuevos Ingresos: Actualmente producto de la crisis y el estancamiento del sector es poco probable el ingreso de nuevos competidores al sector, pero si se repitiera una situación como en los años 2010 al 2013 probablemente haya nuevos ingresos, ya que no hay restricción o reglamentación alguna que limite o prohíba el ingreso a dicho mercado.
- ✓ Productos Sustitutos: Afortunadamente para los participantes en este mercado aún no existe un sustituto que genere las mismas prestaciones de igual o menor costo.
- ✓ Proveedores: Considerando la actual situación de la industria y la baja demanda de grupos electrógenos tienen bajo poder de negociación además de haber diversidad de marcas oferentes con las que puede trabajar.

3.2.2 FODA



Matriz EFI

N°	<u>Fortalezas</u>	<u>Peso</u>	<u>Valor</u>	<u>Ponderado</u>
1	F1 Marca	20%	4	0.8
2	F2 Soporte en Sucursales	20%	4	0.8
3	F3 Conocimiento del negocio	10%	2	0.2
4	F4 Flota rental	10%	2	0.2

N°	<u>Debilidades</u>	<u>Peso</u>	<u>Valor</u>	<u>Ponderado</u>
1	D1 Cobertura	15%	2	0.3
2	D2 Flexibilidad	15%	2	0.3
3	D3 Flota Centralizada.	5%	2	0.1
4	D4 Servicio técnico compartido	5%	2	0.1

TOTAL		100%		2.8
--------------	--	-------------	--	------------

Matriz EFE

N°	<u>Oportunidades</u>	<u>Peso</u>	<u>Valor</u>	<u>Ponderado</u>
1	O1 Ingreso mercado minero	30%	4	1.2
2	O2 Desarrollar gas y control de temperatura	10%	2	0.2
3	O3 Alquileres operados	20%	2	0.4

N°	<u>Amenazas</u>	<u>Peso</u>	<u>Valor</u>	<u>Ponderado</u>
1	A1 Escases de proyectos	15%	2	0.3
2	A2 Ingreso nueva competencia	10%	2	0.2
3	A3 Guerra de precios	15%	2	0.3

TOTAL		100%		2.6
--------------	--	-------------	--	------------

3.3 Visión

Fortalecer nuestro liderazgo siendo reconocidos por nuestros clientes como la mejor opción, de manera que podamos alcanzar las metas de crecimiento.

3.4 Misión

Proveer las soluciones que cada cliente requiere, facilitándole los bienes de capital y servicios que necesita para crear valor en los mercados en los que actúa.

3.5 Estrategia Genérica

La estrategia genérica se basará en base a los pilares estratégicos de la compañía los cuales se dividen en 4:



Crecimiento rentable: Crecer en ventas totales >5% vs año anterior.

Reducir gastos operativos <10% vs año anterior.

Liderazgo y satisfacción de clientes:

Mantener la satisfacción de clientes >50% NLS.

Aumentar participación mercado general >60%

Procesos de clase mundial:

Entrega de repuestos en plazo prometido >95%

Impactos positivos:

Encuesta clima laboral >96%

Seguridad, 0 accidentes fatales

3.6 *Objetivos Estratégicos*

Los objetivos estratégicos planteados para este plan de negocios asegurando la escala del negocio son:

- ✓ Cero accidentes fatales en servicios de alquileres.
- ✓ Asegurar ser el líder en soluciones de proyectos de minería (rental)
- ✓ Aumentar participación y facturación anualmente en 25% aproximadamente.
- ✓ Incorporar soluciones a gas natural
- ✓ Lograr los KPI planteados por la compañía:
 - Utilización financiera: 50%
 - Utilización tiempo: 70%

4. PLAN DE MARKETING

4.1 *Planteamiento de objetivos de marketing*

- ✓ Ser reconocidos como el principal alquilador de grupos electrógenos en clientes de gran minería.
- ✓ Colocarnos dentro de los 3 primeros alquiladores de generadores en el país.
- ✓ Ser la primera opción disponible para los clientes cuando se requiera energía temporal.

4.2 *Estrategias de marketing:*

Ferreyros se enfocará a:

Segmentación de Mercado (B2B)

Segmentación Geográfica: Perú, en su mayoría Arequipa, Cusco y Moquegua.

Segmentación por tamaño: Empresas grandes

Segmentación por industria o actividad económica: Empresas Mineras.

