



“PLAN COMERCIAL ARVAL 2019-2021”

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster
en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por:

Sr. Alejandro Antonio Ubillús Espinoza

Sr. Luis Armando Rodríguez Pajuelo

Sr. César Mauricio Noriega Suárez

Asesora: Profesora Carla Pennano

2019

Agradezco y dedico a mis padres este trabajo, por forjarme con solidos valores éticos, morales y humanos; a mi familia en general por su soporte y a mis compañeros por su grata convivencia y colaboracion en esta orgullosa etapa.

Alejandro Ubillús E.

Dedico este trabajo a mis padres Luis y María que fueron y serán la base de mi formación; a mis hijos Luis, Lía y Mauricio que son la razón para esforzarme por el presente y por el mañana ya que son mi principal motivación y todas aquellas personas que en algún momento aportaron a la conclusión de este proyecto.

Luis Rodríguez P.

Gracias a mi esposa Cecilia por su incondicional apoyo y gracias a mis hijos Mariel y Joaquín por impulsarme a ser mejor cada día. No ha sido sencillo, pero gracias a su inmenso apoyo este camino lo he disfrutado. Les agradezco y hago presente, mi infinito amor hacia ustedes, mi hermosa familia.

Mauricio Noriega S.

Un agradecimiento especial a quienes no dudaron en compartir su tiempo, conocimiento y experiencias de vida con nosotros. Buena parte de este trabajo se debe a ustedes.

Resumen ejecutivo

El objetivo principal de la presente tesis es elaborar un plan comercial para Arval, una de las empresas de *leasing* operativo más importantes a nivel mundial, para el período 2019-2021 en el mercado peruano. Además, se creará un área de marketing que lo ejecute.

La propuesta parte del análisis de las variables externas, de la relación con los *stakeholders*, así como de un análisis detallado de sus fortalezas y debilidades, a fin de identificar y hacer uso de los recursos con que cuenta para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas que se presenten en el período de análisis.

La investigación de mercado, exploratoria y concluyente, define los lineamientos estratégicos que el plan comercial deberá tomar en cuenta. A partir de esta etapa, se precisa el marco general estratégico, los objetivos comerciales y de *marketing*, la estrategia de segmentación de mercados corporativos, el posicionamiento, estrategia de marca y un plan de fidelización a largo plazo.

El plan permitirá ejecutar las tácticas del *marketing mix*: servicio (características, diferenciación y relación con la marca), precio (investigación, política de precios y variabilidad), plaza (gestión del canal de venta) y promoción (diseño y gestión de la comunicación). Además, se incluye la gestión de personas (*account team* y *marketing*) y los procesos corporativos respectivos.

El área de atención al cliente y *marketing* que se propone en esta tesis asegurará el cumplimiento de estrategias alineadas con las políticas corporativas internacionales de Arval. Se perseguirán indicadores positivos de rentabilidad y eficiencia de todos los servicios, incluyendo medidas de contingencia frente a posibles riesgos.

Índice

| | |
|--|-----------|
| Índice de tablas..... | ix |
| Índice de gráficos | x |
| Índice de anexos | xi |
| | |
| Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional..... | 1 |
| 1. Análisis del macroentorno (Pesteg)..... | 1 |
| 1.1 Entorno político | 1 |
| 1.2 Entorno económico | 1 |
| 1.3 Entorno social | 2 |
| 1.4 Entorno tecnológico | 3 |
| 1.5 Entorno ecológico | 3 |
| 1.6 Entorno global..... | 4 |
| 1.7 Conclusiones del macroentorno | 4 |
| 2. Análisis del microentorno | 5 |
| 2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter | 5 |
| 2.1.1 Poder de negociación de los clientes: impacto medio | 5 |
| 2.1.2 Poder de negociación de los proveedores: impacto bajo | 6 |
| 2.1.3 Amenaza de nuevos entrantes: impacto alto | 6 |
| 2.1.4 Amenaza de servicios sustitutos: impacto medio | 7 |
| 2.1.5 Rivalidad de la industria: impacto alto..... | 7 |
| 2.2 Evolución del sector..... | 8 |
| 2.3 Conclusiones del microentorno | 10 |
| 3. Análisis interno de la organización | 10 |
| 3.1 Historia y evolución..... | 10 |
| 3.2 Misión, visión, valores y objetivos (en base a información proporcionada por la empresa) . | 11 |

| | |
|--|----|
| 3.2.1 Misión | 11 |
| 3.2.2 Visión | 11 |
| 3.2.3 Valores | 11 |
| 3.2.4 Objetivos..... | 11 |
| 3.3 Organización y estructura | 12 |
| 3.4 Análisis FODA | 12 |
| 3.4.1 Fortalezas..... | 12 |
| 3.4.2 Oportunidades..... | 13 |
| 3.4.3 Debilidades | 13 |
| 3.4.4 Amenazas..... | 13 |
| 3.5 Productos y servicios que ofrece Arval | 14 |
| 3.5.1 <i>Leasing</i> operativo..... | 14 |
| 3.5.2 <i>Executive leasing</i> | 14 |
| 3.5.3 <i>Rentback</i> | 14 |
| 3.5.4 <i>BuyBack</i> | 14 |
| 3.6 Análisis de la cadena de valor | 14 |
| 3.6.1 Dirección | 14 |
| 3.6.2 Finanzas | 14 |
| 3.6.3 Tecnología | 15 |
| 3.6.4 Suministros | 15 |
| 3.6.5 Recursos humanos | 15 |
| 3.6.6 Innovación | 16 |
| 3.6.7 Mantenimiento..... | 16 |
| 3.6.8 Logística | 16 |
| 4. Diagnóstico situacional | 17 |

| | |
|--|-----------|
| Capítulo II. Investigación de mercado..... | 18 |
| 1. Objetivos de investigación | 18 |
| 1.1 Objetivo principal..... | 18 |
| 1.2 Objetivos específicos | 18 |
| 1.2.1 Conocer a profundidad el negocio de <i>leasing</i> en el Perú..... | 18 |
| 1.2.2. Caracterizar el target e identificar sus necesidades | 18 |
| 1.2.3 Evaluar la propuesta de valor | 18 |
| 1.2.4 Estimar la demanda..... | 19 |
| 2. Metodología para la investigación del mercado | 19 |
| 3. Fuentes de información | 19 |
| 3.1 Fuentes secundarias..... | 19 |
| 3.2 Fuentes primarias | 20 |
| 3.2.1 Entrevistas a expertos | 20 |
| 3.2.2 Encuestas a clientes | 21 |
| 3.2.3 Encuestas a clientes potenciales | 22 |
| 4. Metodología de la demanda | 23 |
| 4.1. Cálculo del mercado objetivo según estadísticas..... | 25 |
| 5. Conclusiones de la investigación de mercado | 26 |
| | |
| Capítulo III. Planeamiento estratégico | 27 |
| 1. Objetivos de <i>marketing</i> | 27 |
| 2. Estrategias genéricas | 27 |
| 3. Estrategia de crecimiento | 28 |
| 4. Estrategias de segmentación de mercado | 29 |
| 4.1 <i>Buyer</i> empresa (cuenta)..... | 30 |
| 4.2 <i>Buyer</i> cliente (comprador)..... | 30 |
| 5. Estrategias de posicionamiento | 30 |

| | |
|---|-----------|
| 5.1 Posicionamiento de la competencia..... | 31 |
| 6. Estrategia de marca | 32 |
| 6.1 Arquitectura de marca | 32 |
| 6.2 Esencia de marca..... | 33 |
| 7. Estrategia de clientes..... | 33 |
| 7.1 <i>Account team</i> | 35 |
| 7.1.1 Beneficios de implementar el modelo | 36 |
| Capítulo IV. Técnicas de <i>marketing</i> | 38 |
| 1. Estrategia de producto (servicio)..... | 38 |
| 2. Precio | 39 |
| 2.1 Precios del servicio por categoría de vehículos | 39 |
| 2.1.1 Camionetas <i>pick-up</i> | 39 |
| 2.1.2 Unidades de operación (furgonetas o vans)..... | 40 |
| 2.1.3 Autos ejecutivos gama media..... | 40 |
| 2.1.4 Autos ejecutivos gama alta | 41 |
| 2.2 Estrategia de precio | 42 |
| 3. Estrategia de plaza | 43 |
| 4. Estrategia de promoción..... | 44 |
| 5. Estrategia de personas | 45 |
| 5.1 <i>Drivers</i> de eficiencia para la fuerza de ventas | 46 |
| 5.1.1 <i>Definers</i> (definir) | 46 |
| 5.1.2 <i>Shapers</i> (formar) | 47 |
| 5.1.3 <i>Enlighteners</i> (iluminar)..... | 48 |
| 5.1.4 <i>Exciters</i> (motivar) | 49 |
| 5.1.5 <i>Controllers</i> (controlar)..... | 50 |
| 6. Estrategias de procesos | 51 |

| | |
|---|-----------|
| Capítulo V. Implementación y control | 53 |
| 1. Presupuesto | 53 |
| 2. Proyección de ventas..... | 53 |
| 3. Proyección de capacidad instalada | 54 |
| 4. Simulación | 55 |
| 4.1 Balance general..... | 55 |
| 4.2 Estado de resultados..... | 56 |
| 4.3 Flujo de caja..... | 58 |
| 5. Control | 60 |
| 6. Planes de contingencia | 60 |
| | |
| Conclusiones y recomendaciones | 61 |
| 1. Conclusiones..... | 61 |
| 2. Recomendaciones | 62 |
| | |
| Bibliografía | 63 |
| Anexos | 65 |
| Notas biográficas..... | 78 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Análisis político del macroentorno | 1 |
| Tabla 2. Análisis económico del macroentorno..... | 2 |
| Tabla 3. Análisis social de macroentorno..... | 2 |
| Tabla 4. Análisis tecnológico del macroentorno | 3 |
| Tabla 5. Análisis ecológico del macroentorno..... | 3 |
| Tabla 6. Análisis global del macroentorno | 4 |
| Tabla 7. Poder de negociación de los clientes | 5 |
| Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores | 6 |
| Tabla 9. Amenaza de nuevos entrantes | 7 |
| Tabla 10. Amenaza de servicios sustitutos | 7 |
| Tabla 11. Información relevante según fuente..... | 19 |
| Tabla 12. Crecimiento últimos tres años de leasing operativo – segmento mediana empresa | 24 |
| Tabla 13. Crecimiento últimos tres años de leasing operativo – segmento gran empresa..... | 24 |
| Tabla 14. Cálculo del mercado potencial hacia el 2021 | 24 |
| Tabla 15. Cálculo del mercado potencial para el primer año..... | 25 |
| Tabla 16. Proyección anual del número máximo de unidades..... | 25 |
| Tabla 17. Objetivos del planeamiento estratégico | 27 |
| Tabla 18. Segmentación de mercado, según facturación | 29 |
| Tabla 19. Análisis comparativo de empresas competidoras de Arval..... | 32 |
| Tabla 20. Segmentación de clientes de Arval (por montos de facturación) | 34 |
| Tabla 21. Plan de medios Arval – Relsa 2019..... | 45 |
| Tabla 22. Gastos de implementación..... | 53 |
| Tabla 23. Proyección de ventas con plan..... | 54 |
| Tabla 24. Proyección flota vehicular | 54 |
| Tabla 25. Balance general | 56 |
| Tabla 26. Estado de resultado sin plan | 57 |
| Tabla 27. Estado de resultado con plan | 57 |
| Tabla 28. Plan con incremento de ventas | 58 |
| Tabla 29. Cálculo del WACC..... | 58 |
| Tabla 30. Flujo con plan..... | 59 |

Índice de gráficos

| | | |
|-------------|--|----|
| Gráfico 1. | Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter | 8 |
| Gráfico 2. | Participación de mercado de las principales empresas arrendadoras | 9 |
| Gráfico 3. | Estructura organizativa de Arval, luego de la fusión con Relsa (2018) | 12 |
| Gráfico 4. | Matriz Ansoff, para plantear estrategia de posicionamiento de Arval | 29 |
| Gráfico 5. | Mapa de posicionamiento perceptual en base a precio-calidad..... | 31 |
| Gráfico 6. | Arquitectura y transición de marca..... | 32 |
| Gráfico 7. | Composición del mercado según número de participantes | 33 |
| Gráfico 8. | Organigrama propuesto para la gerencia comercial | 35 |
| Gráfico 9. | Participantes del <i>account team</i> | 36 |
| Gráfico 10. | <i>Price brand ladder</i> - camionetas <i>pick-up</i> | 39 |
| Gráfico 11. | <i>Price brand ladder</i> - unidades de operación..... | 40 |
| Gráfico 12. | <i>Price brand ladder</i> – autos gama media..... | 41 |
| Gráfico 13. | <i>Price brand ladder</i> – autos gama alta..... | 42 |
| Gráfico 14. | <i>Drivers</i> de eficiencia según zoltners | 46 |
| Gráfico 15. | <i>Division comercial propuest</i> | 47 |
| Gráfico 16. | Perfil y actividades del <i>account manager</i> (KAM) | 47 |
| Gráfico 17. | Herramientas para la gestión integral del servicio de <i>leasing</i> operativo | 48 |
| Gráfico 18. | Sistema de incentivos (bonos, comisiones y capacitaciones)..... | 50 |
| Gráfico 19. | Sistema de control de desempeño e indicadores de rentabilidad..... | 51 |

Índice de anexos

| | | |
|----------|---|----|
| Anexo 1. | Principales clientes de Arval, según facturación | 66 |
| Anexo 2. | Responsabilidades de los <i>account manager versus business manager</i> | 66 |
| Anexo 3. | Tratamiento KAM a los principales clientes (caso Telefónica)..... | 67 |
| Anexo 4. | Proceso de inducción para un nuevo <i>account manager</i> | 72 |
| Anexo 5. | Resumen <i>drivers</i> eficiencia de la gestión de la FFVV Arval..... | 73 |
| Anexo 6. | Principales procesos de Arval | 73 |
| Anexo 7. | Procedimiento de negocios | 74 |
| Anexo 8. | Encuesta aplicada a clientes o clientes potenciales..... | 75 |

Introducción

En el año del 2016, las Empresas Relsa y Arval Company decidieron hacer un *join-venture*. El objetivo fue que la internacional Arval ingresara al mercado latinoamericano y que Empresas Relsa —líder por más de 25 años en Chile, Perú y Brasil— tuviera un nuevo enfoque de servicio con un mejor respaldo financiero. Arval pertenece al Grupo BNP Paribas.

Relsa, con una propuesta de valor enfocada en la calidad de servicio, ha logrado en 16 años ser la empresa de *leasing* operativo líder en el mercado peruano. Arval por su parte, enfocada en la optimización y eficiencia de recursos, otorga paquetes de servicios altamente eficientes. La unión de ambas ofrece una propuesta de valor altamente atractiva y a costos muy competitivos en comparación con la competencia.

Ante este entorno de cambio, se evalúa la viabilidad de crear un área de atención al cliente y *marketing*, con el objetivo de captar y satisfacer mejor las necesidades del sector corporativo. Todo esto, a través de una propuesta de valor coherente, alineada a las políticas corporativas, recursos disponibles y competencias actuales de la empresa.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (Pesteg)

Este análisis nos permitirá revisar y analizar el contexto en que se encuentra el modelo de negocio. El objetivo es tener una visión clara de los posibles eventos externos para evaluar medidas de contingencia o aprovechar oportunidades.

1.1 Entorno político

El panorama político se está recomponiendo sin afectar significativamente a la economía, la cual está creciendo y dando muestras de mejores expectativas no solo para los siguientes meses sino también para los siguientes años.

Tabla 1. Análisis político del macroentorno

| Aspecto | Comentario | Fuente | O/A | Decisión estratégica |
|---|--|---|-----|---|
| Graves hechos de corrupción en la política peruana | <i>Lava jato</i> : el mayor caso de corrupción de los últimos años demostró que muchos políticos, funcionarios públicos, periodistas y expresidentes recibieron dinero de la constructora brasileña. | https://idl-reporteros.pe/todos-los-expresidentes-de-peru-están-en-la-mira/ | A | Observar el panorama político. De agudizarse los problemas, corregir estimaciones de corto plazo. |
| Poderes del estado enfrentados | El poder ejecutivo y legislativo se enfrentaron durante todo el año, dificultando la gestión pública y limitando sus resultados. | https://larepublica.pe/politica/1219810-ccl-ciudadania-no-toleraran-mas-conflicto-entre-ejecutivo-y-legislativo | A | |
| Baja confianza de la población en sus instituciones | Ciudadanos con poca fe en sus instituciones y clase política. | https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/comunicacion-empresarial/elecciones-municipales-1003408 | A | |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.2 Entorno económico

Se espera que en los próximos años se mantenga el buen comportamiento de la economía. En ese contexto, las empresas podrán invertir más en equipos y flota vehicular. El *leasing* operativo será la mejor opción para lograr mejoras en sus estructuras de costos.

Tabla 2. Análisis económico del macroentorno

| Aspecto | Comentario | Fuente | O/A | Decisión estratégica |
|--|--|---|-----|---|
| Crecimiento del PBI superior al 2%. | A pesar del convulsionado entorno político, la economía peruana está creciendo. Se espera para el 2019 que, junto a Bolivia, tenga el crecimiento más alto de la región. | https://elcomercio.pe/economia/peru/crecimiento-pbi-alcanzaria-4-cierre-ano-noticia-537562 | O | Analizar los sectores de mayor crecimiento, en ellos se avizora mayores oportunidades de negocio |
| Ampliación e inicio de grandes proyectos mineros | Entre los proyectos mineros que empezarán a construirse destacan Quellaveco, con una inversión de US\$ 4.882 millones; Mina Justa, con US\$ 1.348 millones y la ampliación de Toromocho, con US\$ 1.355 millones. | https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5695 | O | Observar el desempeño de la actividad minera. Establecer vínculos y preparar propuestas de valor adecuadas para el sector |
| Inflación y tipo de cambio controlados | Se espera cerrar el año con una inflación de 2,5%. Igual comportamiento muestra el tipo de cambio, que se estima que 2018 cerrará en S/ 3,39 y se mantendría estable para los siguientes años S/ 3,40 (2019) y S/ 3,50 (2020). | https://elcomercio.pe/economia/peru/bcp-inflacion-anual-cerraria-2-5-2018-noticia-532443 | O | Observar el comportamiento de los precios para tomar una acción. |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.3 Entorno social

Son cada vez más los ejecutivos que valoran el arrendamiento o *leasing* operativo, especialmente en aquellos sectores donde los activos presentan un alto grado de obsolescencia tecnológica. Las empresas se ven en la necesidad de renovarlos con el consiguiente impacto financiero. Gracias a este cambio de mentalidad, el *leasing* operativo está creciendo y con un ritmo que se espera mayor en los próximos años.

Tabla 3. Análisis social de macroentorno

| Aspecto | Comentario | Fuente | O/A | Decisión estratégica |
|---|---|---|-----|--|
| Cambios en el comportamiento del consumidor | Los ejecutivos tienden a enfocarse en el <i>core business</i> de sus negocios, dejando las demás actividades a los especialistas por un pago fijo. | http://www.emprendedores.es/gestion/gastos/gastos-4 | O | Mostrar los beneficios del <i>leasing</i> operativo a través de una estrategia de comunicación eficiente |
| Aumento de la preferencia por el <i>leasing</i> operativo | Progresivamente los ejecutivos se están informando de los beneficios que ofrece el <i>leasing</i> operativo, en especial en el área logística | http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=2227 | O | Identificar los principales participantes en el proceso de compra y comunicarles los beneficios del <i>leasing</i> operativo |
| Preferencia de empresas por reinvertir en activos propios | Todavía existen empresas que deciden invertir sus ganancias en activos. Muchos de ellos se enfocan en la renovación de su flota vehicular, lo que limita que la propuesta del <i>leasing</i> operativo llegue a más sectores de negocio | https://peru21.pe/economia/beneficios-renta-vehiculos-gran-escala-87083 | A | Desarrollar esquemas comparativos de beneficios/costos entre la compra de activos y <i>leasing</i> operativo |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.4 Entorno tecnológico

Las tendencias del mercado automotriz afectan también a las industrias relacionadas directamente con este sector tales como el negocio de autopartes, los talleres de mecánica, el *leasing* operativo, entre otros. Cada uno de ellos deberá presentar propuestas alineadas a la nueva y exigente demanda.

Tabla 4. Análisis tecnológico del macroentorno

| Aspecto | Comentario | Fuente | O/A | Decisión estratégica |
|--|---|---|-----|---|
| Expectativas por los autos eléctricos | Muchos de los nuevos modelos de autos que ingresarán al Perú en el 2019 serán eléctricos e híbridos. | https://gestion.pe/tecnologia/porsche-alista-ingreso-autos-electricos-renovara-hibridos-243835 | O | Actualizar el portafolio de autos con algunos modelos eléctricos |
| Aumento del desarrollo de aplicaciones móviles para empresas | Muchas empresas se han lanzado a tener su propio <i>app</i> , ya que consideran que genera una percepción de empresa moderna. | https://www.universidadviu.com/developmento-de-aplicaciones-moviles-para-empresas-que-ventajas-tiene/ | O | Desarrollar un <i>app</i> orientada a los clientes corporativos |
| Baja penetración de la digitalización de procesos | Ser competitivos en materia digital se hace imperante, pero el Perú se ubica en la cola del mundo en este aspecto. | https://elcomercio.pe/economia/competitividad-digital-peru-sigue-rezagado-tecnologia-noticia-529251 | O | La automatización de los procesos comerciales y de gestión hará de Arval-Relsa una empresa más competitiva. |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.5 Entorno ecológico

Existe un clima favorable para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial. Las empresas son más conscientes de que la eficiencia de su gestión no solo se basa en los resultados financieros sino en que es igual de importante preservar el medio ambiente que las acoge.

Tabla 5. Análisis ecológico del macroentorno

| Aspecto | Comentario | Fuente | O/A | Decisión estratégica |
|--|---|---|-----|---|
| Mayor compromiso empresarial con el medio ambiente y la sociedad | La búsqueda de un beneficio económico ha tenido que ceder lugar al desarrollo de nuevos objetivos en el campo de la responsabilidad social, del cuidado del medio ambiente y la preservación de los recursos naturales. | http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300023 | O | Comunicar a los <i>stakeholders</i> que los valores corporativos de Arval-Relsa están alineados con las tendencias del <i>management</i> internacional. |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.6 Entorno global

Con los cambios en la NIIF16¹, las empresas con una cantidad significativa de contratos de arrendamiento operativo aparecerán con mayores montos de activos, pero a su vez más endeudadas. Esto podría tener un efecto importante en ratios y cumplimiento de *covenants*.

Tabla 6. Análisis global del macroentorno

| Aspecto | Comentario | Fuente | O/A | Decisión estratégica |
|--|---|---|-----|--|
| Norma Internacional de Información Financiera (NIIF16) | Es una nueva norma para contabilizar arrendamientos. Es similar a la contabilidad de arrendamientos financieros vigente actualmente. | https://gestion.pe/economia/empresas/niif-16-cambios-experimentaran-empresas-peruanas-1-enero-2019-240928 | A | Elaborar una campaña de comunicación ofreciendo los demás beneficios como gestión de la flota. |
| Nuevas obligaciones empresariales | Aumentarán las obligaciones laborales de las empresas, por lo que aumentarán sus gastos laborales siempre que no sean lo suficientemente productivas. | https://elperuano.pe/noticia-empresas-nuevas-obligaciones-70601.aspx | A | Necesidad de mejorar la gestión, alcanzado altos niveles de eficiencia. |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.7 Conclusiones del macroentorno

- Las oportunidades que ofrece el macroentorno son superiores a los riesgos; por ello, se avizoran buenas perspectivas para el crecimiento del negocio en el corto y mediano plazo.
- La estabilidad económica, la disminución de conflictos sociales, los cambios en el comportamiento de compra del consumidor, las mejoras tecnológicas y la importancia por el cuidado del medio ambiente afectarán positivamente al negocio del *leasing* operativo.
- Sin embargo, la introducción de la norma internacional de información financiera (NIIF16) puede recortar las ventajas del servicio al limitar los beneficios tributarios que las empresas antes percibían.
- Una buena estrategia de comunicación para difundir los beneficios del *leasing* operativo dinamizaría la demanda de este modelo de negocio en el sector corporativo.

¹ Norma Internacional de Información Financiera 16 - Arrendamientos

2. Análisis del microentorno

2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se analizarán las fuerzas competitivas de la empresa *versus* su entorno para conocer las condiciones y estrategias a emplear dentro del mercado en el cual desarrollan sus operaciones.

2.1.1 Poder de negociación de los clientes: impacto medio

- Existe una relación directamente proporcional entre la capacidad de la flota a arrendar y el poder de negociación del cliente. Por ejemplo, empresas de telecomunicaciones o alimentos, debido a que cuentan con más de 100 unidades, tienen un alto poder de negociación y, por lo tanto, obtienen mejores precios.
- Cabe mencionar que 19 de los 120 clientes con los que cuenta Arval conforman el 80% de las ventas de la compañía. Estos tienen un mayor poder de negociación que el resto.
- Otro factor es el lugar de desarrollo de las actividades de las empresas contratantes. Si las actividades se realizan en zona urbana, donde las condiciones de las carreteras son buenas, los costos de mantenimiento y depreciación de las unidades son menores. Estas empresas contratantes tienen un mayor poder de negociación. En cambio, las compañías mineras, con condiciones de operación que no son apropiadas para la conservación de las unidades, tienen un mantenimiento mucho más complejo y caro. El poder de negociación de estas empresas es mucho menor.
- Finalmente, el *leasing* operativo es un mercado emergente que crecerá en los próximos años. La valoración en el poder de negociación de los actuales o nuevos clientes cambiará también.

Tabla 7. Poder de negociación de los clientes

| Peso | Factores | Poco atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy atractivo | Valor |
|------|---|----------------|---|---|---|---|---|---------------|-------------|
| 30% | Cantidad de flota a arrendar | Baja | | | 3 | | | Alta | 0,90 |
| 25% | Tipo de flota a arrendar | Baja | | 2 | | | | Alta | 0,50 |
| 25% | Condiciones para el mantenimiento de unidades | Alta | | | | 4 | | Baja | 1,00 |
| 20% | Crecimiento de mercado de L.O. | Alta | | | 3 | | | Baja | 0,60 |
| | | | | | | | | | 3,00 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.1.2 Poder de negociación de los proveedores: impacto bajo

- Se segmentará a los proveedores hasta en cuatro tipos: talleres de mantenimiento, aseguradoras, concesionarios automotrices y distribuidores de neumáticos.
- Los concesionarios automotrices, representación de las principales marcas como Nissan, Toyota, Ford, Kia, Mercedes Benz, etc., son los principales proveedores en el negocio del *leasing* operativo. Sin embargo, las economías de escala de Arval generan una fuerte influencia sobre ellos. El resto de los proveedores tiene menor poder de negociación.

Tabla 8. Poder de negociación de los proveedores

| Peso | Factores | Poco atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy atractivo | Valor |
|------|------------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---------------|-------------|
| 40% | Volumen de unidades del arrendador | Alto | | | 3 | | | Bajo | 1,20 |
| 30% | Número de proveedores | Alto | | | 3 | | | Bajo | 0,90 |
| 30% | Tipo de proveedores | Alto | | 2 | | | | Bajo | 0,60 |
| | | | | | | | | | 2,70 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.1.3 Amenaza de nuevos entrantes: impacto alto

- En los últimos años nuevas empresas han ingresado al mercado de *leasing* operativo de flota liviana. Avis (grupo ecuatoriano Maresa) y ALD Automotive (grupo Societé Generale) se han sumado a empresas con mayor cantidad de años en el mercado como Hertz (subsidiaria de Hertz Global Holdings), Renting S.A.C. (empresa peruana del Grupo Euromotors), Renting Perú (pertenece a Bancolombia), Tair Renting, (grupo Ibárcena) y Mitsui (grupo Toyota Perú).
- Respecto a los actuales competidores, el que representaría una mayor amenaza por su conocimiento del mercado sería Mitsui. Por su envergadura y capacidad financiera, la mayor amenaza la representa la recientemente ingresada ALD Automotive.
- Respecto al posible ingreso de otras transnacionales, Element (la primera empresa de *leasing* operativo en el mundo) se presenta como una posibilidad en el mediano plazo.
- De ingresar esta última al mercado, es posible que varias empresas se fusionen con la finalidad de hacer frente a su poderosa economía de escala. En ese sentido, tendríamos una menor oferta y un negocio de L.O con pocos participantes.

Tabla 9. Amenaza de nuevos entrantes

| Peso | Factores | Poco atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy atractivo | Valor |
|------|-------------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---------------|-------------|
| 40% | Competitividad de costos | Bajo | | | | | 5 | Alto | 2,00 |
| 25% | Conocimiento del mercado | Bajo | | | | 4 | | Alto | 1,00 |
| 25% | Soporte y respaldo financiero | Alto | | | 3 | | | Bajo | 0,75 |
| 15% | Nuevos competidores | Alto | | 2 | | | | Bajo | 0,30 |
| | | | | | | | | | 4,05 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.1.4 Amenaza de servicios sustitutos: impacto medio

- Para este modelo de negocio no existen sustitutos. El *leasing* operativo es un servicio de arrendamiento vehicular y gestión de flota por el pago de una tarifa mensual negociada a determinadas condiciones. Es un servicio, no un financiamiento para la compra de un bien.
- Sin embargo, existen otras alternativas como el *leasing* financiero y la compra directa de unidades con recursos propios. Estas alternativas pueden afectar las ventas del *leasing* operativo.

Tabla 10. Amenaza de servicios sustitutos

| Peso | Factores | Poco atractivo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Muy atractivo | Valor |
|------|----------------------------|----------------|---|---|---|---|---|---------------|-------------|
| 50% | <i>Leasing</i> operativo | Bajo | | | | 4 | | Alto | 2.00 |
| 30% | <i>Leasing</i> financiero | Bajo | | | 3 | | | Alto | 0.90 |
| 20% | Compra directa de vehículo | Alto | | 2 | | | | Bajo | 0.40 |
| | | | | | | | | | 3.30 |

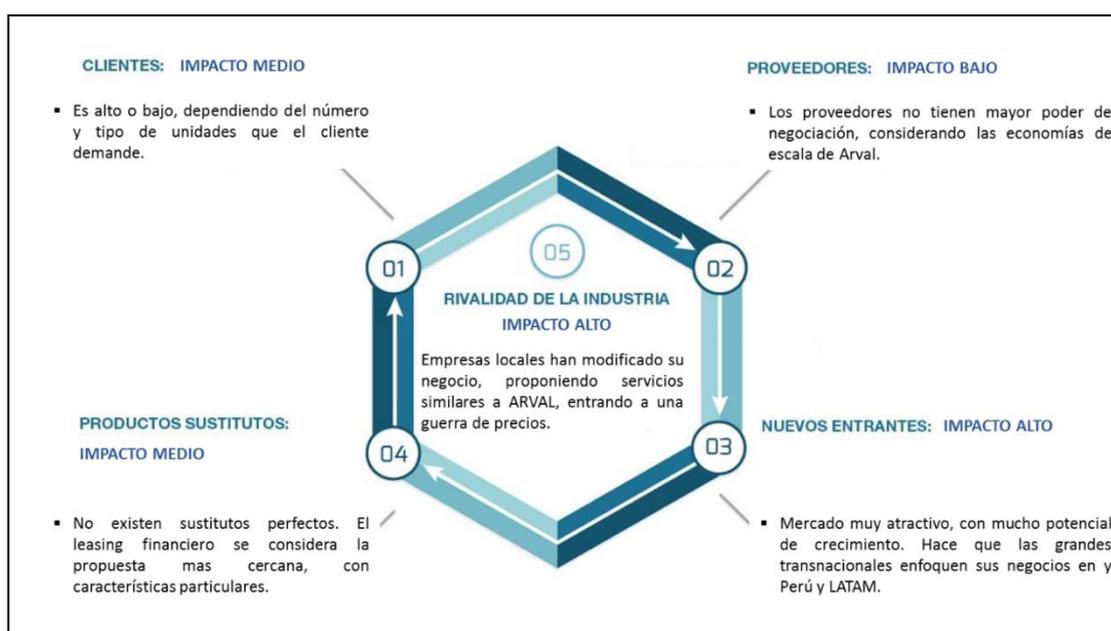
Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.1.5 Rivalidad de la industria: impacto alto

- Para analizar la rivalidad entre competidores podríamos diferenciar los de mayor respaldo financiero: Arval y ALD Automotive. Ambos son competidores de talla mundial, con buen respaldo financiero internacional que sin problema podrían enfrentarse en una guerra de precios.
- Respecto al resto de competidores locales, Arval mantiene ventaja en el número de unidades arrendadas (3.100 unidades *versus* 2.200 de Renting Perú, por ejemplo), ventaja financiera (tasas de financiamiento externo del 1% a 2% mientras que la tasa de interés financiero más baja del mercado está alrededor del 7%) y de cobertura de servicio.

- Otras empresas competidoras están enfocadas en mercados nicho y se han especializado en brindar servicios más a la medida del cliente (Mitsui y Tair).
- También hay que tener en cuenta que existen empresas dedicadas al alquiler de vehículos y que su ámbito de acción solo se limita a empresas aledañas o se circunscriben a determinadas comunidades. Son empresas locales que cuentan con un reducido número de vehículos pero que son amparadas por convenios con comunidades campesinas. Esto hace que empresas grandes del rubro limiten su ingreso a determinadas empresas o zonas geográficas.

Gráfico 1. Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.2 Evolución del sector

El *leasing* operativo se inició en el mercado peruano con el ingreso de Empresas Relsa, empresa de capitales chilenos, en el año 2002. Anteriormente, el mercado estaba conformado por empresas que solo ofrecían servicios de *rent a car*.

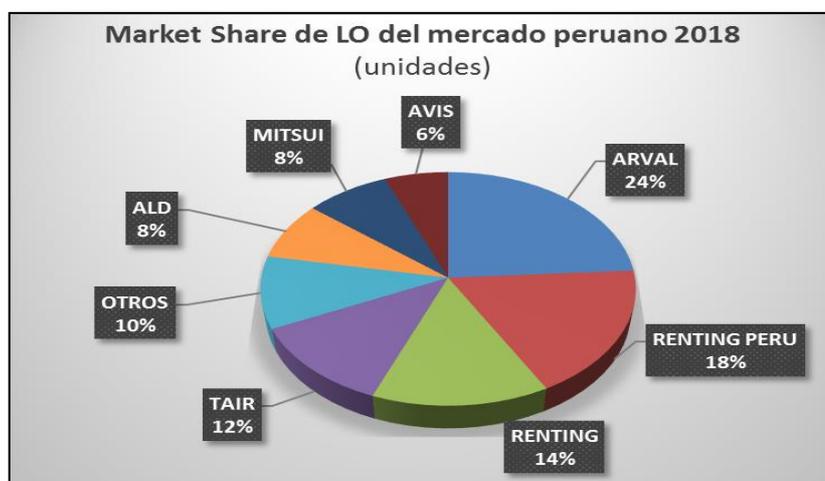
El primer competidor internacional de Empresas Relsa fue Renting Perú, empresa de capitales colombianos que pertenece al grupo Bancolombia, que ingresó en el año 2008. Empresas nacionales de *rent a car*, al ver lo atractivo del negocio, modificaron su modelo de negocio a *leasing* operativo. Entre ellas destacan Renting S.A.C. (Grupo Euromotors) y Tair (Grupo

Ibarcena). El ingreso, en el 2016, de multinacionales como Arval y ALD Automotive dinamizaron el mercado brindando soluciones a la gestión de flota con sistemas automatizados y ofreciendo ahorros en costos por sus economías de escala.

Las empresas que enfocan su modelo de negocio en innovación y atención al cliente son las que brindan soluciones como plataformas de monitoreo, asesoría para la optimización sobre elección de tipo de vehículos, servicios postventa acorde a los requerimientos puntuales y traspaso de ahorros por compras en volumen. Empresas enfocadas en procesos sacrifican calidad de servicio con el objetivo de mantener sus propuestas lo más baratas posibles. No se apoyan en los *dealers* de marca y su postventa la hacen por intermedio de sus talleres propios y multimarcas.

Franquicias internacionales, como Avis, son modelos de negocio enlatados que han tenido éxito en el sector B2C y en mercados maduros como EE. UU. y Europa, pero no han logrado impactar positivamente en el negocio B2B, ya que no logra ajustarse a las necesidades del mercado corporativo peruano. En provincia se encuentran empresas que ofrecen el servicio de alquiler de unidades a otras empresas de su localidad. No tienen una estructura eficiente en personal y recursos, ya que sacrifican márgenes de utilidad. Solo tienen lo suficiente para atender necesidades de sus clientes. Para el 2017, el total de unidades en el mercado peruano de *leasing* operativo alcanzó 12.500 unidades (Arellano Marketing 2016). Arval es el líder del mercado, con 24% participación, seguido de Renting Perú (18%), Renting SAC (14%) y Tair (12%). Las demás en conjunto suman el 32% del negocio.

Gráfico 2. Participación de mercado de las principales empresas arrendadoras



Fuente: Arval, 2018. Elaboración propia, 2019.

2.3 Conclusiones del microentorno

Luego de analizar el microentorno, podemos concluir que el panorama de crecimiento en el corto y mediano plazo es positivo para Arval. Tomando en cuenta algunas consideraciones:

- El poder de negociación de los proveedores en general es bajo, ya que las economías de escala con las que trabaja Arval le dan ventaja en la determinación del precio y servicio que recibe.
- El número de competidores es aún bajo en el sector, lo que permite conocer con cierta profundidad características y gestión de cada uno de ellos.
- Si bien el L.O es un servicio único, en la práctica tiene sustitutos como el *leasing* financiero y la compra directa con recursos propios.
- No todas las características de servicio que se aplican en mercados internacionales con éxito son compatibles con las exigencias del mercado peruano. La característica de *leasing* operativo que por muchos años ha primado en el Perú es la personalización. Las empresas peruanas están muy acostumbradas a servicios como reemplazos sin costo, mantenimientos sin respaldo o personal para cada necesidad. Estas son características que Arval no ofrece dentro de su propuesta de servicio, sino que apunta a procesos más estandarizados y eficientes, lo que causa un impacto poco positivo en primera instancia.

3. Análisis interno de la organización

3.1 Historia y evolución

Arval - Relsa nace en el año 2016 a partir de un *joint venture* entre dos importantes empresas con amplia experiencia internacional en el ámbito del arriendo de vehículos y otras unidades de transporte. Por un lado, Empresas Relsa, pionera en el *leasing* operativo con casi 40 años de experiencia y perteneciente al *holding* de la familia Yarur. Por otro lado, Arval, compañía subsidiaria de BNP Paribas, posee más de un millón de unidades gestionadas en 28 mercados en el mundo. Esta alianza estratégica tiene como objetivo fortalecer aún más el trabajo de arriendo y gestión de flotas de vehículos en los mercados de Perú, Brasil y Chile, con la posibilidad de seguir expandiéndose a nuevos mercados de América Latina.

3.2 Misión, visión, valores y objetivos (en base a información proporcionada por la empresa)

3.2.1 Misión

Ofrecer el mejor servicio integral de gestión de flotas a todo tipo de empresas. Brindamos consultoría y servicios para responder a las necesidades de clientes, conductores y vehículos.

3.2.2 Visión

Ser considerada por las empresas como la mejor alternativa para la gestión de su flota

3.2.3 Valores

- **Compromiso:** Desarrollamos nuestras habilidades para ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes. Trabajamos en equipo hacia una meta en común marcada por el compromiso firme de cada uno de nosotros.
- **Respeto:** Tolerancia, disponibilidad, escucha y empatía nos definen en nuestra relación con clientes, colaboradores, proveedores y empleados.
- **Creatividad:** Ofrecemos a nuestros clientes asesoramiento personalizado y práctico con soluciones innovadoras a sus necesidades de movilidad y gestión de flota.
- **Ambición:** En Arval estamos en continua búsqueda de nuevos retos, nuevas tecnologías e ideas innovadoras. Nuestra gran ambición es adelantarnos al futuro para ofrecer una solución de movilidad adaptada a cada necesidad y a cada momento.

3.2.4 Objetivos

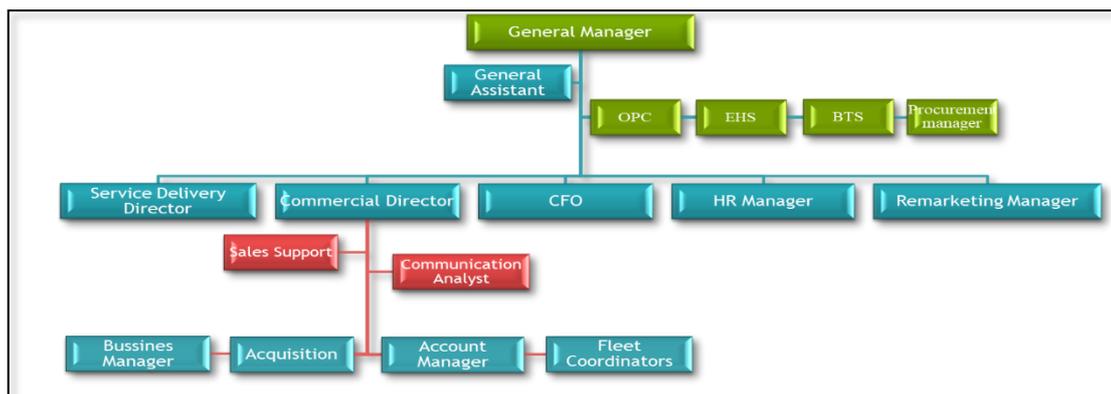
- Para el 2021 alcanzar una flota de 4.189 unidades. Esto implica un crecimiento total de 35.13% a partir de las 3.100 unidades que Arval tiene en el 2018.
- Contar con un índice de satisfacción de clima laboral superior al 80%. Retener a los colaboradores con más experiencia que brindan el servicio al cliente.

3.3 Organización y estructura

De acuerdo con Franklin (2009), por su naturaleza, el enfoque estratégico para establecer un marco de actuación tiene que ser el corporativo, bajo una estrategia internacional, debido a que todas las acciones se reportan a una matriz regional (en nuestro caso, América Latina). Por su finalidad, sería formal, pues todas las subsidiarias mantienen la misma estructura establecida en la central.

La subsidiaria de Arval Perú funciona a través de un modelo jerárquico (ver gráfico 03) que funcionalmente también tienen las delegaciones de forma matricial y reportan a la matriz de América Latina (Brasil, Chile y Perú).

Gráfico 3. Estructura organizativa de Arval, luego de la fusión con Relsa (2018)



Fuente: Arval, 2018. Elaboración propia, 2019.