4.3 Mercado objetivo:

El mercado objetivo para el proyecto se basará dentro de los clientes mineros activos que ya se encuentran registrados en la compañía que contabilizan en 265 prospectos y dentro de ellos nos enfocaremos en los denominados gran minería y mediana minería llamados large y top large y dentro de estos últimos los que se encuentran dentro de las unidades de negocio llamados gran minería y cuentas nacionales que proporcionan un 60% aproximadamente de las ventas de la compañía:

SEGMENTACIÓN	QTY
CLIENTES MINEROS ACTIVOS CON FERREYROS CON TIPO DE PERSONA JURIDICA	265
GRAN MINERIA Y MEDIANA MINERIA SEGMENTADOS EN LARGE Y TOP LARGE	126
DENTRO DE LA UNIDADES DE NEGOCIOS DE GRAN MINERIA Y CUENTAS NACIONALES (60% facturación de la compañía)	87

Fuente: SAP CRM Ferreyros S.A.

4.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

Objetivo de Plan de Marketing

Lanzar al mercado la Propuesta de Valor de Alquiler de Grupos Electrógenos de Ferreyros, a través de la nueva área de alquileres.

Diseñar un plan de marketing Multicanal, Masivo y Segmentado por unidad de Negocio, que cubra la necesidad de dar a conocer este lanzamiento en todos nuestros grupos de interés (clientes y prospectos) así como de manera personalizada en cada uno de nuestros principales segmentos de clientes.

Mantener una exposición continua de la propuesta de valor para que luego del lanzamiento, se mantengan niveles óptimos de exposición

Maximizar la exposición, minimizando el costo. Aprovechar los canales existentes y economías de escala.

Plaza

Utilizaremos los siguientes canales para mercadear nuestra propuesta de valor:

- ✓ Fuerza de ventas
- ✓ Canales digitales
- ✓ Páginas Web (Ferreyros Rentafer)
- ✓ Redes Sociales

- ✓ Publicidad digital (Buscadores y red de contenidos)
- ✓ Email
- ✓ Canales ATL (masivos): Revistas y Publicaciones
- ✓ Locales Propios : Publicidad Visual y Brochures

Producto

Los productos que ofreceremos al mercado son Grupos Electrógenos Caterpillar entre 275 kW y 1800 kW (Encapsulados e insonorizados con tanque de combustible para 8 horas de operación, bandeja antiderrame, kit de seguridad, motores con tecnología ACERT-Electrónicos)



Precio

Las tarifas serán basadas en el histórico y el valor de alquiler de mercado, sondeando entre empresas de la competencia y consiguiendo cotizaciones de los vendedores. Las tarifas se diferenciarán entre clientes lista y Premium y además la tarifa varía según las horas de trabajo del equipo, el modelo. Teniendo en cuenta que las columnas 180, 250 y 350 corresponden a horas mínimas de trabajo en el mes, tarifa mensual por horas corresponde a equipos trabajando 24 horas al día por 7 días a la semana y la tarifa standby aplicara solo para equipos en emergencia.

**LISTA
US\$**

MODELO	MAQUINA SECA				
	180	250	350	Mensual x Horas	Standby
3406 - 275kV Encap	\$ 17.05	\$ 16.37	\$ 15.39	\$ 8,361.10	\$ 2,926.39
C15-365kV Encap	\$ 24.84	\$ 23.87	\$ 22.44	\$ 11,484.00	\$ 4,019.40
C15 - 410kV Encap	\$ 25.00	\$ 24.00	\$ 22.56	\$ 12,078.00	\$ 4,227.30
C18-500kV Abierto	\$ 26.73	\$ 25.63	\$ 24.09	\$ 12,217.70	\$ 4,276.20
C18 - 500kV Encap	\$ 29.73	\$ 28.53	\$ 26.83	\$ 13,558.60	\$ 4,745.51
C18-545V Abierto	\$ 27.69	\$ 26.60	\$ 25.00	\$ 13,176.43	\$ 4,611.75
C18 - 545kV Encap	\$ 30.83	\$ 29.60	\$ 27.82	\$ 14,652.00	\$ 5,128.20
C27 - 725kV Abierto	\$ 39.05	\$ 37.40	\$ 35.28	\$ 16,428.50	\$ 6,571.40
C27 - 725kV Encap	\$ 43.56	\$ 41.80	\$ 39.27	\$ 18,264.52	\$ 7,305.81
C32 - 910kV Abierto	\$ 60.48	\$ 56.98	\$ 53.63	\$ 23,050.00	\$ 9,220.00
C32 - 910kV Encap	\$ 67.20	\$ 64.51	\$ 60.60	\$ 25,690.50	\$ 10,276.20
3512 - 1360kV Abierto	\$ 82.50	\$ 74.25	\$ 64.70	\$ 33,103.00	\$ 13,241.20
3512 - 1360kV Encap	\$ 91.80	\$ 82.70	\$ 71.80	\$ 36,709.20	\$ 14,683.68
3516B - 1825kV Abierto	\$ 126.42	\$ 102.65	\$ 88.50	\$ 50,616.40	\$ 20,246.56
3516B - 1825kV Encap	\$ 135.70	\$ 108.50	\$ 95.09	\$ 54,249.00	\$ 21,699.60