3.4 Análisis FODA

3.4.1 Fortalezas

- Gran capacidad financiera al pertenecer al BNP Paribas Group.
- Presencia en 29 países, lo que conlleva una amplia experiencia en diversos mercados ofreciendo un servicio de clase mundial.
- Líder del mercado con un *market share* del 24% (Arval-Relsa 2018).
- *Know-how* de Relsa en el mercado latinoamericano (30 años) que Arval ha aprovechado en complementar con su experiencia internacional.
- Economías de escala a nivel mundial hacen que la adquisición de vehículos y los servicios

postventa tengan costos muy competitivos en el mercado local.

3.4.2 Oportunidades

- Baja penetración del *leasing* operativo como modelo de negocio en el mercado peruano.
- Expectativas de crecimiento del sector privado (minería, agroindustria y telecomunicaciones) de alrededor del 4% anual (Ministerio de Agricultura, Producción, Energía y Minas 2018)².
- Necesidad del mercado corporativo por disminuir la obsolescencia de su flota vehicular.
- Creciente demanda por propuestas con buena relación costo-beneficio.
- Creciente interés de los clientes y empresas que cuentan con flota propia, de trasladar sus activos a la modalidad de *leasing* operativo para reducir sus costos.

3.4.3 Debilidades

- Los tiempos prolongados de evaluación y calificación financiera de un cliente hacen que el riesgo de perder un proyecto se incremente, debido a que las calificaciones de otras empresas de la competencia son menos exigentes.
- Decisiones de aprobación de proyectos centralizados. Todo proyecto que sobrepase un máximo de inversión debe pasar por el comité de América Latina y Comité Central (Francia), lo que toma un tiempo de hasta de 20 días para aprobación.
- La estandarización de los servicios postventa hace del servicio de *leasing* operativo de Arval un producto muy rígido y poco flexible para empresas que requieren servicios personalizados.
- Ausencia de posicionamiento de marca y poca difusión del concepto de *leasing* operativo.

3.4.4 Amenazas

- Riesgo de comoditización en el servicio de *leasing* operativo, al ofrecer un servicio poco flexible.
- Flexibilización de los productos de la competencia al ofrecer talleres *in-house*, personal *in-house*, talleres móviles, plazos de arrendamiento menores a 24 meses y recorridos a solicitud del cliente haría peligrar nuestra propuesta de valor.
- Las fusiones y compras que hay en el mercado peruano de *leasing* operativo hacen más fácil la entrada de empresas de nivel mundial.

² Fuente: Perspectivas de crecimiento Perú, estudio de Apoyo Consultoría.

3.5 Productos y servicios que ofrece Arval

3.5.1 *Leasing operativo*

Incluye los servicios que se necesita para cada tipo de vehículo, uso, kilometraje y duración.

3.5.2 *Executive leasing*

Incluye servicios con unidades de alta gama, con todas las comodidades y servicios exclusivos para directivos y gerentes.

3.5.3 *Rentback*

Acelera el proceso de L.O. al adquirir su flota y volver arrendarla con todos los beneficios del *leasing* operativo.

3.5.4 *BuyBack*

Acelera el proceso de L.O. al adquirir su flota obsoleta y renovar su parque, lo que aumenta su productividad y reduciendo costes.

3.6 Análisis de la cadena de valor

3.6.1 Dirección

Desde mediados del 2018, la empresa cuenta con nuevo director general. Si bien es cierto que los resultados de su gestión se apreciarán aún en los siguientes años, su experiencia en la gestión directiva de Arval España refuerza la creencia que tendrá un buen desempeño.

3.6.2 Finanzas

Arval, en los últimos cinco años, tuvo un crecimiento de sus ingresos en 2% promedio anual. Solo en el 2017 aumentó sus ingresos en 2.5% y su EBDITA incrementó 3% respecto al año anterior. Para evitar un aumento en su cartera pesada, los clientes pasan por un exigente filtro de evaluación

financiera, ya que en años anteriores la empresa presentó problemas de cobranza con algunas empresas. Estos incobrables se enviaron al gasto con la pérdida respectiva.

Arval cuenta con el soporte financiero del BNP Paribas, respaldo que le permite gestionar eficientemente sin caer en problemas de sobreendeudamiento o líneas de crédito bajas.

3.6.3 Tecnología

Arval tiene con tres ERP funcionales. Para el área comercial cuenta con *SalesForce*, sistema diseñado para la gestión y control de todas las oportunidades de clientes y *leads*. Para Operaciones, el *Daytona*, diseñado para el soporte operacional, gestión de flota, diseño de equipamientos y controles sobre los contratos vigentes. Por último, para Finanzas tiene el *Navision* que se encarga de la facturación, cobranza y todos los procesos internos que la gerencia general y su departamento demanda. Asimismo, Arval cuenta con certificaciones en los sistemas integrados de gestión ISO 9001 e ISO14000, que le permite acoplarse a los estándares que las grandes empresas buscan de proveedores estratégicos.

3.6.4 Suministros

A fin de ofrecer confianza a sus clientes, Arval firma contratos de suministros de bienes y servicios con empresas líderes del medio. Los contratos o convenios que Arval suscribe con sus proveedores son los siguientes:

- Convenios con los concesionarios automotrices de las principales marcas: Toyota, Mitsubishi, Nissan, Hyundai, Renault, Fiat, entre otras
- Contratos con distribuidores de neumáticos y GPS
- Contratos con empresas de equipamiento especializado de vehículos
- Contratos de servicio con talleres de mantenimiento
- Contratos con aseguradoras

3.6.5 Recursos humanos

Para la contratación de personal se usan los servicios de consultoras especializadas y *head hunters* para personal ejecutivo. También se está trabajando en políticas de movimientos internos según capacidades demostradas y perfil funcional del colaborador.

El área de RR. HH. está formada por un subgerente, que le reporta a la directora corporativa de RR. HH. con sede en Francia, y dos asistentes. Se encarga de velar por la integridad de los colaboradores, además de proporcionarles los medios y ambientes adecuados para que su desempeño en la organización sea el esperado.

En Arval (sede Perú) aún no se ha desarrollado un plan de línea de carrera y las promociones internas son muy escasas.

3.6.6 Innovación

Como parte de su filosofía de negocio, Arval innova en su modelo de servicio. Su política de innovación no solo la aplica al desarrollo de nuevos productos como *rentback* y *buyback* sino a la generación de servicios de valor agregado.

En el 2018 Arval trabajó en el desarrollo de una plataforma de telemetría. Es un sistema que permite conocer el rendimiento del motor, la eficiencia aerodinámica, la presión del aceite, adherencia de los neumáticos, desgaste de los frenos y otras mediciones que resultan importantes para la gestión de la flota vehicular.

3.6.7 Mantenimiento

Arval cuenta con una serie de convenios de servicios preferentes con la red de talleres concesionarios a nivel nacional, quienes aseguran un servicio de calidad. Los talleres concesionarios se encargan que los vehículos salgan 100% operativos. De esta manera, se asegura una correcta postventa, pero especialmente de que el índice de reclamos se mantenga en niveles mínimos.

3.6.8 Logística

Arval, como política corporativa, no tiene talleres propios ni almacenes. Toda su capacidad logística y de servicio postventa esta soportada por los talleres concesionarios o talleres autorizados por cada marca. Para casos en que una oportunidad de negocio requiera talleres personalizados, los convenios con cada marca dan el soporte para que el concesionario instale y desarrolle toda una infraestructura de servicio *in-house*.

4. Diagnóstico situacional

Analizando el entorno en el que se desenvuelve la organización podemos concluir que, si bien existen ciertas amenazas o riesgos latentes, la empresa cuenta con la capacidad de afrontarlos, incluso de minimizarlos. Su relación con los *stakeholders* es positiva, las barreras de entrada son mínimas debido a la fuerte inversión requerida y no existen productos sustitutos a no ser que se considere el *leasing* financiero como uno. En otras palabras, los factores del microentorno son perfectamente manejables para la empresa. Finalmente, Arval se muestra como una organización sólida financieramente, con ingresos sostenidos y con una cultura corporativa alineada a su visión internacional, pero aún no ha decantado en la plana administrativa y operativa de las sedes Perú y Chile.

Capítulo II. Investigación de mercado

1. Objetivos de investigación

1.1 Objetivo principal

Validar que el segmento elegido (mediana y gran empresa) esté dispuestos a elegir el modelo de *leasing* operativo como un servicio diferenciado en la gestión de su flota vehicular.

1.2 Objetivos específicos

1.2.1 Conocer a profundidad el negocio de *leasing* en el Perú

- Conocimiento del *leasing* operativo como alternativa de financiamiento de flota vehicular
- Identificar los principales competidores y detallar información relevante
- Conocer la propuesta de la industria respecto al precio, servicio, venta y comunicación
- Identificar carencias o limitaciones de la industria
- Conocer la opinión de los expertos sobre la actualidad y las expectativas

1.2.2. Caracterizar el *target* e identificar sus necesidades

- Elaborar perfiles de clientes según características homogéneas y valor
- Identificar los atributos y beneficios más y menos valorados
- Identificar canales de atención y comunicación ideales
- Identificar necesidades concretas de financiamiento

1.2.3 Evaluar la propuesta de valor

- Evaluar la imagen actual y posicionamiento de la marca Arval
- Evaluar la propuesta de valor en comparación con otras alternativas
- Recoger propuestas de mejora respecto al servicio, precio, atención y comunicación

1.2.4 Estimar la demanda

- Cuantificar número de unidades actuales y necesidades futuras por cliente en el corto y mediano plazo
- Estimar crecimiento del segmento elegido según su crecimiento económico y dimensionar demanda de flota vehicular

2. Metodología para la investigación del mercado

Se han realizado dos tipos de investigación:

- Investigación exploratoria: compuesta por entrevistas a expertos, clientes actuales y potenciales. Provee los datos cualitativos necesarios para comprender la situación del sector corporativo en relación con la gestión de sus vehículos.
- Investigación concluyente: a través de encuestas que ayudan a determinar, evaluar y elegir la estrategia más viable alineada a los objetivos corporativos de la empresa.

3. Fuentes de información

3.1 Fuentes secundarias

Las fuentes consultadas se aprecian en la tabla 11:

Tabla 11. Información relevante según fuente

| Fuente | Información relevante | Autor |
|--|---|-------------------------------|
| INEI Estadísticas (versión <i>online</i>) | Principales indicadores del sector automotriz en el Perú. | INEI 2017. |
| Diario Gestión (versión <i>online</i>). | NIIF 16, importancia que hay en la distinción que se hace entre arrendamientos y contratos de servicio. | Gestión 2018 |
| Tesis Universidad de Lima. | Diferencia del <i>leasing</i> operativo y financiero, desde el punto de vista bancario. | Villavicencio Puntriano 2017. |
| Trabajo de investigación sobre Arrendamiento – Journal Business UP | IASB y FASB proponen un nuevo modelo de tratamiento contable para el arrendamiento o <i>leasing</i> operativo. | Mg. Pedro Franco, 2011. |
| Estudio de satisfacción de clientes 2016. | Identificación de las variables críticas en el servicio de arrendamiento. | Arellano Marketing, 2016 |
| Investigación de mercados para Empresas Relsa 2016 | Parque automotor corporativo representa el 20% del total de vehículos en Peru. Índice de penetración del modelo de <i>leasing</i> operativo, o arrendamiento vehicular, es del 2% de los vehículos del sector corporativo. | Arellano Marketing, 2016 |

| Fuente | Información relevante | Autor |
|--|---|-----------------------------|
| Trabajo de investigación: Plan Estratégico para una Empresa de <i>leasing</i> Operativo de Flota Liviana en Perú. UP 2016. | El 90% de las empresas de mediana y gran envergadura se encuentran localizadas en el departamento de Lima (oficinas principales), lo cual facilita el contacto comercial y la centralización de nuestra futura propuesta de comunicación. Reconocimiento del modelo de <i>leasing</i> operativo como modelo de servicio integral de flota vehicular más que de solo financiamiento. Con esta premisa descartamos que el <i>leasing</i> financiero sea un sustituto del <i>leasing</i> operativo. | Mg. Ernesto Seminario, 2016 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3.2 Fuentes primarias

Se realizaron entrevistas a expertos y encuestas a clientes actuales y potenciales. Se consideraron estas fuentes, debido a que los entrevistados y encuestados poseen información práctica y relevante sobre el sector.

3.2.1 Entrevistas a expertos

Se entrevistó a los siguientes expertos:

- Rafael de Vivero Delgado: catorce años de experiencia como gerente general en Relsa Perú.
- Ernesto Seminario Seminario: diez años de experiencia en calidad de servicios en *leasing* operativo para diferentes sectores del negocio.
- Vicente Monasi Galloso: cinco años de experiencia en la alta dirección comercial de Arval.
- Ruth Ibarra González: cinco años de experiencia en *marketing* e investigación de mercado en el sector automotriz.

Los principales hallazgos de las entrevistas a expertos fueron las siguientes:

- Propuesta de valor del *leasing* operativo
 - La estrategia de precios es inexistente en todo el mercado de *leasing* operativo. Solo se trabaja en base a requerimientos específicos y data histórica.
 - Muchas empresas toman el *leasing* operativo como una modalidad de financiamiento vehicular y la comparan con el *leasing* financiero.
 - La estrategia de comunicación y dirección de la propuesta de *leasing* operativo hacia decisores e influenciadores de compra es muy pobre.
- Propuestas de eficiencia con los *stakeholders*
 - La relación entre empresas de arrendamiento y empresas de soporte (talleres de mantenimiento, compañía de seguros y tecnológicas) es muy robusta, dado que existen convenios contractuales de calidad de servicio.

- La red de talleres para llegar a zonas de operación alejadas es muy limitada, lo que dificulta un óptimo servicio postventa.
- Las empresas de *leasing* operativo, que tengan como política la implementación de talleres propios, tienen una ventaja competitiva en ciertos sectores nicho a los que la red de concesionarios no puede llegar.
- Principales oportunidades y amenazas del mercado actual
 - Como oportunidades: (i) desarrollar estrategias de *marketing* para efectivizar la penetración del *leasing* operativo como modelo de negocio e (ii) ingresar la propuesta del *leasing* operativo a personas naturales, como una alternativa de renovación vehicular.
 - Como amenazas: (i) la modificación de la NIF16 en la cual se sostendría la equiparación de los registros contables y (ii) no existe una especialización de las empresas concesionarias o representantes de la marca en postventa corporativa. Esto genera que el tratamiento del servicio sea prioritario mas no un servicio diferenciado.

3.2.2 Encuestas a clientes

De las encuestas realizadas a los clientes actuales (base de 25 empresas), se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- La flota vehicular total en los segmentos de mediana y gran empresa están en relación de 80% (flota de operación) y 20% (flota ejecutiva).
- El 64% de los entrevistados es decisor de compra (área de logística o compras). Para el 36% restante, la decisión de compra es compartida por más áreas.
- Los principales beneficios que ofrece el *leasing* operativo son ahorro de costos (40%), tercerización de la flota (56%) y financiamiento (4%).
- Respecto a la consulta sobre otras alternativas de financiamiento para contar con flota vehicular, los clientes mencionaron el *leasing* financiero (92%). Esto induce a pensar que sería la mayor competencia al momento de que una empresa toma una decisión respecto a la adquisición de flota vehicular.
- El 44% se enteró de nuestros servicios por medios digitales (web y correo), 36% gestionando nuestros propios *leads* (búsqueda de oportunidades) y un 20% hicieron contacto por referencias de otras empresas.
- Entre la competencia, con las empresas que más compararon nuestros servicios y precios fueron (en orden decreciente): Renting Perú, Avis, Mitsui, Tair y ALD.

- Las variables principales por las que Arval es tomada en cuenta dentro de sus decisiones son el precio (60%), seguido de calidad de servicio (28%) y experiencia en el mercado (12%). Esto nos lleva a enfocar nuestra propuesta de valor en esos tres factores.
- Los atributos mejor valorados por nuestros clientes son confianza en un buen servicio, precio, respuesta rápida, atención de quejas y mejor propuesta de valor (en orden decreciente).
- El promedio de tiempo en renovar una flota vehicular es de 3,08 años, lo que nos brinda un parámetro de proyección de estimación de demanda futura.
- El 96% de los clientes actuales tiene expectativas positivas de crecimiento de su empresa para el 2019.
- El 72% de los clientes proyecta aumentar su flota vehicular. El 24% planifica mantener su flota y el 4% prevé una reducción en su parque automotor.
- El 44% de los clientes encuestados proyecta un crecimiento en su flota de cinco unidades adicionales, el 16% en 10 unidades y el 12% en 20 unidades o más. La diferencia considera que no aumentará su flota vehicular.

3.2.3 Encuestas a clientes potenciales

De las encuestas realizadas a los diez clientes potenciales (prospectos), se obtuvieron los siguientes hallazgos:

- La relación entre flota de operación y ejecutiva está en 86% y 14% respectivamente.
- El 70% de clientes potenciales gestiona sus decisiones en cuanto a su flota vehicular en conjunto con más de dos áreas.
- El 40% de clientes potenciales encuestados tiene su flota con empresas de *leasing* operativo de la competencia, el 30% posee su flota con recursos propios y el 30% maneja un *leasing* financiero con algún banco.
- El 70% de las empresas encuestadas no conocía a Arval como potencial proveedor de *leasing* operativo.
- El 80% de los clientes encuestados que tienen un contrato de *leasing* operativo, lo tienen con Renting Perú, lo que la califica como nuestra mayor competencia en la actualidad.
- Los clientes potenciales tienen, en promedio, un contrato de *leasing* operativo de 2,9 años.
- El 90% de las empresas potenciales encuestadas proyectan un crecimiento empresarial durante el siguiente año.
- El 60% de los clientes entrevistados proyectan aumentar el tamaño de su flota durante el siguiente año y un 30% restante planifica mantenerlo. Solo el 10% proyecta una reducción en su flota contratada.

4. Metodología para estimar la demanda

- La metodología para estimar la demanda futura será la de potencial de mercado³, utilizando como parámetro el índice de crecimiento por sector económico. Esta demanda se estimará para los siguientes 36 meses.
- Analizando el mercado potencial, vemos que el 80% de los clientes y clientes potenciales tiene expectativas de incrementar su flota dentro de los siguientes 36 meses, según la segmentación inicial, se tiene que considerar clientes de mediana y gran envergadura, se establecerá un universo para el crecimiento de 13.822 empresas (INEI 2018), considerando solo mediana y gran empresa.
- Como información inicial para la estimación se tiene que el parque automotor consta alrededor de 2.765.000 vehículos livianos. El 20% de ellos están en el sector corporativo (esto incluye *leasing* financiero, compra propia y *leasing* operativo) y solo 12.000 unidades en todo el Perú está en la modalidad de *leasing* operativo. lo que constituye una penetración del 2% (Arellano Marketing 2017)⁴.
- Tenemos dos variables para anclar nuestra estimación: crecimiento porcentual del parque automotor (AAP) y crecimiento del PBI empresarial por sector económico (INEI, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de la Producción, 2018). La primera variable se descarta, debido a que el crecimiento del parque automotor contiene demasiado margen de error, ya que incluye el crecimiento de vehículos para personas naturales y vehículos destinados para funciones diplomáticas o del estado.
- La variable del crecimiento del PBI empresarial por sector económico si bien es cierto no refleja al 100% el crecimiento que tendrán en número de unidades, es una variable más confiable y responde también a las encuestas realizadas en la investigación de mercado.

³ Se entiende como potencial de mercado a la estimación razonable de las posibles ventas, durante un periodo de tiempo y bajo condiciones ideales de demanda.

⁴ Estudio de mercado realizado por Arellano Marketing en el 2017, proyectado a un crecimiento del 2% anual del parque automotor de *leasing* operativo.

Tabla 12. Crecimiento últimos tres años de *leasing* operativo – segmento mediana empresa

| | Mediana Empresa | | | | | |
|--|-----------------|-------------|---------------|------------|-------------|-------------|
| | Construcción | Comercio | Agroindustria | Pesca | Manufactura | Otros |
| Cantidad de empresas | 258 | 839 | 157 | 129 | 1,456 | 5,999 |
| Cantidad de unidades (Flota liviana) | 15,484 | 50,323 | 9,401 | 7,742 | 44,240 | 269,588 |
| Cantidad de unidades en L.O. | 336 | 1,092 | 204 | 168 | 960 | 6,779 |
| *Crecimiento Económico Anual (promedio a nivel empresa) | 5.6% | 3.2% | 3.0% | 8.9% | 3.8% | 2.7% |
| Demanda por Sector (en función a su crecimiento) | 16,350 | 1,630 | 281 | 690 | 1,668 | 7,225 |
| Potencial de crecimiento (si se mantiene el índice de L.O.) | 355 | 326 | 56 | 138 | 334 | 1445 |
| Potencial de Penetración | 15995 | 1304 | 225 | 552 | 1334 | 5780 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 13. Crecimiento últimos tres años de *leasing* operativo – segmento gran empresa

| | Gran empresa | | | |
|--|------------------------------------|---------------------|-------------------------|-------------|
| | Extracción de Petróleo y Minerales | Electricidad y Agua | Manufactura no Primaria | Otros |
| Cantidad de empresas | 83 | 129 | 728 | 2,999 |
| Cantidad de unidades (Flota liviana) | 7,189 | 15,484 | 43,134 | 89,863 |
| Cantidad de unidades en L.O. | 156 | 336 | 936 | 1,950 |
| *Crecimiento Económico Anual (promedio a nivel empresa) | 2.1% | 9.3% | 3.8% | 2.7% |
| Demanda por Sector (en función a su crecimiento) | 149 | 1,446 | 1,626 | 2,408 |
| Potencial de crecimiento (si se mantiene el índice de L.O.) | 30 | 289 | 325 | 482 |
| Potencial de Penetración | 119 | 1157 | 1301 | 1926 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- En esta primera parte tenemos que el crecimiento promedio de los últimos tres años en el mercado de *leasing* operativo fue de 3.780 unidades.
- En un escenario conservador estableceremos que, durante los próximos tres años, hasta el 2021, a nuestro mercado potencial le asignaremos el crecimiento promedio de los últimos tres años del PBI (4,13%).