**PREMIUM
US\$**

MODELO	MAQUINA SECA				
	180	250	350	Mensual x Horas	Standby
3406 - 275kV Encap	\$ 15.50	\$ 14.88	\$ 13.99	\$ 7,601.00	\$ 2,660.35
C15-365kV Encap	\$ 22.58	\$ 21.70	\$ 20.40	\$ 10,440.00	\$ 3,654.00
C15 - 410kV Encap	\$ 22.73	\$ 21.82	\$ 20.51	\$ 10,980.00	\$ 3,843.00
C18-500kV Abierto	\$ 24.30	\$ 23.30	\$ 21.90	\$ 11,107.00	\$ 3,887.45
C18 - 500kV Encap	\$ 27.03	\$ 25.94	\$ 24.39	\$ 12,326.00	\$ 4,314.10
C18-545V Abierto	\$ 25.17	\$ 24.18	\$ 22.73	\$ 11,978.57	\$ 4,192.50
C18 - 545kV Encap	\$ 28.03	\$ 26.91	\$ 25.29	\$ 13,320.00	\$ 4,662.00
C27 - 725kV Abierto	\$ 35.50	\$ 34.00	\$ 32.07	\$ 14,935.00	\$ 5,974.00
C27 - 725kV Encap	\$ 39.60	\$ 38.00	\$ 35.70	\$ 16,604.11	\$ 6,641.64
C32 - 910kV Abierto	\$ 54.98	\$ 51.80	\$ 48.75	\$ 23,050.00	\$ 9,220.00
C32 - 910kV Encap	\$ 60.48	\$ 58.06	\$ 54.54	\$ 25,690.50	\$ 10,276.20
3512 - 1360kV Abierto	\$ 74.25	\$ 66.83	\$ 58.23	\$ 29,792.70	\$ 11,917.08
3512 - 1360kV Encap	\$ 82.62	\$ 74.43	\$ 64.62	\$ 33,038.28	\$ 13,215.31
3516B - 1825kV Abierto	\$ 113.78	\$ 92.39	\$ 79.65	\$ 45,554.76	\$ 18,221.90
3516B - 1825kV Encap	\$ 122.13	\$ 97.65	\$ 85.58	\$ 48,824.10	\$ 19,529.64

Promoción

Proponemos el uso de canales masivos, así como personalizados para cada segmento de clientes

Marketing Directo
Fuerza de Ventas

Capacitación a la Fuerza de Ventas sobre la Propuesta de Valor de Alquileres de GE para que la puedan ofrecer: Capacitación Masiva (Go Ventas) y Personalizada (Jefes de Cuenta y Vendedores responsables de los principales Clientes).

Definir plan de compensación atractivo para que la FFVV tenga la motivación de ofrecer esta solución.

Acompañar (Jefes de Producto Rentafer) a los Jefes de Cuenta y Vendedores en una visita a los principales clientes objetivo para reforzar mensaje.

Validar Plan de cobertura con cada Vendedor para adecuar el acompañamiento.

Implementar un Plan de Cobertura en CRM para Rentafer y hacer seguimiento de su ejecución.

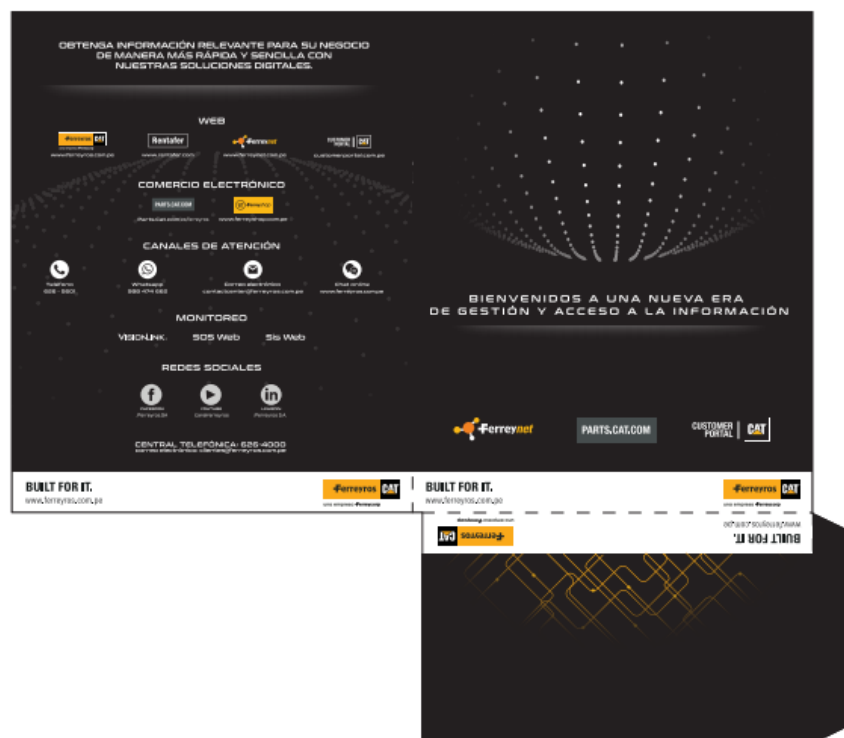
Material Impreso

Proponemos la producción de packs personalizados para poder entregar a clientes.

Estos packs se componen de un Folder dptico A4 de papel couché mate que explica la Propuesta de Valor genérica de Alquiler de Grupos Electrónicos. Este folder tendrá un bolsillo interno el cual permitirá que se inserten hojas sueltas las cuales serán personalizadas para cada cliente.

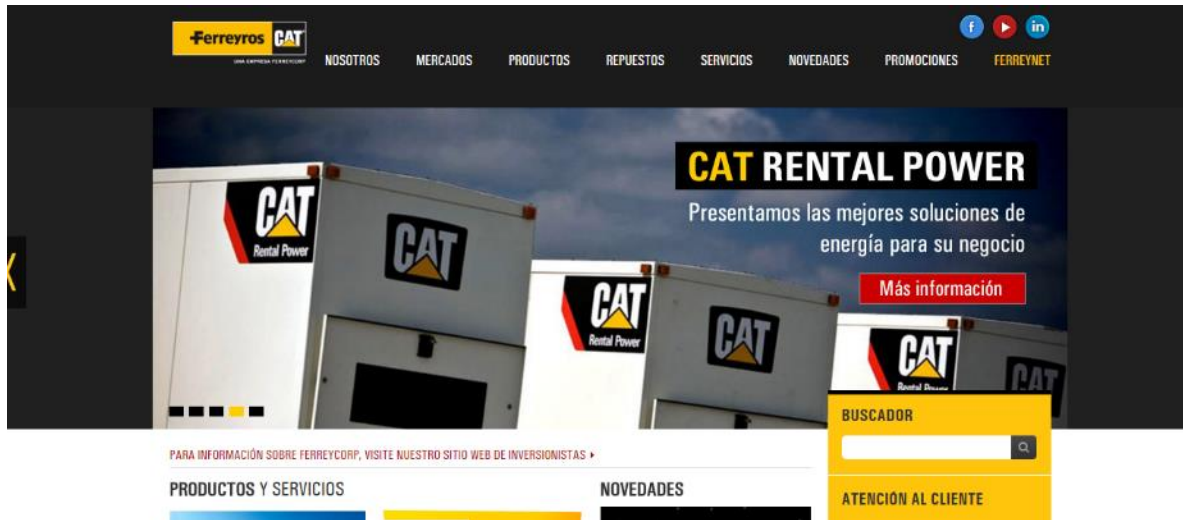
Las hojas sueltas serán prediseñadas y se podrán imprimir en impresora a color en nuestras instalaciones de acuerdo a la necesidad. Diseñaríamos una hoja de Presentación para cada mercado, reforzando la Propuesta de Valor específica para dicho mercado. Luego podría haber una hoja por cada producto, con las especificaciones e información necesaria a compartir con el cliente.

Ejemplo:



Marketing Digital

- Web de Ferreyros



- Web Rentafar

Agregar una sección sobre alquiler de GE y crear una página interna con la información de detalle.



- Publicidad SEM

Anuncios en búsquedas relacionadas a Alquileres de Grupos Electrógenos (actualmente la competencia tiene anuncios) x 3 meses.