Tabla 14. Cálculo del mercado potencial hacia el 2021

| Parque vehicular total | | Mercado potencial - mediana y gran empresa | |
|------------------------|-----------------------|--|-------------------------------------|
| Cantidad de empresas | Cantidad de vehículos | Unidades LO | Potencial de crecimiento LO (Anual) |
| 13.822 | 552.447 | 12,917 | 3.780 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.1. Cálculo del mercado objetivo según estadísticas

Considerando un mercado potencial de 3.780 vehículos, una participación de mercado de Arval de 25% (aumentado 1% por proyección de crecimiento) y un PBI de 4,8% de la economía, tenemos una expectativa de crecimiento para el primer año de 991 vehículos.

Tabla 15. Cálculo del mercado potencial para el primer año

| Mercado y variables de crecimiento | Cantidad de vehículos | Fuente de cálculo |
|-------------------------------------|-----------------------|---|
| Mercado potencial | 3.780 | Crecimiento del mercado en los segmentos gran y mediana empresa |
| Participación de Arval Relsa | 25% | Market share 2016, Arellano Marketing |
| Índice de crecimiento PBI Económico | 4,8% | Promedio de crecimiento por sector de negocio por año. |
| Crecimiento en el primer año | 991 | Vehículos con potencial de ingreso a Arval Relsa |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

En el 2018, Arval contó con 3.100 vehículos, número al que sumaremos las 991 unidades estimadas, con lo que se alcanzará para fines del 2019 un total de 4.091 unidades, variación de 31.97% respecto al 2018, mientras que para el 2020 y 2021 se apreciarían aumentos de 33.51% y 35.13% respectivamente.

Para el análisis de financiero (análisis de sensibilidad), también se plantearán escenarios como:

- ✓ Optimista: captación del 100% de la demanda calculada.
- ✓ Conservador: captación del 80% de la demanda calculada.
- ✓ Pesimista: captación del 40% de la demanda calculada.

Esto, basado en la aceptación del modelo de negocio de las empresas encuestadas y su proyección de crecimiento.

Tabla 16. Proyección anual del número máximo de unidades

| Proyección | Flota inicial | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | 2019 | 2020 | 2021 |
|-------------|---------------|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|-------|-------|
| Crecimiento | | Saldo incremental | | | | | | | | | | | 4,8% | 4,8% | 4,8% | |
| # Vehículos | 3.100 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 83 | 991 | 1.039 | 1.089 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Conclusiones de la investigación de mercado

- La investigación de mercados realizada permitió comprobar y descubrir aspectos claves acerca de las proyecciones de crecimiento en los diferentes sectores de negocios en que el *leasing* operativo es una alternativa viable y beneficiosa en términos económicos y de servicio.
- Para una correcta estimación de la demanda futura, se debe anclar a una variable no tan ligada al sector o negocio del *leasing* operativo, sino más bien al PBI de cada sector de negocio y su proyección de crecimiento en los años futuros.
- En el negocio de *leasing* operativo, un cierre exitoso de venta se relaciona con el número de unidades, el tipo de servicio y las perspectivas de crecimiento a tres años que tengan los clientes. Para contrataciones simples (de uno a vehículos vehículos), concretar la venta puede durar un mes desde el contacto hasta la firma del contrato y pasa por un mínimo de dos áreas para la toma de decisión (gerencia general y logística generalmente). Para contrataciones que impliquen flotas de cincuenta a más vehículos, podría demandar hasta un año e implica la intervención de tres o más áreas.
- El beneficio principal de Arval son sus atractivos precios, lo significa un beneficio para que los clientes reduzcan costos. Sin embargo, la totalidad de los clientes encuestados no encuentra satisfactoria la gestión de servicio y atención. Se busca replantear el modelo tomando en cuenta los aportes y/o conclusiones que se desprendan de la presente tesis.
- El 90% de las empresas/clientes pronostica que su situación empresarial será mejor en los siguientes cinco años (ya sea manteniendo su flota o incrementándola). Esta expectativa debe ser aprovechada por Arval con una buena gestión comercial y de servicio postventa.
- Sobre la base de las encuestas realizadas y los hallazgos obtenidos, podemos concluir y plantear las siguientes decisiones estratégicas:
 - Utilizar la alta capacidad financiera de Arval para tener una sostenibilidad en precios competitivos
 - Fortalecer las áreas de servicio y soporte operacional con una propuesta de valor enfocada a la satisfacción del cliente, haciendo uso de un correcto análisis de las exigencias del mercado
 - Mejorar el servicio postventa implementando un nuevo concepto de atención al cliente con *accounts managers* o *account team* (McDonald y Woodburn 2007).

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Objetivos de *marketing*

Tabla 17. Objetivos del planeamiento estratégico

| Objetivo | Indicador | Corto plazo (1 año) | Mediano plazo (2 años) | Largo plazo (3 años) |
|---|-----------------------------------|------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Lograr que la marca sea conocida por el segmento corporativo | Índice de recordación espontánea | 5% | 8% | 10% |
| | Índice de recordación asistida | 30% | 50% | 70% |
| Incrementar la flota de unidades en <i>leasing</i> operativo ⁵ | Cantidad de vehículos | 4.091 | 4.135 | 4.189 |
| Incrementar ventas anuales | Var % ingresos anuales | 31.30% | 10.06% | 10.06% |
| Incrementar el índice de recomendación. | NPS ⁶ | 40% | 60% | 80% |
| Incrementar la satisfacción de clientes. | Índice de satisfacción | 70% | 80% | 90% |
| Renovación de flota por cliente. | Número de clientes con renovación | 90% | 90% | 90% |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Estrategias genéricas

- Tomando como base teórica las estrategias genéricas planteadas por Michael Porter, el presente plan considera utilizar la “diferenciación” como estrategia principal. Es necesario la innovación y un servicio diferenciado hacia nuestros clientes.
- Sin embargo, tener como brazo financiero al BNP Paribas, uno de los principales bancos de Europa como accionista, le permite a la empresa gestionar con un enfoque de economías de escala.
- Gestionar con menores costos es imprescindible, ya que se traslada un precio final más competitivo al cliente. Este es un factor fundamental en un mercado en el que los demás participantes se esfuerzan por ofrecer el mismo servicio y eliminar las diferencias.
- De esta manera Arval se muestra como la empresa líder del sector por su propuesta diferenciada, la cual es bien percibida por un mercado altamente demandante de calidad y buen precio al mismo tiempo.

⁵ Basado en la proyección anual del número máximo de unidades.

⁶ NPS: *Net Promoter Score*, es un índice de recomendación de acuerdo a la satisfacción que experimentan nuestros clientes.

3. Estrategia de crecimiento

- Para el modelo de negocio usaremos la matriz de Ansoff⁷ de la cual se desprende que la estrategia que mejor se adapta a las necesidades de la empresa en el corto plazo es la "penetración". Dentro de los diferentes sectores de negocio, el *leasing* operativo aun no es muy difundido y no se conoce mucho los beneficios que aporta.
- Considerando que la rapidez del deterioro de la flota vehicular se relaciona con el giro del negocio del cliente, es preferible enfocarse en aquellos mercados donde la operación sea más rentable y duradera en el tiempo.
- Es importante mejorar la gestión comercial y de servicio, implementado un modelo basado en *key account managers* o equipos enfocados a la atención de los clientes. Esto permitirá estar más cerca de cada cliente, definir los límites de servicio de cada contrato en particular, velar por su cumplimiento y enfocarse en la satisfacción general de los usuarios. Generar acciones de fidelización con el objetivo de lograr su permanencia en Arval, ya sea incrementando unidades o renovando su flota vehicular.
- Por otra parte, se trabajará en una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, como una estrategia secundaria, a largo plazo, que brinde la posibilidad de expandir el servicio de Arval a otros mercados.
- Esta estrategia se puede lograr creando sinergias con clientes que operen en otros mercados, incluso algunos que tengan operaciones en otros países donde la compañía proyecte su expansión.

⁷ La matriz producto - mercado o vector de crecimiento sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización.

Gráfico 4. Matriz Ansoff, para plantear estrategia de posicionamiento de Arval



Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Estrategias de segmentación de mercado

Actualmente, Arval orienta su propuesta de valor a empresas con necesidades de generar ahorros en la gestión de su flota vehicular. Las más demandantes del servicio son empresas con facturación alta o media, pertenecientes a los sectores de telecomunicaciones, consumo masivo, energía y minería.

Tabla 18. Segmentación de mercado, según facturación

| Segmentos | Facturación mensual soles |
|-----------|-----------------------------|
| Estrella | + S/ 1,3 millones |
| Grandes | De 200 mil a S/1,3 millones |
| Medianos | De 100 mil a 200 mil |
| Pequeños | Menos de 100 mil |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como se trata de un B2B, se considera importante no solo segmentar el mercado sino caracterizar el perfil de la empresa. Es necesario profundizar también en el perfil del comprador, aquel funcionario que personifica a la empresa arrendataria:

4.1 Buyer empresa (cuenta)

- Antigüedad: cinco años en el mercado (mínimo)
- Sector: privado y público
- Giro: telecomunicaciones, mineras, agroindustrias, consumo masivo, etc.
- Ubicación: a nivel nacional
- Necesidad: generar eficiencias en su gestión de flota vehicular

4.2 Buyer cliente (comprador)

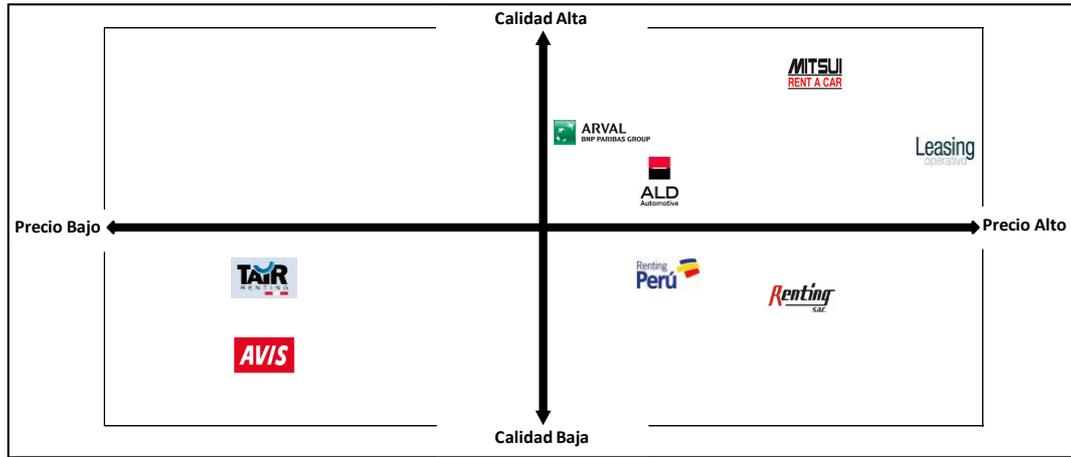
- Edad: 35-50 años
- Género: hombre
- Cargo: gerentes y jefes de compras, logística, flota, operaciones
- NSE: A y B
- Psicográfica: gusto por los autos, redes sociales, frecuenta clubes, sofisticado

5. Estrategias de posicionamiento

Actualmente, Arval está posicionada como una marca de aceptable relación calidad-precio, debido a que su propuesta es integral: ofrece precios competitivos y servicios de valor. Gran parte de su posicionamiento se debe a sus economías de escala. Las negociaciones con los *dealers* (concesionarios o fabricantes de autos, aseguradoras y distribuidores de neumáticos) permiten obtener mejores precios que sus competidores. Estas ventajas se trasladan al cliente, quien paga una renta mensual significativamente menor en comparación con otras alternativas en el mercado. Alineándose a su visión de liderazgo en el largo plazo, la empresa busca innovar constantemente todos sus servicios y brindar a sus clientes beneficios agregados para mejorar la gestión y eficiencia operativa de su flota vehicular.

La propuesta de implementación de un área con enfoque de *key account management* ayudará a consolidar su posición como empresa de servicios enfocada en la satisfacción de todos sus clientes, tomando distancia de sus actuales competidores.

Gráfico 5. Mapa de posicionamiento perceptual en base a precio-calidad



Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.1 Posicionamiento de la competencia

Como se mencionó anteriormente, en el negocio del *leasing* operativo existe un número limitado de participantes, ya que las barreras de entrada son altas por la fuerte inversión requerida para iniciar operaciones. En ese sentido, es relativamente fácil reconocer como el sector empresarial identifica a cada uno de los participantes, es decir, como las empresas de *leasing* operativo se han posicionado en el mercado.

Solo ALD y Arval se han posicionado como innovadoras y orientadas a las necesidades de sus clientes, mientras que las demás están orientadas a los procesos. La diferencia entre ALD y Arval es que la segunda, además de ofrecer un servicio de clase mundial, ofrece precios muy competitivos, soportados en menores costos. Otras empresas como *rent a car* y pequeñas empresas dedicadas al alquiler vehicular, no están consideradas.

El presente plan propone continuar con la estrategia de posicionamiento, mejorando la propuesta de valor en el servicio para incrementar sostenidamente la percepción que se tiene acerca de una gestión eficiente de una flota vehicular. El objetivo principal es de ser siempre la mejor alternativa calidad-precio del sector.

Tabla 19. Análisis comparativo de empresas competidoras de Arval

| |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------|---|---|---|---|--|---|---|
| Capital de origen | Francia | Colombia | Perú | Ecuador | Perú | Perú | Francia |
| Cantidad de vehiculos | 950 | 2,200 | 980 | 800 | 1,500 | 1,800 | 3,100 |
| Segmento de negocio | Multisector | Multisector | Minería | Multisector | Minería | Multisector | Multisector |
| Propuesta de valor | Servicio | Precio | Precio | Precio | Precio | Precio | Precio + Servicio |
| Modelo de negocio | Innovación-Clientes | Procesos | Procesos | Franquicia | Procesos | Procesos | Innovación-Clientes |

Fuente: Arval, 2018. Elaboración propia, 2019.

6. Estrategia de marca

6.1 Arquitectura de marca

- La vinculación de Arval con Relsa es necesaria aún, considerando que Relsa ha sido la marca líder en el negocio de *leasing* operativo por más de diez años. En el sector corporativo peruano, la marca Arval no tiene mucha trascendencia, pero posee un gran potencial. Puede usar todas las estrategias de comunicación que BNP Paribas ha implementado a nivel internacional.
- Por lo tanto, la propuesta es que durante los siguientes dos años se continúe la asociación con Relsa ya que la marca funciona como un respaldo para la internacional.
- Para inicios del tercer año, Arval deberá estar completamente desligada de Relsa. Cada elemento de comunicación deberá solo mostrar a Arval, siguiendo el lineamiento regional.

Gráfico 6. Arquitectura y transición de marca



Fuente: Elaboración propia, 2019.

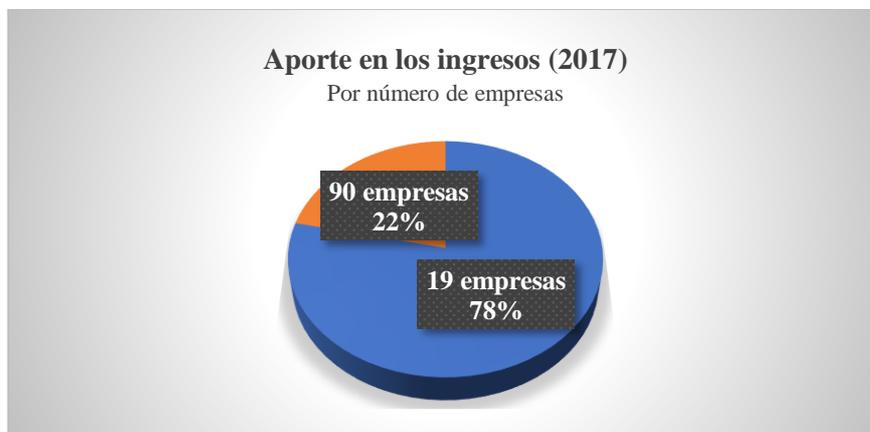
6.2 Esencia de marca

- Compromiso: Arval se compromete con sus clientes a ofrecer un servicio que les permita alcanzar eficiencias en su gestión de la flota vehicular. Con Arval los clientes tendrán un servicio de clase mundial.
- Valores: respeto, capacidad de reacción, creatividad y ambición.
- Personalidad: líder, preocupada, tecnológica y segura.
- Razón de preferencia: Arval es un aliado estratégico, ya que permite a las empresas lograr mejores resultados en su gestión del negocio. Se encarga completamente de gestionar la flota vehicular con un servicio óptimo, que genera ahorros, funcionalidad y minimización del riesgo.
- Soporte: Arval es la empresa líder en *leasing* operativo del medio. Por sus economías de escala y soporte financiero, garantiza optimización y ahorros en la gestión de flota vehicular de sus clientes, incluyendo la provisión de equipos de alta especialización de acuerdo con sus necesidades.

7. Estrategia de clientes

Para fines del 2017, Arval contaba con una cartera de 109 clientes entre empresas individuales y grupos económicos. Estas 109 cuentas, llamémoslas clientes, en su conjunto generaron al cierre del 2017: S/ 77,3 millones. El 78% de esta facturación (S/ 60,7 millones) fue generada por 19 empresas. Las 90 empresas restantes generaron el otro 22% (S/ 16,6 millones).

Gráfico 7. Composición del mercado según número de participantes



Fuente: Elaboración propia, 2019.

La estrategia de Arval considera la atención a sus clientes como un servicio de mayor prioridad con principios enfocados en sus estándares internacionales. Para ello, es necesario segmentar su base de clientes de acuerdo con el valor que aportan a la organización. El valor será medido por los ingresos obtenidos por la explotación de cada empresa o grupo económico.

Tabla 20. Segmentación de clientes de Arval (por montos de facturación)

| Clientes por segmento | Facturación mensual soles | Número de clientes |
|-----------------------|------------------------------|--------------------|
| Cientes estrella | + S/. 1,3 millones | 2 |
| Cientes grandes | De 200 mil a S/.1,3 millones | 4 |
| Medianos | De 100 mil a 200 mil | 49 |
| Pequeños | Menos de 100 mil | 54 |
| Total | | 109 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La importancia de segmentar la base de clientes en función a su volumen de facturación nos permitirá elaborar estrategias orientadas para cada uno. Además, podremos ofrecerles beneficios de acuerdo con su naturaleza de negocio u operación.

Para los clientes estrella y grandes, Arval considera conveniente diseñar estrategias de blindaje. En este entorno cada vez más competitivo, se hace necesario blindar a sus clientes de los competidores que están mejorando sus servicios postventa, el mantenimiento y su capacidad de respuestas rápidas a necesidades particulares. Se propone un tratamiento comercial KAM que vele por el cumplimiento de todos los servicios que contractualmente han solicitado.

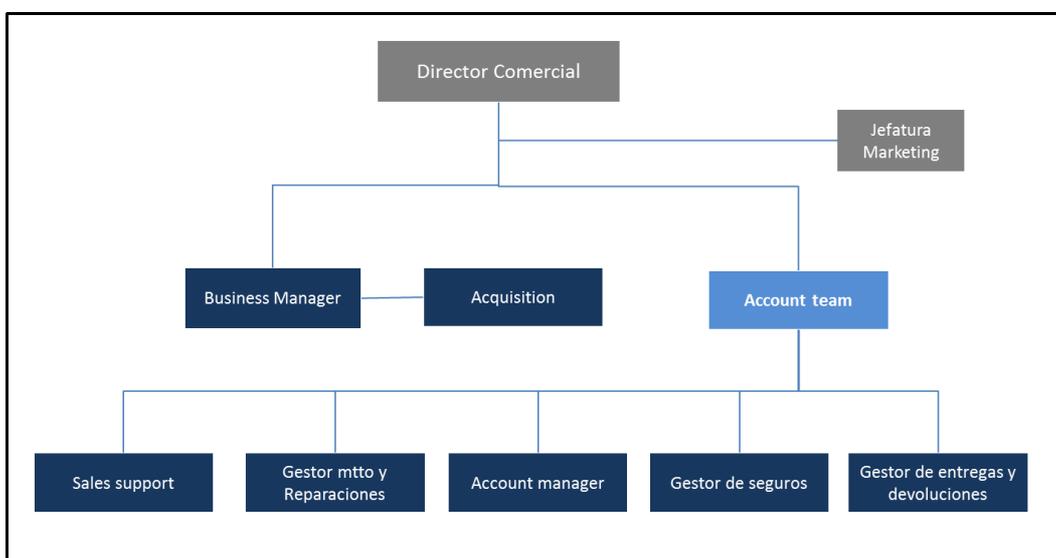
Para los clientes medianos, Arval podría aplicar *cross-selling* como una técnica que muestre una correcta mezcla de productos, incluyendo los servicios adicionales (vehículos de reemplazo no exclusivos, telemetría, *reporting*). Además, también se planea brindar información de cómo mejorar la versión de algunos modelos de autos sin afectar costos.