- Redes Sociales


1 post bimensual en el Facebook de Ferreyros durante 1 año posicionando la oferta de Alquileres de GE (mensual por los primeros 3 meses) Alcance a 133 mil seguidores de Ferreyros



- Email

1 envío de email cada 2 meses a los clientes objetivos, lanzando y reforzando nuestra propuesta de valor.

La periodicidad depende de la estrategia de contactos y fatiga con nuestros clientes. Hemos definido un email mensual a nuestros clientes y hay diversos contenidos que compartir.



A new standby power source is here.

Cat[®] Gas Standby Generator Sets

Dear [FirstName],


Whatever the reason for your outage, know you can power through it. Our new G3512 Cat[®] gas standby generator sets are engineered to deliver a quick return to stable power and can start in as little as 0.5 seconds, facilitating compliance with NFPA 110 Level 1 Type 10. They also meet stringent requirements for UL2200 listing and EPA emissions certification. We factory test each one and back them with a 2-year standby warranty and 24/7 Cat dealer support, ensuring you're prepared for the unexpected.

BUILT FOR IT.™


LEARN MORE

[Dealer Value Proposition]

[Dealer Name] | Address | City | State | Zip | www.dealermains.com



We've got you covered.



Contact your dealer for 24/7 support.

(123) 456-7890

Propuesta de Inversión de marketing

Diseño de Piezas Gráficas	S/.0 (asumido por Fee de Marketing)
Folders (1,000)	S/.1,800
Paginas personalizadas	Variable (Impresión por consumo)
Desarrollos Web	S/.0 (asumido por Fee de Marketing)
Publicación Facebook	S/.0 (asumido por Fee de Marketing)
Publicidad Digital SEM y Display	S/.2,000 (por 3 meses)
Email Marketing	S/.0 (asumido por Fee de Marketing)
Publicaciones	S/.2,800 (1 revista especializada)
TOTAL	S/. 6,600

* Por evaluar: Aviso en Gestión dependiendo del presupuesto y alcance que se quiera tener.

5. Plan económico-financiero

5.1 Supuestos Financieros

Para el presente plan financiero se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

- a) Tipo de cambio considerado S./ 3.3
- b) Análisis de estados financieros de la compañía del año 2017.
- c) Facturación de la flota de alquiler considerando una utilización tiempo del 70% para la proyección de ventas.
- d) Roll out de usados después de que los equipos alcanzaran 5 años o 8000 mil horas de uso en promedio lo que ocurra primero.
- e) Se consideran ciertos gastos ya hundidos dentro de la estructura de toda la compañía como lo son parqueos, viajes y demás.

5.3 Proyección de ventas

Proyección Mensual (Primer Año)

Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Alquiler Grupos electrogenos	198,684	198,684	198,684	198,684	198,684	198,684	198,684	198,684	198,684	198,684	198,684	198,684	2,384,209
Venta de usados	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	1,176,000
Totales	296,684	296,684	296,684	296,684	296,684	296,684	296,684	296,684	296,684	296,684	296,684	296,684	3,560,209

Proyección Mensual (Segundo Año)

Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Alquiler Grupos electrogenos	267,031	267,031	267,031	267,031	267,031	267,031	267,031	267,031	267,031	267,031	267,031	267,031	3,204,377
Venta de usados	104,000	104,000	104,000	104,000	104,000	104,000	104,000	104,000	104,000	104,000	104,000	104,000	1,248,000
Totales	371,031	371,031	371,031	371,031	371,031	371,031	371,031	371,031	371,031	371,031	371,031	371,031	4,452,377

Proyección Mensual (Tercer Año)

Producto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Alquiler Grupos electrogenos	346,073	346,073	346,073	346,073	346,073	346,073	346,073	346,073	346,073	346,073	346,073	346,073	4,152,872
Venta de usados	116,000	116,000	116,000	116,000	116,000	116,000	116,000	116,000	116,000	116,000	116,000	116,000	1,392,000
Totales	462,073	462,073	462,073	462,073	462,073	462,073	462,073	462,073	462,073	462,073	462,073	462,073	5,544,872

5.4 Capital de trabajo

COSTOS FIJOS MENSUALES				
Descripción	U.M.	Cantidad	Valor Unitario	Monto
Alquiler Almacén	mes	1	800	800.00
Depreciación	mes	12.00	2400	28,800.00
Luz	mes	1	100	100.00
Agua	mes	1	80	80.00
Telefonía e Internet	mes	1	50	50.00
Sueldo Coordinador alquileres	mes	1	2000	2,000.00
Horas hombre servicio conexos	mes	5	3000	15,000.00
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUAL				49,830.00

COSTOS VARIABLES (PARA UN MES)						
Descripción	U.M.	Cantidad	Valor Unitario	Monto	COSTO VARIABLE UNIT. X Producto	Producto a realizar
Combustible	gal	80	3.30	264.00		
Montacarga	Hr	24	35.00	840.00		
Consumibles	Kg	4	24.00	96.00		
Filtros		48	3.80	182.40		
TOTAL COSTOS VARIABLES				1,382.40		

5.5 Estructura de financiamiento

CRONOGRAMA DE PAGOS							
Monto a financiar (o préstamo)				\$	2,088,000.00		
Tasa de interés mensual				%	2.5%		
Periodo de financiamiento				meses	36		
Periodo de gracia				meses	3		
Cuota Fija				\$	93,247		
Amort	Interes	Cuota	Comision	Portes	Total Pago	Saldo	Fn
						2,088,000	-2,088,000
0	51,551	51,551	1,044	4	52,599	2,088,000	52,599
0	51,551	51,551	1,044	4	52,599	2,088,000	52,599
0	51,551	51,551	1,044	4	52,599	2,088,000	52,599
41,696	51,551	93,247	1,044	4	94,295	2,046,304	94,295
42,726	50,521	93,247	1,023	4	94,274	2,003,578	94,274
43,780	49,466	93,247	1,002	4	94,252	1,959,798	94,252
44,861	48,385	93,247	980	4	94,231	1,914,937	94,231
45,969	47,278	93,247	957	4	94,208	1,868,968	94,208
47,104	46,143	93,247	934	4	94,185	1,821,864	94,185
48,267	44,980	93,247	911	4	94,162	1,773,598	94,162
49,458	43,788	93,247	887	4	94,137	1,724,139	94,137
50,679	42,567	93,247	862	4	94,113	1,673,460	94,113
51,931	41,316	93,247	837	4	94,087	1,621,529	94,087
53,213	40,034	93,247	811	4	94,061	1,568,316	94,061
54,527	38,720	93,247	784	4	94,035	1,513,790	94,035
55,873	37,374	93,247	757	4	94,008	1,457,917	94,008
57,252	35,994	93,247	729	4	93,980	1,400,665	93,980
58,666	34,581	93,247	700	4	93,951	1,341,999	93,951
60,114	33,133	93,247	671	4	93,922	1,281,885	93,922
61,598	31,648	93,247	641	4	93,892	1,220,287	93,892
63,119	30,128	93,247	610	4	93,861	1,157,168	93,861
64,677	28,569	93,247	579	4	93,829	1,092,491	93,829
66,274	26,972	93,247	546	4	93,797	1,026,216	93,797
67,910	25,336	93,247	513	4	93,764	958,306	93,764
69,587	23,660	93,247	479	4	93,730	888,719	93,730
71,305	21,942	93,247	444	4	93,695	817,414	93,695
73,066	20,181	93,247	409	4	93,659	744,348	93,659
74,869	18,377	93,247	372	4	93,623	669,479	93,623
76,718	16,529	93,247	335	4	93,585	592,761	93,585
78,612	14,635	93,247	296	4	93,547	514,149	93,547
80,553	12,694	93,247	257	4	93,508	433,596	93,508
82,542	10,705	93,247	217	4	93,467	351,055	93,467
84,579	8,667	93,247	176	4	93,426	266,475	93,426
86,668	6,579	93,247	133	4	93,384	179,807	93,384
88,807	4,439	93,247	90	4	93,341	91,000	93,341
91,000	2,247	93,247	45	4	93,296	0	93,296
2,088,000	1,143,792		23,164	144	3,255,100	CEM =	2.52%
						CEA =	34.79%