A los clientes pequeños o de baja facturación, se les propone apoyar con asesoría especializada, información consultiva que permita su crecimiento en ventas o mejore sus costos operacionales. En algunos casos, Arval analizará la conveniencia de tenerlos en la cartera. En este sentido, se planea la creación de un área al interior de la gerencia comercial (*account team*) que se encargue de gestionar las cuentas de la empresa, especialmente las cuentas clave.

Para que esta iniciativa funcione es necesario aplicar, a nivel organizacional, una filosofía orientada al cliente. Todas las áreas relacionadas deben ser conscientes de la importancia de los clientes y colaborar con un trabajo serio que permita obtener los resultados planteados.

La iniciativa planteada se redondea con la necesidad de contar con un área de *marketing* que se encargue de diseñar la estrategia y gestione las acciones necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

Gráfico 8. Organigrama propuesto para la gerencia comercial



Fuente: Elaboración propia, 2019.

7.1 *Account team*

El *account team* sería un equipo multidisciplinario de especialistas encargados de la gestión de flota del cliente. Estarían ubicados en el mismo lugar de trabajo, uno al lado del otro, de tal manera que ante cualquier requerimiento del cliente puedan interactuar, cruzar información con *feedback* preciso y así gestionar una rápida y eficiente solución.

Formar este equipo es una nueva forma de entender la relación con el cliente y responde a los fundamentos KAM de amplia aplicación comercial.

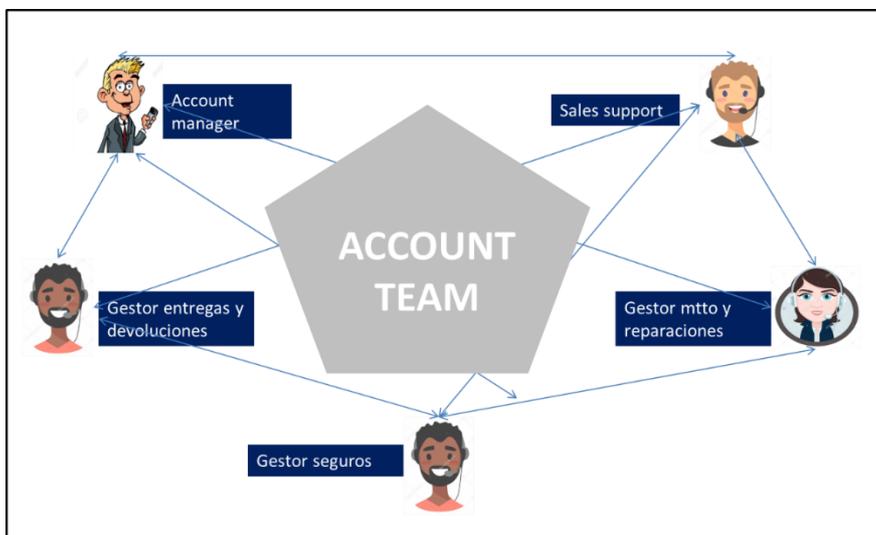
La intención es combinar las ventajas de una empresa con dimensión internacional, con estructura sólida y soluciones avanzadas como Arval, con las ventajas de una empresa familiar pequeña que se preocupa a fondo de los problemas de sus clientes.

Se busca que este equipo sea muy cercano y logre un profundo conocimiento del cliente, de tal manera que le permita ofrecer una atención personalizada, con respuestas expertas y precisas, agilizando al máximo los tiempos de respuesta.

El *account team* debe sentir las necesidades del cliente como suyas y accionar de acuerdo con el objetivo en común: la satisfacción. Además, estará conformado por los siguientes especialistas:

- *Account Manager*
- *Sales support*
- Gestor de mantenimiento y reparaciones
- Gestor de seguros
- Gestor de entregas y devoluciones

Gráfico 9. Participantes del *account team*



Fuente: Elaboración propia, 2019.

7.1.1 Beneficios de implementar el modelo

- **Comunicación rápida y precisa:** los clientes recibirán atención a sus consultas de manera inmediata y a través de distintos canales de comunicación.

- **Satisfacción del cliente:** los clientes se sentirán satisfechos porque absolverán sus consultas y/o reclamos.
- **Calidad:** se mostrará a Arval como una marca de calidad superior en el mercado de *leasing* operativo.

Si bien la gestión del *account team* busca garantizar la satisfacción de sus clientes a través de una gestión rápida, eficiente y personalizada, siempre es necesario dar mayor importancia a los clientes de mayor valor estratégico para la empresa. De esta manera, el *account team* será al mismo tiempo un *KAM team* (Sherman y Sperry 2003).

En ese sentido, proponemos la implementación de un plan KAM, ejecutado por el *account team*. Este plan busca atender eficientemente las necesidades de los clientes de mayor valor. Para efectos prácticos, solo consideramos como ejemplo a la empresa cliente más importante de Arval. Sin embargo, esta práctica deberá llevarse a todos los clientes de valor de la empresa (Anexo 3).

Capítulo IV. Técnicas de *marketing*

Las acciones que se han considerado para cada una de las variables del *mix* de *marketing* guardan estrecha relación con su respectiva estrategia.

1. Estrategia de producto (servicio)

La estrategia considera ofrecer un servicio de arrendamiento operativo vehicular de clase mundial, tomando en cuenta las fortalezas de sus socios: la experiencia de Relsa en la gestión del mercado local sumada al enfoque internacional y al soporte financiero con el que cuenta Arval. Las acciones tácticas por tomarse en cuenta serán las siguientes:

- Introducir servicios innovadores que generen valor a los clientes
- Mejorar los tiempos de respuesta a las solicitudes de los clientes
- Mejorar los tiempos de entrega de las unidades o respuesta postventa
- *Replacement* para las aseguradoras y talleres de mecánica con alto estándar de servicio (se le ofrece un auto a su cliente mientras lo reparan)
- Eliminar las penalidades por la no contratación, devolución o sustitución de los servicios de Arval
- Introducir el *Renting Flexible* como nuevo servicio del portafolio, orientado a lo siguiente:
 - Negocios cuyo volumen de actividad se concentra en determinados momentos del año.
 - Empresas con dificultades para acceder a la financiación y que necesitan una solución de *renting*.
 - Proyectos cuya viabilidad y continuidad no están totalmente conformadas y que podrían ser cancelados de forma prematura.
 - Empresas con un volumen o tipo de negocio inestable que pueden ver fuertemente reducidas sus ventas.
 - Proyectos cuyo nivel de crecimiento no está del todo claro y para los que podría ser necesario cambiar la flota de vehículos en un plazo breve.
 - A diferencia del *leasing* tradicional, el *renting* flexible permite a las empresas cancelar el contrato, reducir la flota de vehículos y cambiar total o parcialmente los vehículos contratados, sin ningún tipo de penalidad.
- Lanzamiento del Arval Active Link: herramienta *web* donde los clientes podrán medir, por cada vehículo, conceptos como:
 - Programación de mantenciones y estados de reparación.
 - Rendimiento de combustible.

- Emisiones de CO2.

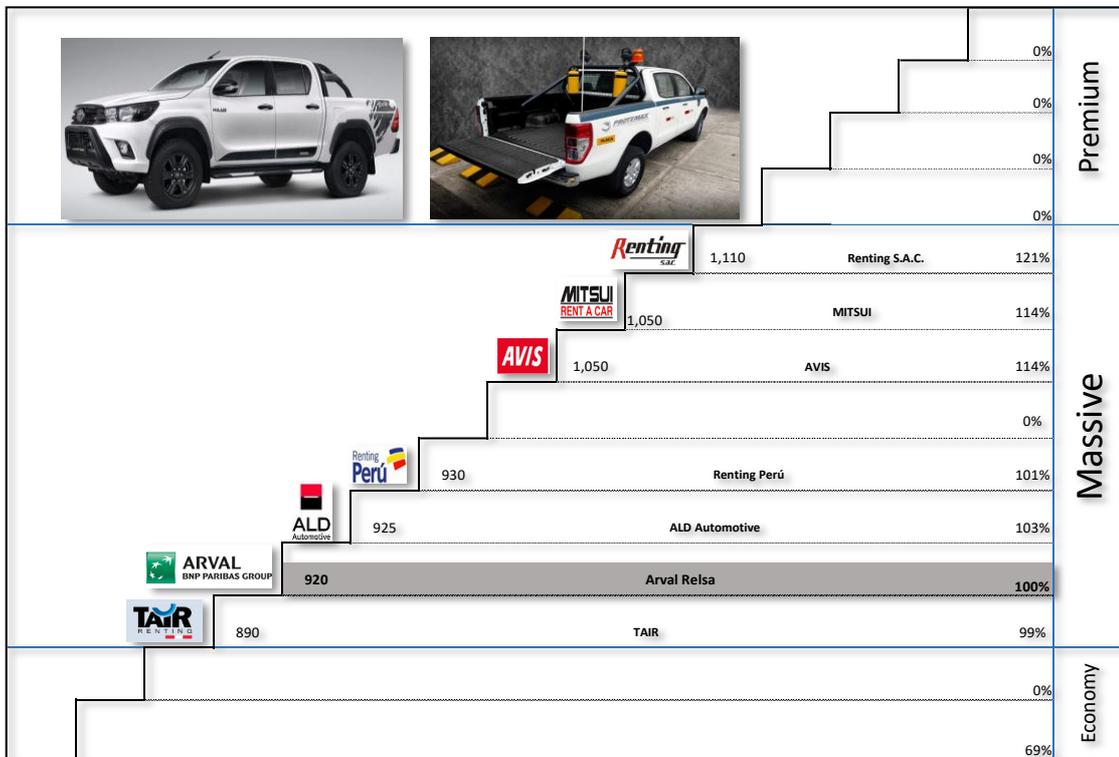
2. Precio

2.1 Precios del servicio por categoría de vehículos

2.1.1 Camionetas *pick-up*

- La marca y modelo que se toma para el estudio es la **Toyota Hilux 2.8 SR MT D/C**.
- Se considera una cuota mensual en dólares sin IGV.
- Los parámetros para el cálculo y estudio de tarifas en la competencia son los siguientes:
 - Período operativo: 36 meses
 - Recorrido promedio anual: 30.000 kilómetros
 - Equipamiento minero estándar
 - Zona de operación: minería a tajo abierto (superficie)

Gráfico 10. Price brand ladder - camionetas *pick-up*

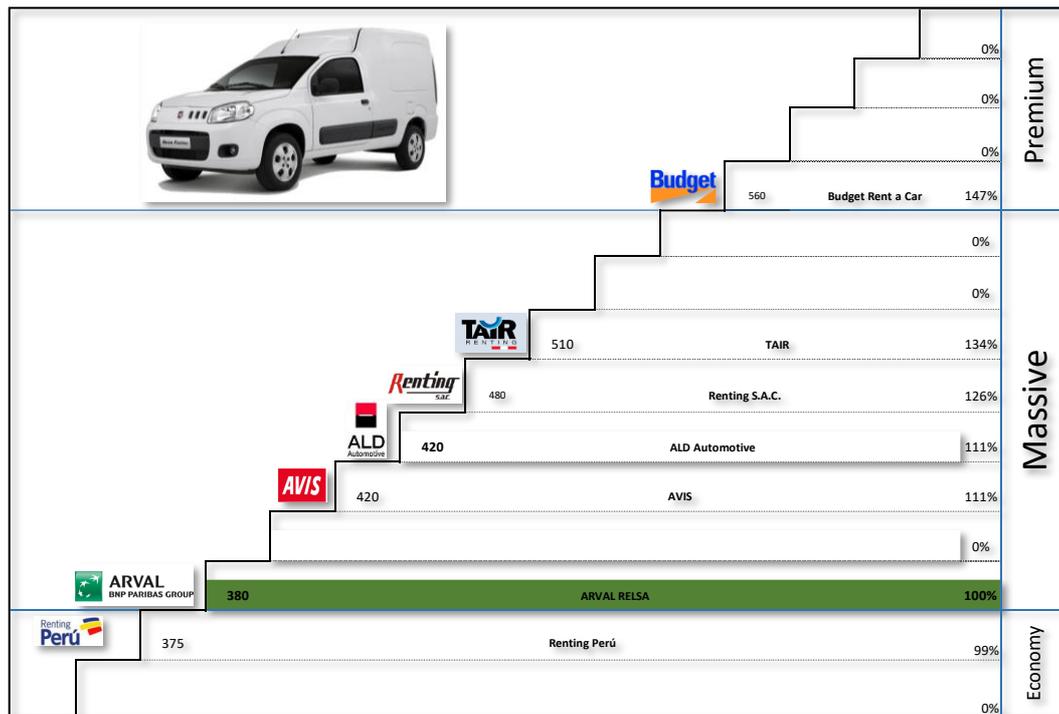


Fuente: Arval, 2018. Elaboración propia, 2019.

2.1.2 Unidades de operación (furgonetas o vans)

- La marca, modelo y versión que se toma en cuenta para el estudio es la **Fiat Fiorino 1.4L fire + A/C**.
- Se considera una cuota mensual en dólares sin IGV.
- Los parámetros para el cálculo y estudio de tarifas en la competencia son los siguientes:
 - Período operativo: 36 meses
 - Recorrido promedio anual: 42.000 kilómetros
 - Equipamiento estándar de seguridad
 - Zona de operación: urbana

Gráfico 11. Price brand ladder - unidades de operación



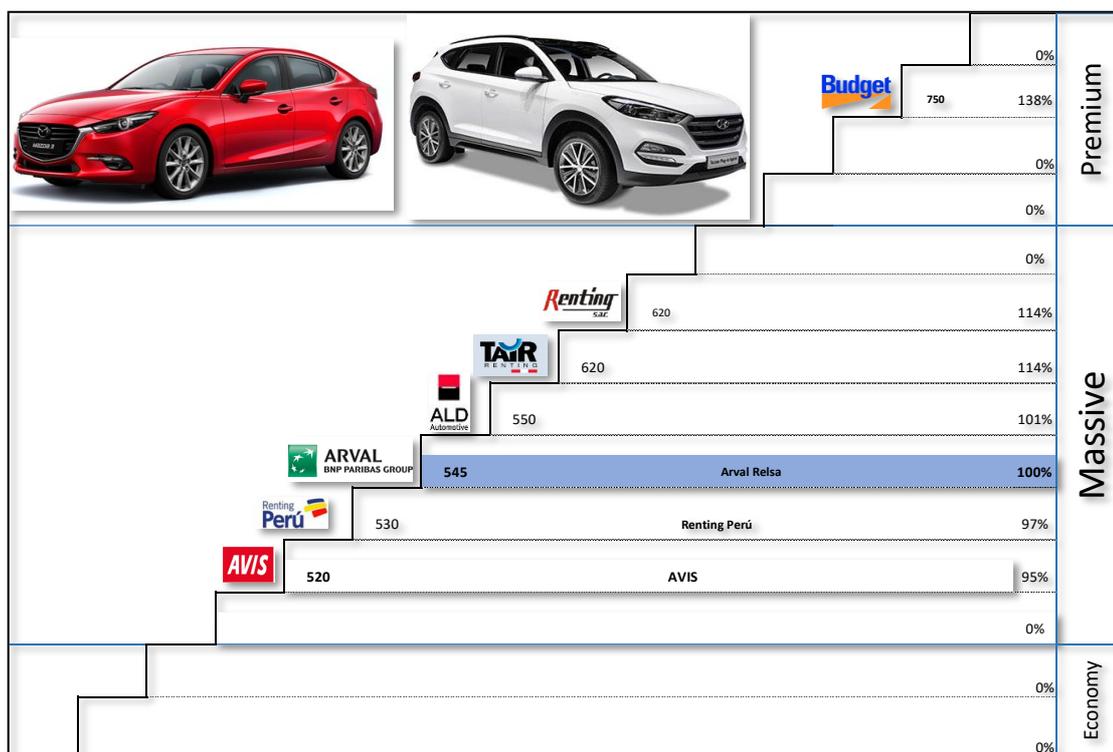
Fuente: Arval, 2018. Elaboración propia, 2019.

2.1.3 Autos ejecutivos gama media

- La marca, modelo y versión que se toman en cuenta para el estudio son un vehículo sedán (Mazda 3 Sedan AT 1.6 GS High IPM PE) y una SUV media (Hyundai Tucson 2.0L GL 4x2 Sport).

- Se considera una cuota mensual en dólares sin IGV.
- Los parámetros para el cálculo y estudio de tarifas en la competencia son los siguientes:
 - Período operativo: 48 meses
 - Recorrido promedio anual: 18.000 kilómetros
 - Equipamiento estándar de seguridad
 - Zona de operación: urbana

Gráfico 12. Price brand ladder – autos gama media



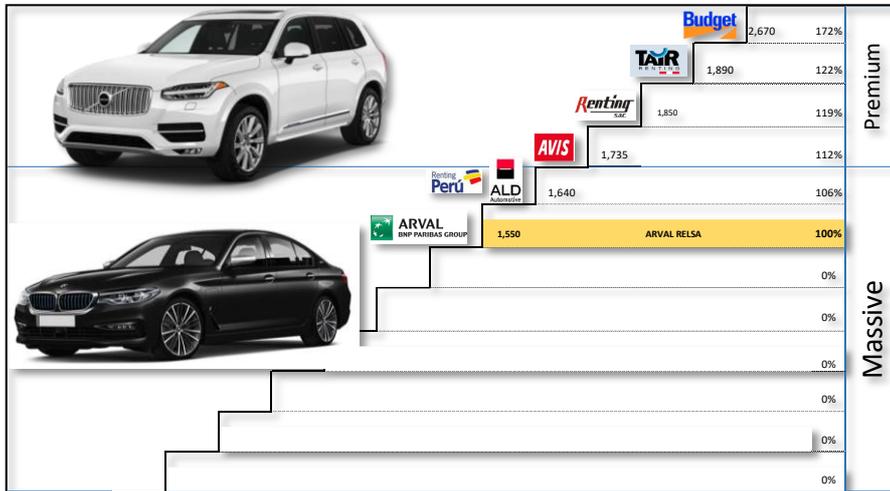
Fuente: Arval, 2018. Elaboración propia, 2019.

2.1.4 Autos ejecutivos gama alta

- La marca, modelo y versión que se toma en cuenta para el estudio son un vehículo sedán (**BMW Serie 530i sport Sedan**) y una SUV de lujo (**Volvo XC90 Overview 2018**).
- Se considera una cuota mensual en dólares sin IGV.
- Los parámetros para el cálculo y estudio de tarifas en la competencia son los siguientes:
 - Período operativo: 48 meses
 - Recorrido promedio anual: 18.000 kilómetros
 - Equipamiento estándar de seguridad

- Zona de operación: urbana

Gráfico 13. Price Brand Ladder – Autos gama alta



Fuente: Arval, 2018. Elaboración propia, 2019.

Por lo tanto:

- El análisis de precios por tipo de vehículo para determinada funcionalidad está dado por una alta volatilidad de ofertas. No existen precios fijos por modelo de vehículos y una tarifa está dada en función al precio del vehículo, período de tiempo, costos de operación y valor residual de rescate.
- Para segmentos de unidades *pick-up*, la competencia es muy agresiva cuando la oferta es por flota de vehículos (veinte unidades a más). Por esta razón, tiene que ir de la mano con un robusto servicio postventa.
- Según la investigación de mercado realizada para el segmento de camionetas *pick-up*, se pueden aumentar las tarifas hasta en un 5% si tomamos en consideración que el 48% de los clientes valora el atributo de calidad de servicio. El posible incremento de tarifa estaría sujeta a la percepción de buen servicio que se le pueda brindar a los clientes.

2.2 Estrategia de precio

Según Randall (2003), la política general de fijación de precios de una empresa es una decisión estratégica. Tiene implicaciones a largo plazo, hay que desarrollarla con mucho cuidado y no se puede modificar fácilmente. Es parte de la estrategia de posicionamiento general.

Lo mencionado se refuerza con la definición de la "Estrategia de diferenciación de los competidores con precios inferiores", postulada por De Agueda (1997), que menciona la idea de estimular la demanda de los segmentos actuales y/o de los segmentos potenciales que son sensibles al precio.

Esta estrategia es válida si la demanda global es ampliable, es decir, si los consumidores actuales y los potenciales están dispuestos a adquirir la oferta. También se puede decidir bajar el precio si se sabe que los costos variables de los competidores son superiores y, por lo tanto, no pueden reaccionar rápidamente sin perjudicar su rentabilidad.

En ese sentido, Arval ha considerado contar con precios altamente competitivos en función a su propuesta de valor. Estos precios, a su vez, están respaldados por la aplicación de economías de escala.

Las acciones tácticas por tomar en cuenta serán las siguientes:

- Realizar un *benchmark* de precios
- Redefinir la propuesta de precios considerando los nuevos beneficios que ofrecería el *account team*
- Establecer un posicionamiento de precios relativo a los competidores: niveles de precios óptimos y precios en función a la necesidad específica del cliente
- Precios especiales para empresas en función al nivel de adquisición de flota y tiempo de permanencia
- Determinar si las variables de la industria determinan la variabilidad de los precios en *leasing* operativo, tales como: adquisición de vehículos, costos de mantenimiento, inflación, regulaciones tributarias, cambios tecnológicos y potencial de nuevos competidores

3. Estrategia de plaza

La estrategia considera manejar con excelencia la relación con el cliente final. Recordemos que en este negocio el canal es directo, no hay intermediarios, por lo que satisfacer las necesidades de las empresas clientes es de vital importancia.