Elaboración propia

5.6 Estados Financieros

Estado situación financiera

	Nota	Al 31 de diciembre de	
		2017 S/000	2016 S/000
ACTIVO			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	21,037	34,192
Cuentas por cobrar comerciales, neto	6	521,935	548,694
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	23(b)	2,713	2,345
Otras cuentas por cobrar	7	56,939	23,903
Existencias, neto	8	710,871	568,752
Gastos contratados por anticipado		5,625	7,660
Total activo corriente		1,319,120	1,185,546
Activo no corriente			
Cuentas por cobrar comerciales, neto	6	46,566	5,927
Inversiones en negocio conjunto y otras	1(a)	12,287	12,139
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	9	476,869	437,876
Intangibles, neto	10	74,173	44,692
Crédito mercantil	10(e)	83,396	83,396
Impuesto a las ganancias diferido, neto	14	84,743	87,013
Total activo no corriente		778,036	671,043
Total activo		2,097,156	1,856,589
PASIVO Y PATRIMONIO			
Pasivo corriente			
Obligaciones financieras	11	249,865	212,661
Cuentas por pagar comerciales	12	325,745	255,372
Otras cuentas por pagar	13	281,464	285,533
Cuentas por pagar a partes relacionadas	23(b)	2,034	1,348
Total pasivo corriente		859,108	754,914
Pasivo no corriente			
Obligaciones financieras	11	181,720	85,703
Cuentas por pagar a partes relacionadas	23(b)	114,548	118,608
Total pasivo no corriente		296,268	204,311
Total pasivo		1,155,376	959,225
Patrimonio			
Capital emitido	15	732,624	732,624
Reserva legal		79,215	54,529
Resultados acumulados		129,941	110,211
Total patrimonio		941,780	897,364
Total pasivo y patrimonio		2,097,156	1,856,589

Estado de resultados

	Nota	Por el año terminado el 31 de diciembre de	
		2017	2016
		S/000	S/000
Ventas, netas	16	2,968,864	3,036,057
Otros ingresos operativos		251	357
Total ingresos operativos		2,969,115	3,036,414
Costo de ventas	16	(2,170,880)	(2,246,890)
Utilidad bruta		798,235	789,524
Gastos de venta	17	(297,044)	(308,250)
Gastos administrativos	18	(140,589)	(138,376)
Otros ingresos y gastos, neto	22	13,387	15,904
Utilidad operativa		373,989	358,802
Ingresos financieros	20	4,622	4,664
Gastos financieros	21	(14,681)	(27,582)
Participación en resultados de negocio conjunto	2.2(d)	148	122
Diferencia en cambio, neta	3	7,608	2,018
Utilidad antes del impuesto a las ganancias		371,686	338,024
Gasto por impuesto a las ganancias	14(c)	(111,965)	(91,163)
Utilidad neta		259,721	246,861

Estado de flujos de efectivo

	Nota	Por el año terminado el 31 de diciembre de	
		2017	2016
		S/000	S/000
ACTIVIDADES DE OPERACION			
Cobranza de clientes y terceros		2,928,818	2,977,067
Pago a proveedores		(2,217,820)	(2,065,704)
Pago a trabajadores y otros		(366,235)	(444,543)
Pago de impuesto a las ganancias		(103,769)	(125,420)
Pago de tributos		(3,786)	(2,559)
Efectivo neto proveniente de las actividades de operación		237,208	338,841
ACTIVIDADES DE INVERSION			
Adquisición de inmuebles, maquinaria y equipo	9(a)	(124,084)	(90,045)
Adquisición de intangibles	10(c)	(41,543)	(11,329)
Adquisición de inversiones en negocio conjunto	1(a)	-	(11,440)
Aporte de capital en otras inversiones		-	(400)
Efectivo neto utilizado en las actividades de inversión		(165,627)	(113,214)
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO			
Obtención de obligaciones financieras		1,601,077	944,233
Pago de obligaciones financieras		(1,459,540)	(800,331)
Pago de dividendos	15(c)	(215,305)	(230,329)
Pago de préstamos con la Principal	23(a)	-	(164,400)
Intereses pagados		(10,366)	(31,462)
Efectivo neto utilizado en las actividades de financiamiento		(84,134)	(282,289)
Aumento neto de efectivo y equivalentes de efectivo		(12,553)	(56,662)
Efecto de variaciones en tasas de cambio sobre el efectivo y equivalentes de efectivo		(802)	(453)
Saldo de efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año		34,192	91,307
Saldo de efectivo y equivalentes de efectivo al cierre del año		21,037	34,192

5.7 Flujo Financiero

FLUJO DE CAJA FINANCIERO DEL PROYECTO

(Expresado en \$)

	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	LIQUIDACION
INGRESOS					Valor de Rescate
VENTAS TOTALES		4,908,489	6,264,465	7,893,339	
EGRESOS					
INVERSIÓN TOTAL	3,765,216				2,436,000
ACTIVO FIJO	3,480,000				
CAPITAL DE TRABAJO	283,274				
GASTOS PRE-OPERATIVOS	1,941				
RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-	-283,274	
COSTOS		249,475	416,904	615,905	
COSTOS FIJOS		249,475	416,904	615,905	
COSTOS VARIABLES		-	-	-	
COSTOS Y GASTOS TOTALES		249,475	416,904	615,905	
IMPUESTO A LA RENTA (30%)		1,397,704	1,754,269	2,183,230	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-3,765,216	3,261,310	4,093,293	7,246,930	
FLUJO DE FINANCIAMIENTO NETO	2,088,000	-828,319	-1,003,576	-1,073,075	-
+ PRÉSTAMOS	2,088,000				
- AMORTIZACIÓN		-414,540	-715,154	-958,306	
- INTERESES		-579,332	-403,806	-160,654	
- GASTOS		-11,781	-8,226	-3,302	
+ ESCUDO FISCAL		177,334	123,610	49,187	
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-1,677,216	2,432,991	3,089,717	6,173,855	-

Elaboración propia

COK ANUAL (%)	30.0%
COK MENSUAL (%)	2.2%
VANF	4,832,681
TIRF	166.21%

5.8 Tasa de descuento accionistas y wacc

Tipos de Fuentes		Valor \$	Valor \$	Total Inversión S/.
Tipos de Fuentes	APORTE PROPIO	PERSTAMO	TOTAL	% v
Inversiones				
Activos Fijos	1,392,000.00	2,088,000.00	3,480,000.00	92%
Intangibles	1,941.18	0.00	1,941.18	0%
Capital de Trabajo	283,274.40	0.00	283,274.40	8%
Peso	45%	55%	100%	100%
TOTAL INVERSION	1,677,215.58	2,088,000.00	3,765,215.58	
COSTO	30.0%	24.35%	26.87%	
	COK		WACC	

5.9 Indicadores de rentabilidad

Los principales indicadores para seguimiento del negocio serán:

- Ventas: Según el presupuesto del año (alquileres y usados)
- Margen: Tanto de Alquileres como usados.
- EVA
- Utilización tiempo: Flota alquilada / Flota total
- Utilización financiera: Facturación / Presupuesto
- Rotación de inventario.

ALCANZAR RESULTADOS			
	Proy. 2014	Objetivo	Var %
1.- Ventas Rentafer	115.3 MM	122.4 MM	-5.8%
1.1.- Ventas Alquileres	52.6 MM	57.8 MM	-8.9%
1.2.- Ventas Usados	38.0 MM	34.9 MM	+8.8%
1.3.- Ventas RAP	24.7 MM	29.7 MM	-16.8%
2.- Margen de Alquileres*	23%	>30%	-7%
3.- Margen de Usados	7%	>15%	-8%
4.- EVA Rentafer (US\$)	-4.5 MM	--	--

Fuente: Ferreyros S.A

5.10 Análisis de riesgo

Para el proyecto en mención el van es de 1643161, lo cual lo hace altamente atractivo y este generaría un escenario optimista para los inversionistas.

El punto de equilibrio se detalla a continuación:

CONCEPTO	Alquiler de grupos Electrogenos	Venta Usado
Precio de Venta	4,054.78	6,366.00
Costo Variable Unitario	0.00	0.00
Margen de Contribucion	4,054.78	6,366.00
Proporción de Ventas	98%	2%
Costos Fijos 31,830.00	31,193.40	636.60
PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES	8	0
PUNTO DE EQUILIBRIO USD (es el PE en Unds. X Precio)	31,193	637

	Alquiler Grupos electrogenos	Venta de usados
Punto de Equilibrio = $\frac{\text{Total de costos fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo variable unitario}}$	PE = $\frac{31,193.40}{4,054.78}$	PE = $\frac{636.60}{6,366.00}$
$\text{MARGEN DE CONTRIBUCION}$	PE = 7.69	PE = 0.10

El principal riesgo de proyecto es que la flota no se alquile por completo y no se generen ventas con lo cual no se podría cancelar la inversión de los equipos.

6. Conclusiones

Como parte del análisis realizado al plan de negocios de alquiler de grupos electrógenos en Ferreyros S.A, hemos concluido lo siguiente:

- ✓ Mercado en recesión y con guerra de precios, sobre oferta y gran cantidad de competidores.
- ✓ Para los clientes los grupos electrógenos son un commodity y la diferenciación está por el servicio que cada proveedor pueda ofrecer a sus clientes y la calidad en la atención.
- ✓ Financiado el 60% de la deuda se obtiene un WAAC de 26.8%
- ✓ El crecimiento del área de alquileres supone que la empresa aumente su facturación en un 0.010% aproximadamente.
- ✓ Proyecto altamente rentable por contar con un TIR mayor al 100%

7. Bibliografía

Entrevista:

José Luis Costa Ochoa, Gerente alquileres, 15 junio 2019.

Ferreyros S.A (2019), Lima, Perú. Recuperado de <https://www.ferreyros.com.pe/>