En un negocio B2B como este, establecer una sólida relación con el cliente es fundamental. Se lleva a cabo a través de la gestión presencial y receptiva de la fuerza de ventas.

Por otra parte, el crecimiento del canal *online* será vital para mantener la relación con los clientes en el tiempo. Cada vez más se usa este medio no solo para la identificación de ofertas sino para mantener contacto y comunicación con los proveedores ya elegidos.

En este sentido, las tácticas a tomar en cuenta serán las siguientes:

- Penetrar el segmento de línea ejecutiva y/o la flota de camionetas en sectores donde los requerimientos técnicos de la unidad sean menores en comparación con el sector minero
- Consolidar la relación con los talleres de mecánica a nivel nacional a fin de brindar un servicio de calidad en cualquier parte del Perú
- Satisfacer la necesidad de una correcta atención a través de la gestión del *account team*
- Potenciar el canal *online*, de cara a alcanzar una atención de alta eficiencia
- Fortalecer, con herramientas comerciales sólidas, la gestión de los *business* y *account manager*

4. Estrategia de promoción

Potenciar los canales de comunicación adecuados para informar, persuadir y recordar al sector empresarial la presencia de la marca y sus beneficios. Para esto, se debe usar una línea conceptual que se relacione sólidamente con la marca y sus objetivos.

Las acciones tácticas por tomar en cuenta serán las siguientes:

- Aumentar la exposición de marca en las principales revistas especializadas, a través de anuncios de página entera, roba página y *banner*, según plan de medios (ver tabla 30)
- Participar en eventos y ferias empresariales orientadas al sector logístico y distribución, así como eventos relacionados al sector automotriz
- Desarrollar encuentros ejecutivos que permitan mostrar los beneficios del servicio a los potenciales decisores
- Desarrollar publicidad *online* permanente mediante correos electrónicos y página web
- Diseñar y distribuir *merchandising* adecuado, en las cantidades correctas, a los clientes potenciales y actuales
- Mejorar la página web convirtiéndola en interactiva, con información de valor y de atención al cliente

Tabla 21. Plan de medios Arval – Relsa 2019

| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | TOTAL |
|----------------------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|-------|----------------|
| ATL | | | | | | | | | | | | | 29.148 |
| Diarios | | | | 7.287 | | | 7.287 | | | | | | 14.574 |
| Revistas | | | | | | | | 7.287 | | 7.287 | | | 14.574 |
| BTL | | | | | | | | | | | | | 125.736 |
| Showrooms | | | 26.434 | | | | | | 26.434 | | | | 52.868 |
| Eventos | | | | | | | | | | 29.148 | | | 29.148 |
| Activaciones | | | 10.93 | | | 10.93 | | | 10.93 | | | 10.93 | 43.72 |
| Digital | | | | | | | | | | | | | 116.592 |
| Banners | 5.83 | | 5.83 | | 5.83 | | 5.83 | | 5.83 | | 5.83 | | 34.98 |
| Redes especializadas | 3.886 | 9.716 | 3.886 | 9.716 | 3.886 | 9.716 | 3.886 | 9.716 | 3.886 | 9.716 | 3.886 | 9.716 | 81.612 |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | 271.476 |
| TOTAL US\$ | | | | | | | | | | | | | 82.265 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Estrategia de personas

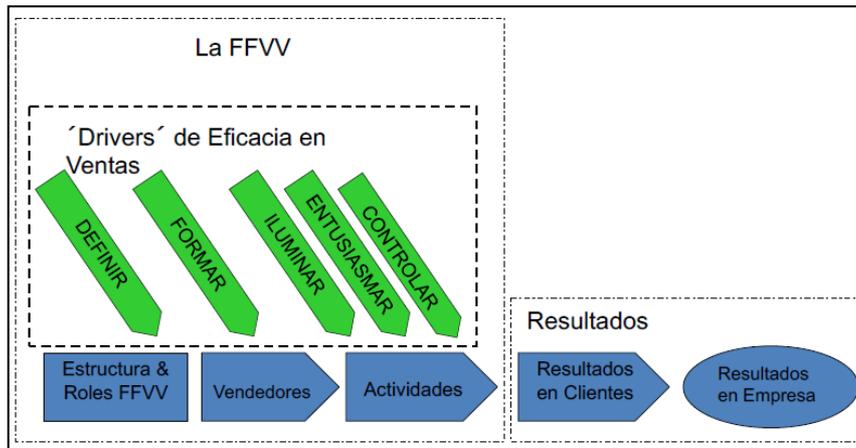
Considerar al recurso humano de la organización como el principal factor de cualquier cambio o iniciativa de mejora. La idea es pensar en ellos para que ellos piensen en la empresa. Arval le dedica mucha atención a la inversión en el talento humano, considerando que su retorno será a través de mejores ingresos para la organización.

En ese sentido, se plantea la adaptación de la propuesta de mejora comercial de Zoltners (2009), en la cual se identifican y analizan los principales *drivers* de la gestión comercial para aplicar las mejoras necesarias y alcanzar altos niveles de ventas.

Teniendo en cuenta la diferenciación como estrategia genérica principal, se debe modelar la gestión comercial alrededor de ella, formando una fuerza de ventas altamente eficiente.

Se han considerado cinco *drivers* de eficiencia: definir, formar, iluminar, entusiasmar y controlar. Estos deberán analizarse y posteriormente identificar qué recursos o clases de implementaciones requieren para ser altamente eficientes.

Gráfico 14. Drivers de eficiencia según Zoltners



Fuente: Andris A. Zoltners, 2009.

Para que este enfoque comercial funcione, se requiere conocer y estar plenamente identificado con la propuesta de valor, los procesos, conocimiento de los clientes y especialmente alineados a la cultura, valores y filosofía de Arval.

5.1 Drivers de eficiencia para la fuerza de ventas

5.1.1 Definers (definir)

- El tamaño del equipo de ventas y su estructura se relaciona con el modelo de negocio B2B de Arval. Esta es una venta altamente especializada, consultiva, donde la postventa genera un vínculo en el tiempo con cada uno de los clientes.
- La estructura responde a contar con *business managers* como ejecutivos comerciales, encargados de la captación de nuevos clientes (*leads*) y *account managers* encargados del fortalecimiento de las cuentas clave (ver anexo 2).
- También es fundamental asignar las cuentas a los *account managers* según sus posibilidades técnicas y comerciales. De esta manera puedan atender con comodidad, estableciendo lazos sostenidos en el tiempo y cubriendo sus necesidades especificadas en el contrato de servicio.
- Sin embargo, ambos ejecutivos no trabajan solos. Se propone la creación de un área *account team* que se encargue de velar por los intereses de los clientes, dándole mayor importancia a los clientes de mayor valor para la organización.

- El tamaño final de la estructura comercial irá creciendo en función se obtengan los resultados esperados, medidos en ingresos. De tal manera que a la organización le permita solventar los nuevos gastos incurridos.

Gráfico 15. División comercial propuesto



Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.1.2 Shapers (formar)

Para la selección del KAM o *account manager* se hace necesario definir claramente el perfil, funciones y habilidades del candidato. A la hora de contratar a los más adecuados, el área de RR. HH. aplicaría una serie de filtros competitivos. También desarrolla programas de inducción y entrenamiento efectivos, centrándose en las destrezas fundamentales que se necesitarán para hacer el trabajo (ver anexo 3).

Gráfico 16. Perfil y actividades del *account manager* (KAM)



Fuente: Arval – Relsa, 2018. Elaboración propia, 2019.

5.1.3 *Enlighteners* (iluminar)

- Arval maneja buena información, en calidad y cantidad, y la utiliza eficientemente para ayudar a los vendedores a entender a sus clientes y tener éxito en sus ventas.
- El proceso comercial de Arval se inicia con la prospección de nuevas cuentas. Si bien el blindaje y mantenimiento de las cuentas existentes es factor fundamental para el éxito comercial, siempre existe la necesidad de traer nuevas cuentas al negocio.
- Para ello, los *business managers* utilizan distintas formas de identificar nuevas oportunidades de negocio que pueden ir desde los referidos hasta la búsqueda a través de bases de datos como el “TOP 10.000 Companies Report”.
- Para facilitar la prospección y aprovechar las oportunidades de negocio, Arval cuenta con tres ERP interconectados y funcionales.
 - El área comercial usa **SalesForce**: CRM que permite que los representantes lleguen, de la manera más eficiente, a los posibles clientes, identificando sus necesidades primordiales y generando *leads*.
 - El área de operaciones cuenta con **Daytona**: ERP diseñado para brindar el soporte operacional, gestión de flota, diseño de los equipamientos y controles sobre los contratos vigentes.
 - Por último, para el área de Finanzas se tiene el **Navision**: entre sus muchas funciones se encarga de la facturación, cobranza y todos los procesos internos que la gerencia de finanzas demanda.

Gráfico 17. Herramientas para la gestión integral del servicio de *leasing* operativo



Fuente: Elaboración propia, 2019.

5.1.4 *Exciters (motivar)*

Lo anteriormente descrito es imposible de lograr sin un buen plan de incentivos como el que se describe a continuación:

- El principal incentivo de la FFVV son los ingresos. Los ejecutivos perciben un sueldo fijo más un variable que está relacionado con el incremento de unidades, renovaciones de contratos y/o prórrogas de contratos.
- Los beneficios del Compliance Arval son un conjunto de herramientas, normas y personas orientadas a fomentar el respeto por la normativa, ética y directrices del Consejo de Administración y así proteger los intereses de los clientes.
- En Arval se goza de una interesante línea de carrera (coordinador - administrador - *account/business manager*). RR. HH. monitorea constantemente el desempeño a fin de realizar promociones cuando así corresponda.
- La empresa tiene un programa de capacitación dependiendo del puesto, las cualidades y habilidades que necesita el colaborador para desarrollar convenientemente sus labores.
- El colaborador con más de tres años en la empresa, y con un rendimiento del 105% en su evaluación de desempeño, podrá seguir estudios de postgrado, maestrías y carreras técnicas en el extranjero.
- Los colaboradores viajan a la casa matriz, ubicada en el extranjero, para recibir capacitaciones en aplicaciones, atención al cliente y operaciones.
- Arval cuenta con un programa de *coaching* para jefes y gerentes que es monitoreado por el área de recursos humanos.
- Los colaboradores cuentan con My Development, una plataforma de *e-learning* para la gestión del rendimiento.

Gráfico 18. Sistema de incentivos (bonos, comisiones y capacitaciones)



Fuente: Arval-Relsa, 2018. Elaboración propia, 2019.

Adicionalmente, se ha considerado implementar algunas otras acciones que consolidarán la cultura corporativa de Arval y la convertirán en uno de los mejores centros de labores para los colaboradores comerciales en Lima. A continuación, una breve descripción:

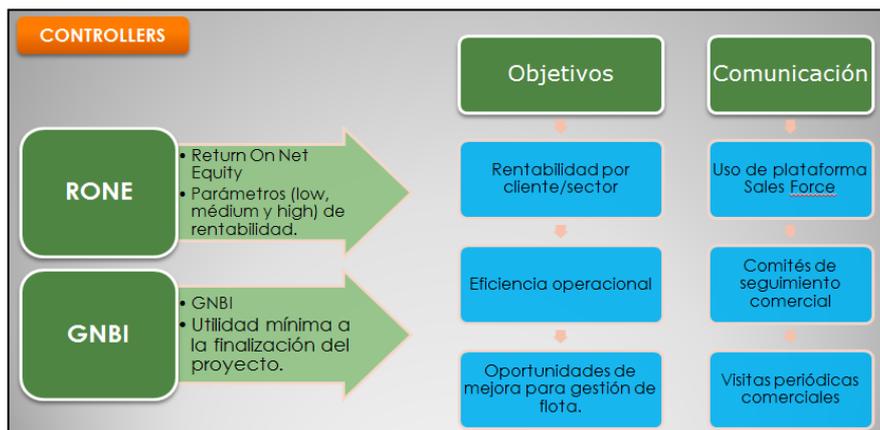
- My Development: plataforma de *e-learning* enfocada a integrar todos los procedimientos y cumplimientos de la corporación BNP. Esto para que todo el personal esté debidamente informado y capacitado en sus funciones.
- Desayunos ejecutivos comerciales: una vez al mes se organizarán desayunos con la FFVV para compartir experiencias del mes, casos difíciles, soluciones, etc. Esto con el fin de mejorar el *expertise* comercial, personal y de grupo.
- Fiesta de fin de año: todos los años se celebrará una fiesta y *buffet* en un local contratado por la empresa. También se sortearán premios y se hará un concurso de talentos.
- Fiesta de Navidad para los hijos de los colaboradores: durante este evento se pasará un buen rato en familia en un lugar recreacional donde, especialmente los niños, puedan divertirse disfrutar de espectáculos y recibir regalos.

5.1.5 *Controllers* (controlar)

- Por último, se implementará un sistema de gerencia del desempeño efectivo para asegurarnos de que los representantes de ventas cumplan con sus responsabilidades. Esto requerirá de la participación de los gerentes de ventas y de la alta gerencia.

- Los indicadores más importantes que se usarán para medir el avance de la gestión comercial serán las auditorías diarias (llamadas telefónicas) y la revisión de los indicadores de gestión: número de visitas, número de *leads* contactados y cuentas nuevas. Los indicadores de éxito financiero se medirán a través de RONE y GNBI.

Gráfico 19. Sistema de control de desempeño e indicadores de rentabilidad



Fuente: Elaboración propia, 2019.

- Si tenemos en cuenta la correcta ejecución de estos aspectos (*drivers* de efectividad), afirmaremos con total seguridad que la gestión comercial y el nivel de ventas de Arval mejorará significativamente, de cara a cumplir con los objetivos establecidos en el corto y mediano plazo.

6. Estrategias de procesos

Es importante considerar el conocimiento y la mejora de los procesos como un factor determinante para una correcta gestión y aprovechamiento de los recursos. De tal manera que se asegure el crecimiento sostenido y serio de la organización.

Los principales procesos que Arval ha identificado, y que se encuentran dentro de su Sistema Integrado de Gestión, se aprecian en el anexo 6.

Si bien todos los procesos son de alta importancia para la organización, el proceso de venta nueva o captación de nuevos clientes es uno de los más importantes, ya que con él que se inicia la gestión comercial (ver anexo 7).

Las acciones tácticas por tomarse en cuenta serán las siguientes:

- Difundir y promover el uso de Compliance Arval (conjunto de herramientas, normas y personas orientadas a fomentar el respeto por las normativas y proteger los intereses de los clientes y la reputación del grupo)
- Implementar nuevos indicadores de medición de resultados comerciales y financieros, como RONE y GNBI, por proyecto
- Establecer nuevos comités semanales de seguimiento por producto o segmento, a fin de profundizar más en cada gestión particular
- Actualizar y mejorar las versiones del *software* de apoyo comercial como Salesforce, Daytona u otros que se consideren utilizar

Capítulo V. Implementación y control

1. Presupuesto

La creación de un *account team*, un equipo multidisciplinario que labore en relación directa con los clientes, es la principal implementación que se propone. Para ello, el presupuesto anualizado sería de S/ 1.456.400,00. Esto representa el 1,88% de los ingresos. Esta consideración incluye gastos de recursos humanos, operativos y de venta.

Tabla 22. Gastos de implementación

| Presupuesto de Implementación | Año Base |
|--------------------------------------|------------------|
| Acciones | S/. |
| Gasto Recursos Humanos | 1,126,400 |
| Account Manager (3) | 460,800 |
| Gestor de Seguimiento KAM (3) | 184,320 |
| Gestor de Entrega KAM (3) | 184,320 |
| Asistente | 92,160 |
| Contratación Jefe de Marketing (1) | 143,360 |
| Contratación Asistente Marketing (2) | 61,440 |
| Gasto Operativo | 60,000 |
| Implementación Oficina KAM (1) | 25,000 |
| Implementación Oficina Marketing (1) | 25,000 |
| Mantenimiento y Servicios Básicos | 10,000 |
| Gasto de Venta | 270,000 |
| Equipo externo de Publicidad | 120,000 |
| Publicidad | 150,000 |
| Total Gastos | 1,456,400 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Proyección de ventas

- Para obtener la estimación de la demanda, se considera el potencial del mercado y el crecimiento económico por sector de negocio, además de incluir a los potenciales nuevos clientes. En ese sentido, Arval necesitaría incrementar su colocación de flota vehicular en 991 unidades promedio mes para el primer año lo cual representa un crecimiento del 31.33% y en lo sucesivo de 10.06%.(siguientes dos años).

- Para el primer año, se estima incrementar la participación de mercado en 1% (25% total), siempre que la capacidad instalada para la atención de los clientes sea cubierta de acuerdo a lo establecido en el plan.
- La variación del precio promedio anual es de 5%⁸ considerando el cálculo histórico para este ejercicio.

Tabla 23. Proyección de ventas con plan

| Incremento Anual | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Aumento de Unidades por año | 991 | 1,039 | 1,089 |
| Precio promedio unitario | 1,908 | 2,003 | 2,103 |
| Proyectado de Aumento en Ventas | 1,890,450 | 2,080,723 | 2,290,147 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Proyección de capacidad instalada

- Actualmente, la empresa cuenta con 3.100 unidades de flota vehicular. En el 2019 debería contar con 4.091 unidades. Finalmente, al cierre del presente ejercicio (2021) cerrar con 4.189 unidades.
- En un escenario optimista se proyecta un incremento acumulado para el final del 2021 de 1.089 unidades respecto al 2018, esto representa un crecimiento adicional del 35.13% a la actual flota colocada de L.O.
- Se plantean un análisis de sensibilidad de la demanda con tres escenarios (optimista, conservador y pesimista) en los que se pueda cubrir la demanda potencial estimada.

Tabla 24. Proyección flota vehicular

Escenario Optimista: Se logra captar el 100% de la demanda estimada

| Proyección de Capacidad Instalada | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|-------------|---------------|---------------|---------------|
| Incremento en Unidades | | 991 | 1,039 | 1,089 |
| Total de Unidades en L.O. | 3,100 | 4,091 | 4,139 | 4,189 |
| Porcentaje de Crecimiento | | 31.97% | 33.51% | 35.13% |

Escenario Conservador: Se logra captar el 80% de la demanda estimada

| Proyección de Capacidad Instalada | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|-------------|---------------|---------------|---------------|
| Incremento en Unidades | | 793 | 831 | 871 |
| Total de Unidades en L.O. | 3,100 | 3,893 | 3,931 | 3,971 |
| Porcentaje de Crecimiento | | 25.57% | 26.81% | 28.10% |

⁸ Referencia histórica de la compañía y mercado en los últimos tres años.

Escenario pesimista: Se logra captar el 40% de la demanda estimada

| Proyección de Capacidad Instalada | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|-------------|---------------|---------------|---------------|
| Incremento en Unidades | | 396 | 416 | 436 |
| Total de Unidades en L.O. | 3,100 | 3,496 | 3,516 | 3,536 |
| Porcentaje de Crecimiento | | 12.79% | 13.40% | 14.05% |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

- El escenario conservador considera el 80% de la demanda potencial estimada y está relacionada con el porcentaje de los actuales y potenciales cliente que tiene expectativas de incrementar su flota dentro de los siguientes 36 meses.
- El escenario pesimista considera que como mínimo se debe de lograr el 40% de la demanda potencial estimada para no ganar ni perder, condición de punto de equilibrio.
- Para este proyecto solo se considera el incremento de unidades colocadas de L.O.

4. Simulación

4.1 Balance general

- El balance general (tabla 25) proyectado para los siguientes tres años considera el crecimiento promedio con base en los ratios de la nueva capacidad instalada por año.
- Porcentualmente, se proyectan los siguientes años en sus principales cuentas. La más importante, por parte del activo no corriente (maquinaria y equipos), se refleja en el aumento de las unidades de flota vehicular. Por parte del pasivo, el incremento se refleja en los préstamos de CP y LP que son el soporte principal para sostenimiento del plan.
- El giro del negocio implica un apalancamiento por la compra inmediata de los vehículos. Por lo tanto, los pasivos tienden a ser mayor en el ejercicio.

Tabla 25. Balance general

| Estado de Situación Financiera Proyectado | | | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Activo Corriente | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| Efectivo y equivalente de efectivo | 3,364,678 | 4,418,686 | 4,863,206 | 5,352,444 |
| Cuentas por cobrar comerciales | 22,147,229 | 29,084,998 | 32,010,949 | 35,231,250 |
| Cuentas por cobrar accionistas y personal | 53,266 | 69,952 | 76,989 | 84,734 |
| Cuentas por cobrar diversas | 5,188,179 | 6,813,411 | 7,498,840 | 8,253,224 |
| Provisión de cobranza dudosa | -1,394,116 | -1,830,832 | -2,015,014 | -2,217,724 |
| Anticipos a proveedores | 12,532,935 | 16,458,962 | 18,114,733 | 19,937,075 |
| Suministros diversos | 304,892 | 400,401 | 440,682 | 485,014 |
| Provisión de obsolescencias de inventarios | -44,135 | -57,961 | -63,791 | -70,209 |
| Activos mantenidos para la venta | 1,314,899 | 1,726,800 | 1,900,516 | 2,091,708 |
| Cargas diferidas | 2,235,615 | 2,935,937 | 3,231,292 | 3,556,360 |
| Crédito del impuesto general de las ventas | 9,809,148 | 12,881,930 | 14,177,852 | 15,604,144 |
| Crédito de impuesto a la renta | 5,291,492 | 6,949,088 | 7,648,166 | 8,417,571 |
| Inmuebles, maquinaria y equipos neto de CP | - | - | - | - |
| Total Activo Corriente | 60,804,082 | 79,851,372 | 87,884,420 | 96,725,592 |
| Activo No Corriente | | | | |
| Inmuebles, maquinarias y equipo | 217,288,221 | 285,355,225 | 314,061,961 | 345,656,594 |
| Depreciación acumulada | -60,221,893 | -79,086,808 | -87,042,941 | -95,799,461 |
| - IME corto plazo | -892,293 | -1,171,810 | -1,289,694 | -1,419,437 |
| Intangibles / Software | 637,931 | 837,767 | 922,047 | 1,014,804 |
| Amortización de Intangible | -606,524 | -796,522 | -876,652 | -964,843 |
| Impuesto diferido activo | - | - | - | - |
| Total Activo no Corriente | 156,205,442 | 205,137,853 | 225,774,721 | 248,487,657 |
| Total Activo | 217,009,524 | 284,989,224 | 313,659,140 | 345,213,250 |
| Pasivo Corriente | | | | |
| Sobregiro bancario | - | - | - | - |
| Tributos por pagar | 5,878,366 | 7,719,804 | 8,496,416 | 9,351,156 |
| Remuneración por pagar | 1,908,548 | 2,506,414 | 2,758,559 | 3,036,070 |
| Proveedores | 3,529,102 | 4,634,617 | 5,100,860 | 5,614,006 |
| Cuentas por pagar diversas CP | 2,219,772 | 2,915,131 | 3,208,393 | 3,531,157 |
| Préstamo Bancario a CP | 54,701,918 | 71,837,664 | 79,064,533 | 87,018,425 |
| Cuentas por pagar empresas relacionada | 1,734,305 | 2,277,588 | 2,506,713 | 2,758,888 |
| Beneficio sociales de los trabajadores | 198,187 | 260,270 | 286,454 | 315,271 |
| Total Pasivo corriente | 70,170,198 | 92,151,487 | 101,421,926 | 111,624,972 |
| Pasivo No Corriente | | | | |
| Pasivo Diferido | 3,035,405 | 3,986,266 | 4,387,285 | 4,828,645 |
| Prestamos bancario a largo plazo | 101,218,968 | 132,926,494 | 146,298,899 | 161,016,568 |
| Total Pasivo no Corriente | 104,254,373 | 136,912,760 | 150,686,184 | 165,845,214 |
| Total Pasivo | 174,424,571 | 229,064,247 | 252,108,110 | 277,470,186 |
| Patrimonio | | | | |
| Capital | 25,218,600 | 33,118,497 | 36,450,218 | 40,117,110 |
| Reserva Legal | 3,134,506 | 4,116,411 | 4,530,522 | 4,986,293 |
| Resultados acumulados | 3,700,054 | 4,859,121 | 5,347,948 | 5,885,952 |
| Resultados del periodo | 10,531,793 | 13,830,948 | 15,222,342 | 16,753,709 |
| Total Patrimonio | 42,584,953 | 55,924,977 | 61,551,030 | 67,743,064 |
| Total pasivo y patrimonio | 217,009,524 | 284,989,224 | 313,659,140 | 345,213,250 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.2 Estado de resultados

- El estado de resultados que se muestra en la tabla 26, explica el escenario sin plan para los siguientes tres años considerando el incremento promedio de los últimos años (2%)⁹.
- El estado de resultados proyectado para los siguientes tres años (tabla 27) muestra la situación actual de la compañía y se trasladan los escenarios con la implementación de la propuesta de mejora que se muestran en la tabla 24 en el escenario optimista.
- Para proyectar la operación en los siguientes tres años, se han considerado cambios sustanciales en los ingresos de *leasing* operativo por el incremento de colocación de flota vehicular. Además, se han considerado los gastos por implementación (plan) que afectan las cuentas de recursos humanos, también las de *marketing* por considerar duplicar el gasto actual de publicidad y depreciación por la compra de flota vehicular siendo el precio promedio por unidad de S/. 45,000.00 (cuarenta y cinco mil nuevos soles).
- Las otras cuentas que por eficiencias, han sufrido cambios para proyectar el plan, han sido las de mantenimiento, costos de implementación y otros gastos.

⁹ Información del crecimiento promedio en colocación de flota vehicular en los últimos tres años

Tabla 26. Estado de resultado sin plan

| Cuenta Corporativa | Estado de Resultados Integrales Proyectados (Actual) | | | |
|--|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Actual | 2019 | 2020 | 2021 |
| Ingreso Neto de Leasing Operativo | 72,417,926 | 73,866,285 | 75,343,610 | 76,850,482 |
| Margen recobros | 827,770 | 790,555.18 | 806,366.28 | 822,493.61 |
| Margen Venta de flota | 4,097,791 | 8,460.93 | 8,630.15 | 8,802.75 |
| Ingreso de Explotación | 77,343,487 | 74,665,301 | 76,158,607 | 77,681,779 |
| Depreciación | -25,955,487 | -25,056,722 | -25,557,856 | -26,069,013 |
| Mantenimiento | -7,607,422 | -7,343,998 | -7,490,878 | -7,640,696 |
| Costos de Implementación | -7,710,683 | -7,443,684 | -7,592,558 | -7,744,409 |
| Recursos Humanos | -1,868,966 | -1,804,249 | -1,840,334 | -1,877,141 |
| Sistema de Gestión Integrada | -122,985 | -118,726 | -121,101 | -123,523 |
| Costos Financieros asociados a contratos | -6,228,393 | -6,012,721 | -6,132,976 | -6,255,635 |
| Otros Costos | -1,597,720 | -1,542,395 | -1,573,243 | -1,604,708 |
| Costo de Explotación | -51,091,656 | -49,322,496 | -50,308,946 | -51,315,125 |
| Margen de Explotación | 26,251,831 | 25,342,804 | 25,849,660 | 26,366,654 |
| Depreciación | -179,343 | -173,133 | -176,596 | -180,127 |
| Recursos Humanos | -8,562,942 | -8,266,432 | -8,431,760 | -8,600,395 |
| Sistema de Gestión Integrada | -1,979 | -1,910 | -1,949 | -1,988 |
| Asesorías | -669,110 | -645,941 | -658,859 | -672,037 |
| Marketing | -88,014 | -84,966 | -86,666 | -88,399 |
| Otros Gastos | -2,108,450 | -2,035,440 | -2,076,149 | -2,117,672 |
| Gastos Servicios compartidos | -864,906 | -834,957 | -851,656 | -868,689 |
| GAV | -12,474,744 | -12,042,779 | -12,283,634 | -12,529,307 |
| MG Operacional | 13,777,087 | 13,300,025 | 13,566,026 | 13,837,346 |
| Intereses Devengados | -11,331 | -10,939 | -11,157 | -11,381 |
| Otros ingresos /egresos no oper. Netos | -165,686 | -159,949 | -163,148 | -166,411 |
| Diferencia de Cambio | 2,275,153 | 2,196,371 | 2,240,298 | 2,285,104 |
| Margen Indemnización Siniestro | 353,495 | 341,254 | 348,080 | 355,041 |
| Resultado No Operacional | 2,451,631 | 2,366,738 | 2,414,073 | 2,462,354 |
| Utilidad antes de impuestos | 16,228,718 | 15,666,763 | 15,980,099 | 16,299,701 |
| Impuesto a la renta | -5,696,925 | -4,700,029 | -4,794,030 | -4,889,910 |
| Utilidad Neta | 10,531,793 | 10,966,734 | 11,186,069 | 11,409,790 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 27. Estado de resultado con plan

| Cuenta Corporativa | Estado de Resultados Integrales Proyectados (con plan) | | | |
|--|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| | Actual | 2019 | 2020 | 2021 |
| Ingreso Neto de Leasing Operativo | 72,417,926 | 95,103,331 | 104,670,726 | 115,200,601 |
| Margen recobros | 827,770 | 1,087,075 | 1,196,434 | 1,316,796 |
| Margen Venta de flota | 4,097,791 | 5,381,452 | 5,922,826 | 6,518,662 |
| Ingreso de Explotación | 77,343,487 | 101,571,857 | 111,789,986 | 123,036,059 |
| Depreciación | -25,955,487 | -34,874,487 | -35,304,717 | -35,755,701 |
| Mantenimiento | -7,607,422 | -10,461,366 | -11,513,780 | -12,672,066 |
| Costos de Implementación | -7,710,683 | -10,126,107 | -11,144,793 | -12,265,959 |
| Recursos Humanos | -1,868,966 | -2,454,432 | -2,454,432 | -2,454,432 |
| Sistema de Gestión Integrada | -122,985 | -161,511 | -161,511 | -161,511 |
| Costos Financieros asociados a contratos | -6,228,393 | -8,179,479 | -8,179,479 | -8,179,479 |
| Otros Costos | -1,597,720 | -2,098,217 | -2,098,217 | -2,098,217 |
| Costo de Explotación | -51,091,656 | -68,355,599 | -70,856,929 | -73,587,365 |
| Margen de Explotación | 26,251,831 | 33,216,258 | 40,933,057 | 49,448,694 |
| Depreciación | -179,343 | -235,523 | -259,217 | -285,294 |
| Recursos Humanos | -8,562,942 | -11,245,341 | -11,245,341 | -12,376,623 |
| Sistema de Gestión Integrada | -1,979 | -2,599 | -2,599 | -2,860 |
| Asesorías | -669,110 | -878,713 | -878,713 | -967,112 |
| Marketing | -88,014 | -358,000 | -358,000 | -394,015 |
| Otros Gastos | -2,108,450 | -2,768,936 | -2,768,936 | -3,047,491 |
| Gastos Servicios compartidos | -864,906 | -1,135,844 | -1,250,110 | -1,375,871 |
| GAV | -12,474,744 | -16,624,957 | -16,762,916 | -18,449,266 |
| MG Operacional | 13,777,087 | 16,591,301 | 24,170,141 | 30,999,428 |
| Intereses Devengados | -11,331 | -14,881 | -16,377 | -21,508 |
| Otros ingresos /egresos no oper. Netos | -165,686 | -217,588 | -239,478 | -314,496 |
| Diferencia de Cambio | 2,275,153 | 2,987,860 | 3,288,439 | 4,318,564 |
| Margen Indemnización Siniestro | 353,495 | 464,230 | 510,931 | 670,984 |
| Resultado No Operacional | 2,451,631 | 3,219,621 | 3,543,515 | 4,653,545 |
| Utilidad antes de impuestos | 16,228,718 | 19,810,922 | 27,713,655 | 35,652,973 |
| Impuesto a la renta | -5,696,925 | -5,943,277 | -8,314,097 | -10,695,892 |
| Utilidad Neta | 10,531,793 | 13,867,646 | 19,399,559 | 24,957,081 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 28. Plan con incremento de ventas

| Cuenta Corporativa | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingreso Neto de Leasing Operativo | 22,685,405 | 24,968,677 | 27,481,758 |
| Margen recobros | 242,791 | 267,228 | 294,124 |
| Margen Venta de flota | 12,863 | 14,158 | 15,583 |
| Ingreso de Explotación | 22,941,059 | 25,250,063 | 27,791,466 |
| Depreciación | -8,919,000 | -9,349,230 | -9,800,214 |
| Mantenimiento | -2,018,813 | -2,222,006 | -2,445,649 |
| Costos de Implementación | -2,064,695 | -2,272,506 | -2,501,232 |
| Recursos Humanos | -554,359 | -610,155 | -671,567 |
| Sistema de Gestión Integrada | -36,479 | -40,150 | -44,192 |
| Costos Financieros asociados a contratos | -1,847,420 | -2,033,362 | -2,238,019 |
| Otros Costos | -573,526 | -631,252 | -694,787 |
| Costo de Explotación | -16,014,293 | -17,158,660 | -18,395,658 |
| Margen de Explotación | 6,926,766 | 8,091,402 | 9,395,807 |
| Depreciación | -53,195 | -58,549 | -64,442 |
| Recursos Humanos | -1,126,400 | -1,126,400 | -1,126,400 |
| Sistema de Gestión Integrada | -587 | -646 | -711 |
| Asesorías | -198,467 | -218,442 | -240,428 |
| Marketing | -270,000 | -270,000 | -270,000 |
| Otros Gastos | -60,000 | -60,000 | -60,000 |
| Gastos Servicios compartidos | -256,542 | -282,363 | -310,783 |
| GAV | -1,965,191 | -2,016,401 | -2,072,764 |
| MG Operacional | 4,961,575 | 6,075,002 | 7,323,043 |
| Intereses Devengados | -3,361 | -3,699 | -4,072 |
| Otros ingresos /egresos no oper. Netos | -49,145 | -54,091 | -59,535 |
| Diferencia de Cambio | 674,839 | 742,761 | 817,520 |
| Margen Indemnización Siniestro | 104,851 | 115,404 | 127,020 |
| Resultado No Operacional | 727,185 | 800,376 | 880,933 |
| Utilidad antes de impuestos | 5,688,760 | 6,875,377 | 8,203,976 |
| Impuesto a la renta | -1,706,628 | -2,062,613 | -2,461,193 |
| Utilidad Neta | 3,982,132 | 4,812,764 | 5,742,783 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

4.3 Flujo de caja

- Dentro de este ejercicio validaremos la tasa de retorno que solicitan los accionistas, llamado costo de oportunidad de capital (COK) y el costo promedio de las fuentes de capital (WACC).
- Para definir el valor del cok consideramos la tasa más rentable acumulada del último año en fondos de inversión¹⁰, siendo en este caso por tipo de perfil del inversor la tasa de fondo mutuo promo invest de 26.50%
- El flujo de caja permitirá conocer la entrada y salida de efectivo, para el ejercicio se muestran los tres escenarios propuesta y poder hacer un análisis de sensibilidad para cada uno de estos. De la misma forma, para sustentar el plan, es necesario viabilizar la inversión en base a su valor actual neto (VAN) y retorno de la tasa interna (TIR).
- En los tres escenarios que se plantean se obtiene retorno sobre la inversión y una TIR superior al WACC, además de tener este recuperado en el segundo año.

Tabla 29. Cálculo del WACC

| | | | | | | | |
|---|--------------------------|----------------------------|---|--------------------|--------|---|--------|
| Deuda * | (1- Tasa de Impuestos) * | Tasa de interés bancaria * | + | Patrimonio * | COK | = | WACC |
| Deuda + Patrimonio | | | | Deuda + Patrimonio | | | |
| 101,218,968 * | (1 - 29.50%) * | 14% | + | 42,584,953 * | 26.50% | = | WACC |
| 143,803,921 | | | | 143,803,921 | | | |
| 0.7039 * | 0.7050 * | 0.1400 | + | 0.2961 * | 0.2650 | = | 14.79% |
| WACC = COK * % PATRIMONIO + TASA DE INTERÉS BANCARIA * (1-TASA DE IMPUESTOS) * % DEUDA | | | | | | | |
| WACC 14.79% | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

¹⁰ <https://www.rankia.pe/blog/mejores-fondos-mutuos/4095827-fondos-inversion-mas-rentables-peru-2019>

Tabla 30. Flujo con plan

| Escenario Optimista | | | | | |
|------------------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Cuenta Corporativa | Estado de Resultados (Incremental con Proyección de Ventas) | | | | |
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Ingreso de Explotación | 22,941,059 | 25,250,063 | 27,791,466 | 29,131,014 | 30,535,129 |
| Costo de Explotación | -16,014,293 | -17,158,660 | -18,395,658 | -20,391,710 | -21,374,590 |
| Margen de Explotación | 6,926,766 | 8,091,402 | 9,395,807 | 8,739,304 | 9,160,539 |
| GAV | -1,965,191 | -2,016,401 | -2,072,764 | -2,330,481 | -2,442,810 |
| MG Operacional | 4,961,575 | 6,075,002 | 7,323,043 | 6,408,823 | 6,717,728 |
| Resultado No Operacional | 727,185 | 800,376 | 880,933 | 873,930 | 916,054 |
| Utilidad antes de impuestos | 5,688,760 | 6,875,377 | 8,203,976 | 7,282,754 | 7,633,782 |
| Impuesto a la renta | -1,706,628 | -2,062,613 | -2,461,193 | -2,184,826 | -2,290,135 |
| Utilidad Neta | 3,982,132 | 4,812,764 | 5,742,783 | 5,097,927 | 5,343,648 |
| Flujo de Caja | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Inversión e Implementación | -44,595,000 | -2,151,151 | -2,254,917 | | - |
| Utilidad antes de impuestos | 5,688,760 | 6,875,377 | 8,203,976 | 7,282,754 | 7,633,782 |
| Impuesto a la renta | -1,706,628 | -2,062,613 | -2,461,193 | -2,184,826 | -2,290,135 |
| Depreciación | 8,919,000 | 9,349,230 | 9,800,214 | 9,800,214 | 9,800,214 |
| Flujo de Caja | -31,693,868 | 12,010,843 | 13,288,079 | 14,898,141 | 15,143,861 |
| WACC | 15% | | | | |
| TIR | 25% | | | | |
| VAN | S/. 6,465,272 | | | | |

| Escenario Conservador | | | | | |
|------------------------------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Cuenta Corporativa | Estado de Resultados (Incremental con Proyección de Ventas) | | | | |
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Ingreso de Explotación | 18,352,847 | 20,200,050 | 22,233,172 | 23,304,811 | 24,428,103 |
| Costo de Explotación | -12,811,435 | -13,726,928 | -14,716,527 | -16,313,368 | -17,099,672 |
| Margen de Explotación | 5,541,413 | 6,473,122 | 7,516,646 | 6,991,443 | 7,328,431 |
| GAV | -1,863,433 | -1,904,400 | -1,949,491 | -3,262,674 | -3,419,934 |
| MG Operacional | 3,677,980 | 4,568,721 | 5,567,155 | 3,728,770 | 3,908,497 |
| Resultado No Operacional | 581,748 | 640,300 | 704,746 | 699,144 | 732,843 |
| Utilidad antes de impuestos | 4,259,728 | 5,209,022 | 6,271,901 | 4,427,914 | 4,641,340 |
| Impuesto a la renta | -1,277,918 | -1,562,707 | -1,881,570 | -1,328,374 | -1,392,402 |
| Utilidad Neta | 2,981,809 | 3,646,315 | 4,390,331 | 3,099,540 | 3,248,938 |
| Flujo de Caja | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Inversión e Implementación | -35,676,000 | -1,720,921 | -1,803,934 | | - |
| Utilidad antes de impuestos | 4,259,728 | 5,209,022 | 6,271,901 | 4,427,914 | 4,641,340 |
| Impuesto a la renta | -1,277,918 | -1,562,707 | -1,881,570 | -2,542,495 | -3,435,577 |
| Depreciación | 7,135,200 | 7,479,384 | 7,840,171 | 10,043,335 | 12,865,610 |
| Flujo de Caja | -25,558,991 | 9,404,778 | 10,426,568 | 11,928,755 | 14,071,373 |
| WACC | 15% | | | | |
| TIR | 26% | | | | |
| VAN | S/. 5,692,333 | | | | |

| Escenario Pesimista | | | | | |
|------------------------------------|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Cuenta Corporativa | Estado de Resultados (Incremental con Proyección de Ventas) | | | | |
| | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Ingreso de Explotación | 9,176,424 | 10,100,025 | 11,116,586 | 11,652,406 | 12,214,052 |
| Costo de Explotación | -6,405,717 | -6,863,464 | -7,358,263 | -8,156,684 | -8,549,836 |
| Margen de Explotación | 2,770,706 | 3,236,561 | 3,758,323 | 3,495,722 | 3,664,215 |
| GAV | -1,659,916 | -1,680,400 | -1,702,946 | -2,213,957 | -2,320,670 |
| MG Operacional | 1,110,790 | 1,556,161 | 2,055,377 | 1,281,765 | 1,343,546 |
| Resultado No Operacional | 290,874 | 320,150 | 352,373 | 349,572 | 366,422 |
| Utilidad antes de impuestos | 1,401,664 | 1,876,311 | 2,407,750 | 1,631,337 | 1,709,967 |
| Impuesto a la renta | -420,499 | -562,893 | -722,325 | -489,401 | -512,990 |
| Utilidad Neta | 981,165 | 1,313,418 | 1,685,425 | 1,141,936 | 1,196,977 |
| Flujo de Caja | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Inversión e Implementación | -17,838,000 | -860,461 | -901,967 | | - |
| Utilidad antes de impuestos | 1,401,664 | 1,876,311 | 2,407,750 | 1,631,337 | 1,709,967 |
| Impuesto a la renta | -420,499 | -562,893 | -722,325 | -976,051 | -1,318,900 |
| Depreciación | 3,567,600 | 3,739,692 | 3,920,086 | 4,470,877 | 5,099,056 |
| Flujo de Caja | -13,289,235 | 4,192,649 | 4,703,544 | 5,126,163 | 5,490,123 |
| WACC | 15% | | | | |
| TIR | 16% | | | | |
| VAN | S/. 420,336 | | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Control

- Generar semanalmente reportes de cumplimiento y seguimiento del negocio. Con ello se evaluarán los resultados esperados.
- Orientar al equipo de venta al cumplimiento de indicadores comerciales como venta mensual, participación de mercado, captación de nuevos clientes, crecimiento en la colocación de flota vehicular en actuales clientes, servicio postventa, etc. Todas estas variables ligadas a un bono trimestral por cumplimiento.
- Controlar los ratios en el primer año y analizar su crecimiento para los siguientes períodos.
- Establecer un plan de fidelización y sectorización de clientes a través del *account team*, garantizando niveles mínimos de ingresos por período.
- Controlar el gasto sea por implementación, recursos humanos u otros.

6. Planes de contingencia

- Ante la posibilidad de que el proyecto no sea viable, se iniciaría un proceso de reestructuración, en el que se deberían tomar las siguientes consideraciones y acciones.
 - Evaluación del equipo actual en base a la medición y cumplimiento de indicadores
 - *Right-sizing* o adecuación del tamaño de la organización en función a su realidad competitiva y de costos

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Si bien la introducción de la norma internacional de información financiera NIIF16 puede recortar las ventajas del servicio al limitar los beneficios tributarios a las empresas demandantes, las demás variables del macroentorno son positivas e influenciarán positivamente en el negocio.
- La estabilidad económica, el nuevo clima político, la menor aparición de conflictos sociales, los cambios en el comportamiento de compra del consumidor, las mejoras tecnológicas y la importancia por el cuidado del medio ambiente complementan el buen entorno macro para los siguientes años.
- La relación de la empresa con sus *stakeholders* también es positiva y se mantendrá así en los siguientes años. La solidez de la empresa en términos comerciales y financieros, así como la fortaleza de su cultura corporativa, que busca reinventarse constantemente para mantener el liderazgo de un mercado cada vez más competitivo, corrobora su futuro buen desempeño.
- La propuesta de Arval es consistente porque propone la mejor alternativa de calidad–precio a sus empresas arrendatarias. El precio económico que Arval ofrece es producto de sus economías de escala que solo pueden alcanzar por sus compras por volumen, ahorro que traslada a sus clientes a través de un buen precio. Por otra parte, la calidad del servicio ofrecido es de primer nivel y no desmejora pese a ofrecer el mejor precio del sector.
- El negocio de *leasing* operativo (L.O.) tiene para crecer en los siguientes años debido a que existe un mercado potencial inmenso que aún no conoce sus beneficios y tiene la posibilidad de adquirir los servicios en el breve plazo. Por otra parte, las expectativas de crecimiento positivo de sus clientes actuales y sus intenciones de contratar los servicios de ARVAL redondean lo mencionado.
- El posible ingreso de nuevos operadores internacionales al mercado del L.O. no afectará a Arval, ya que tiene sólidas bases, eficiencia de su gestión (comercial, procesos, recursos humanos) y nuevas inversiones contempladas para los siguientes años.
- Dentro de las propuestas del presente plan para mejorar la gestión de Arval y alcanzar los objetivos planteados, destaca la implementación de un *account team*: equipo de profesionales comerciales y administrativos que trabajarán en un mismo lugar y de manera conjunta con la finalidad de satisfacer las más exigentes necesidades de sus clientes, especialmente los requerimientos particulares de sus cuentas claves.

2. Recomendaciones

- Arval es una sólida empresa, con cultura corporativa y visión de futuro. Debe mantenerse fiel a sus principios corporativos y apostar por las mejoras propuestas a lo largo del presente plan.
- Su sólida posición comercial, su apuesta por el futuro y las altas barreras de ingreso al mercado le permiten confiar en que sus objetivos comerciales tendrán el éxito esperado.
- La relación con Relsa fue y es importante. Se recomienda no desasociarse de ella hasta que Arval se posicione bien en el mercado peruano.
- Arval debe potenciar eficientemente la propuesta de su modelo de negocio que es el *leasing* operativo (arriendo a largo plazo de flota de vehículos). Esto permitirá que las empresas que contraten el servicio, se dediquen exclusivamente a la principal actividad de su negocio.
- El valor agregado de sus beneficios debe estar orientados al ahorro, a la planificación de su flujo de caja y a la disponibilidad de flota vehicular.
- La estrategia de posicionamiento debe sostenerse en la propuesta de servicio. Esta debe atender la eliminación de riesgo en la operatividad.
- La aplicación de economías de escala con los proveedores y clientes reflejará claramente que sus estrategias de precio son más eficientes en ofrecer un plan integrado de soluciones.
- La implementación de un nuevo equipo de *account managers*, encargados del fortalecimiento de las cuentas claves, asegura el crecimiento de las marcas en fidelización de sus clientes.
- Para la compañía es vital implementar indicadores de seguimiento del negocio. Esto hará medible la gestión y acciones en las eficiencias de ventas.
- Arval cuenta con la mayor participación de mercado en el Perú, debido a su poder de negociación, respaldo financiero y orientación en el fortalecimiento de sus operaciones. Es importante que genere estrategias de absorción de pequeñas empresas con lo cual ampliaría el número de flota vehicular y evidentemente su cartera de clientes a atender.

Bibliografía

Apaza, Mario (2008). *Contabilización de Instrumentos Financieros. Leasing, leasing back, titulación de activos*. Lima: Instituto Pacifico.

Corrales, M. y Aguirre, A. (2013). *Innovation as a process and strategy for growth*. EGADE Business School Publishing.

De Agueda, Esteban (1997). *Principios de Marketing*. Esic Editorial.

Francesc Valls, Josep (2008). *Fenómeno low cost*. Barcelona: Deussto.

Franklin, Enrique B. (2009). *Organización de empresas*. McGraw Hill.

Hatton, Angela (2000). *La guía definitiva del plan de marketing*. España: Pearson Prentice Hall.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). “Transporte y comunicaciones”. *Portal institucional*. Fecha de consulta: 05/12/2018. <<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/transport-and-communications/>>

Gestión (2019). “Nueva norma de contabilidad de arrendamiento aportara mayor transparencia en balances”. *Portal institucional Gestión*. Fecha de consulta: 18/12/2018. <<https://gestion.pe/kpmg-nueva-norma-contabilidad-arrendamiento-aportara-mayor-transparencia-balances-109436>>

Keen, P. and R. Williams (2011). *Vale architectures for digital business: beyond the business model*. MIS Quarterly.

Keller, Kevin Lane (2008). *Administración estratégica de marca*. 3ª Ed. México Pearson Education.

Kinnear, T. y Taylor, J. (1998). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. McGraw Hill.

Kotler, Phillip y Armstrong, Gary. (2012). *Principios de Marketing*. 14ª Ed. Pearson Education.

Lehmann, Donald R. y Reibstein, David J. (2006). *Marketing metrics and financial performance*. Cambridge: Marketing Sciences Institute.

Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Pearson Educación.

Mayorga, David y Araujo, Patricia (2013). *El Plan de Marketing*. 2ª Ed.

Mullins J y R. Komistar (2010). *Mejorando el modelo de negocio. Cómo transformar el modelo de negocio en un Plan B viable*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Randall, Geoffrey (2003). *Principios de Marketing*. 2ª Ed. International Thomson Editores.

Rolando J. Arellano Bahamonde (2016). *Estudio de Satisfacción*. Lima: Arellano Marketing Investigación y Consultoría.

Sagnier, L. Camp, F, Pedret R. (2003). *Herramientas para segmentar mercados y posicionar productos*. Deusto.

Sherman W. Sperry J. and Reese S. (2003). *The seven keys to managing strategic accounts*. Editorial McGraw Hill.

Varela, Rodrigo. (2008). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. 3ª Ed. Pearson Educación.

Villavicencio Puntriano, Ana Maria (2017). *Consideraciones prácticas sobre la cesión de posición contractual en un contrato de arrendamiento financiero*. Lima.

Weinberger, Karen. (2009). *El plan de negocios: una herramienta para evaluar la viabilidad de una empresa*. USAID Mypecompetitiva.

Woodburn, D. y McDonald, M. (2011). *Key account management: the definitive guide*. Editorial Wille.

Zoltners, Sinha, Lorimer (2009). *Sales Force Excellence – Building a Winning Sales Force*.

Anexos

Anexo 1. Principales clientes de Arval, según facturación

| Empresa / grupo económico | Ingresos de explotación | % de los ingresos |
|---------------------------|-------------------------|-------------------|
| 1 TELEFÓNICA DEL PERU | 17.287.548 | 22% |
| 2 SAN FERNANDO | 14.641.257 | 19% |
| 3 COBRA PERU | 3.603.986 | 5% |
| 4 SKC | 2.940.467 | 4% |
| 5 TQC CORP | 2.760.078 | 4% |
| 6 SODEXO | 2.405.997 | 3% |
| 7 EZENTIS PERU | 1.985.425 | 3% |
| 8 SANDVIK | 1.862.252 | 2% |
| 9 MILPO | 1.436.307 | 2% |
| 10 CMAC TRUJILLO | 1.434.818 | 2% |
| 11 GENERAL ELECTRIC | 1.323.589 | 2% |
| 12 SECURITAS | 1.248.957 | 2% |
| 13 GRAÑA Y MONTERO PETR | 1.198.856 | 2% |
| 14 HUAWEI | 1.177.158 | 2% |
| 15 BUENAVENTURA | 1.129.967 | 1% |
| 16 SSK | 1.114.551 | 1% |
| 17 FERREYROS | 1.082.516 | 1% |
| 18 GILDEMEISTER | 1.052.828 | 1% |
| 19 COSAPI | 1.008.600 | 1% |
| + | | |
| 90 grupos /empresas | 16.648.331 | 22% |
| TOTAL | 77.343.488 | |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 2. Responsabilidades de los *account manager* versus *business manager*¹¹

Los *account managers* (AM) establecen relaciones de trabajo con los clientes. Los contacta después de la venta y se asegura que estén contentos con el servicio. Los *business manager* (BM) diseñan las políticas y estrategias relacionadas con las comunicaciones con los clientes. Ambos profesionales pueden viajar para negociar contratos o reunirse con clientes, pero la mayor parte de sus responsabilidades se realizan en entornos de oficina. Mientras que el AM se enfoca en traer más clientes y en establecer la lealtad de los demás, los BM crean nuevos proyectos.

El *account manager* (AM)

Objetivo: Cumplir con los objetivos de ventas.

Principales funciones

- Hacer las funciones de KAM
- Proponer productos en función a necesidades particulares del cliente
- Preparar cuotas de ventas de acuerdo con el presupuesto de un cliente
- Identificar nuevas oportunidades de ventas a través del análisis de datos y las tendencias del mercado
- Completar pedidos en nombre del cliente y cobrar montos adeudados

El *business manager* (BM)

Objetivo: identificar nuevas oportunidades de negocios y/o proyectos que aumentarán los ingresos de la compañía

Principales funciones

- Evaluar la situación financiera de una empresa cliente basándose en los datos recopilados
- Negociar contratos

¹¹ Traducido del portal de negocios Study:

https://study.com/articles/account_manager_vs_business_development_manager.html

- Diseñar estrategias comerciales para captar nuevas cuentas y ofrecer a los clientes los servicios más adecuados
- Elaborar campañas de ventas
- Configurar el presupuesto para nuevos programas de negocios, como el desarrollo de nuevos productos
- Conocer a profundidad el mercado en el que se desarrollan sus prácticas comerciales
- Desarrollar estrategias para aumentar la satisfacción del cliente

Anexo 3. Tratamiento KAM a los principales clientes (caso Telefónica)

Este tratamiento KAM propone analizar e identificar quienes son los principales clientes, los de mayor valor para Arval, en función a sus ingresos y utilidad aportada. De esa manera, buscan darle el tratamiento comercial personalizado que amerita.

Criterios de categorización KAM

Identificar quienes son los clientes de mayor valor para Arval se logra analizando el grado de atractividad y valorando el grado de fortaleza que Arval tiene sobre el mismo, es decir, que tan buena es la percepción del cliente respecto al servicio que Arval ofrece. Los criterios de categorización KAM que se han considerado para atractividad del cliente y fortaleza del proveedor son:

| ATRACTIVIDAD DEL CLIENTE | FORTALEZA DEL PROVEEDOR |
|---|---|
| PERMANENCIA (Nº AÑOS) | PRECIO COMPETITIVO |
| EQUIPAMIENTO EN EL CLIENTE | SERVICIO POSTVENTA |
| NIVEL DE RELACIONAMIENTO COMERCIAL | FLOTA AUTOS MODERNA |
| CLIENTE REFERENTE EN LA INDUSTRIA | RAPIDEZ EN LA ATENCION |
| MENOR REQUERIMIENTOS DE SERVICIO POSTVENTA/SERVICIO TECNICO | DESARROLLO DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO |
| PENETRACION DE OTROS SERVICIOS (CROSSELLING) | GARANTÍA DEL SERVICIO |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

El factor de atractividad del cliente consideró distintas variables significativas:

- **Permanencia:** número de años que los clientes tienen con Arval.
- **Nivel de equipamiento:** número de unidades o contratos que el cliente ha suscrito con Arval.
- **Nivel de relacionamiento comercial:** alcance que tiene Arval en los distintos estamentos jerárquicos de sus principales clientes.
- **Cliente referente en la industria:** nivel patrimonial o facturación anual generados.
- **Menor requerimiento de servicios adicionales no pagados:** aquellos clientes que han demandado menos postventa son mejor valorados, por no generar gastos adicionales.
- **Penetración de otros servicios (crosselling):** cuántos servicios del portafolio de Arval están tomados por el cliente.

La fortaleza del proveedor mide distintas variables:

- **Precio competitivo:** la percepción de un precio justo considerando el servicio ofrecido.
- **Servicio postventa:** la percepción del servicio luego de la firma del contrato.
- **Flota de autos moderna:** qué tan modernas son las unidades ofrecidas al cliente.
- **Rapidez en la atención:** la velocidad con que se atienden requerimientos adicionales.
- **Desarrollo de servicios de valor agregado:** qué tanto se satisfacen necesidades concretas con sus aplicaciones y servicios adicionales.

- **Garantía del servicio:** qué tan garantizado se encuentra el servicio en caso de siniestros o percances con las unidades.

Calificación de la atractividad del cliente

En este sentido, los clientes más atractivos para Arval son Telefónica, San Fernando y Cobra Perú.

| CLIENTE | 24% PERMANENCIA (N° AÑOS) | 20% EQUIPAMIENTO EN EL CLIENTE | 16% NIVEL DE RELACIONAMIENTO COMERCIAL | 10% CLIENTE REFERENTE EN LA INDUSTRIA | 10% MENOR REQUERIMIENTOS DE SERVICIO POSTVENTA/SERVIC | 20% PENETRACION DE OTROS SERVICIOS (CROSSELLING) | PUNTAJE NETO PONDERADO | ATRACTIVIDAD DEL CLIENTE |
|------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|---|--|--|---|------------------------|--------------------------|
| TELEFONICA SAN FERNANDO COBRA PERU | 10 | 10 | 10 | 10 | 2 | 8 | 9 | ALTA |
| SKC | 8 | 8 | 8 | 6 | 1 | 4 | 6 | ALTA |
| TQC CORP | 7 | 8 | 8 | 6 | 2 | 3 | 6 | ALTA |
| SODEXO | 6 | 8 | 6 | 10 | 2 | 2 | 6 | ALTA |
| EZENTIS PERU | 6 | 7 | 6 | 6 | 2 | 2 | 5 | ALTA |
| SANDVIK | 4 | 5 | 6 | 6 | 2 | 2 | 4 | BAJA |
| MILPO | 4 | 5 | 6 | 6 | 1 | 3 | 4 | BAJA |
| CMAC | | | | | | | | |
| TRUJILLO GENERAL | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | BAJA |
| ELECTRIC | 5 | 2 | 8 | 6 | 3 | 1 | 4 | BAJA |
| SECURITAS | 3 | 2 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | BAJA |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Calificación de la fortaleza del proveedor

Respecto a la fortaleza del proveedor, apreciamos que las empresas que más valoran los servicios de Arval son Telefónica, SKC y Milpo.

| CLIENTE | 40% PRECIO COMPETITIVO | 15% SERVICIO POSTVENTA | 5% FLOTA AUTOS MODERNA | 15% RAPIDEZ EN LA ATENCION | 5% DESARROLLO DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO | 20% GARANTIAS DEL SERVICIO | PUNTAJE NETO PONDERADO | FORTALEZA DE PROVEEDOR |
|------------------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------------|---|-------------------------------|------------------------|------------------------|
| TELEFÓNICA SAN FERNANDO COBRA PERU | 9 | 8 | 6 | 6 | 6 | 9 | 9 | ALTA |
| SKC | 9 | 7 | 6 | 5 | 8 | 4 | 8 | ALTA |
| TQC CORP | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | BAJA |
| SODEXO | 8 | 9 | 6 | 6 | 9 | 9 | 9 | ALTA |
| | 9 | 6 | 5 | 2 | 3 | 4 | 6 | ALTA |
| | 4 | 8 | 4 | 3 | 2 | 4 | 5 | ALTA |

| | 40% | 15% | 5% | 15% | 5% | 20% | | |
|------------------|--------------------|--------------------|---------------------|------------------------|---|------------------------|------------------------|------------------------|
| CLIENTE | PRECIO COMPETITIVO | SERVICIO POSTVENTA | FLOTA AUTOS MODERNA | RAPIDEZ EN LA ATENCION | DESARROLLO DE SERVICIOS DE VALOR AGREGADO | GARANTIAS DEL SERVICIO | PUNTAJE NETO PONDERADO | FORTALEZA DE PROVEEDOR |
| EZENTIS PERU | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | BAJA |
| SANDVIK | 7 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 5 | ALTA |
| MILPO | 10 | 10 | 9 | 6 | 2 | 8 | 9 | ALTA |
| CMAC TRUJILLO | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | BAJA |
| GENERAL ELECTRIC | 4 | 6 | 4 | 6 | 3 | 2 | 4 | ALTA |
| SECURITAS | 4 | 6 | 4 | 6 | 3 | 2 | 4 | ALTA |

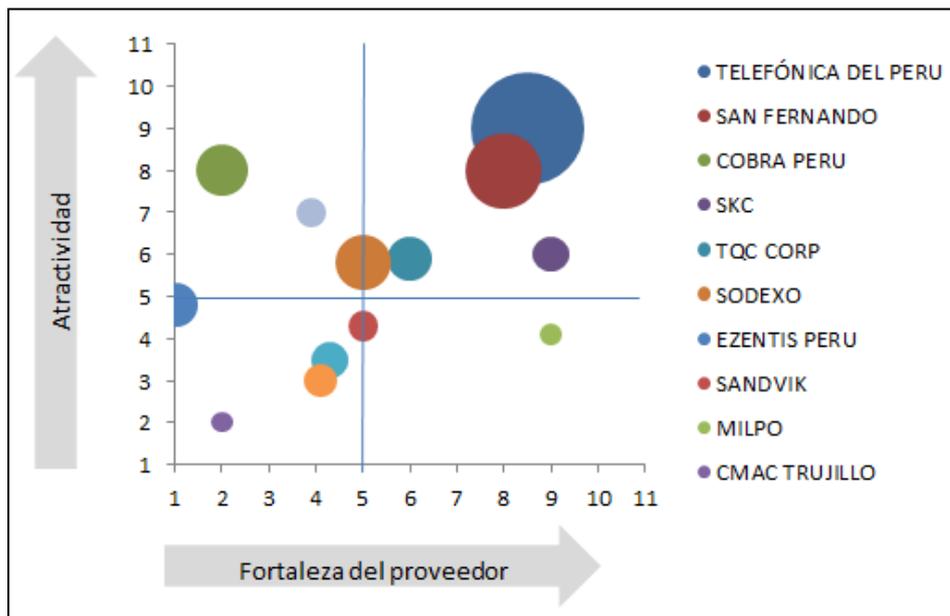
Fuente: Elaboración propia, 2019.

A la relación entre el grado de atractividad del cliente y la fortaleza de la empresa, le sumamos el margen de explotación como un valor de referencia.

| Empresa / grupo económico | Fortaleza | Atractividad | Margen de explotación |
|---------------------------|-----------|--------------|-----------------------|
| TELEFÓNICA DEL PERU | 9 | 9 | 2.860 |
| SAN FERNANDO | 8 | 8 | 1.299 |
| COBRA PERU | 2 | 8 | 603 |
| SKC | 9 | 6 | 288 |
| TQC CORP | 6 | 6 | 439 |
| SODEXO | 5 | 6 | 702 |
| EZENTIS PERU | 1 | 5 | 445 |
| SANDVIK | 5 | 4 | 211 |
| MILPO | 9 | 4 | 100 |
| CMAC TRUJILLO | 2 | 2 | 142 |
| GENERAL ELECTRIC | 4 | 4 | 308 |
| SECURITAS | 4 | 3 | 275 |
| GRAÑA Y MONTERO PETR | 4 | 7 | 195 |
| HUAWEI | 4 | 3 | 204 |
| BUENAVENTURA | 4 | 2 | 61 |
| SSK | 3 | 3 | 181 |
| FERREYROS | 3 | 2 | 201 |
| GILDEMEISTER | 3 | 2 | 360 |
| COSAPI | 2 | 2 | 149 |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Gráficamente la matriz de categorización de cuentas clave quedaría conformada de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Empresas como Telefónica y San Fernando son las más importantes y son consideradas estratégicas para Arval. Su servicio es muy reconocido y generan los mayores aportes a la utilidad de la compañía. Por otra parte, Arval tiene cuentas en desarrollo, es decir, las que no consideran el servicio de Arval pero, a pesar de ello, son importantes por su alto grado de atractividad como Cobra Perú y Graña y Montero.

En las cuentas por racionalizar tenemos aquellas con alta fortaleza del proveedor, pero lamentablemente no son lo suficientemente atractivas para Arval. Entre ellas figuran Milpo y Sandvik. En las cuentas oportunistas figuran CMAC Trujillo y Securitas.

Análisis de la cuenta más importante de Arval

De este análisis concluimos que Telefónica es la cuenta más importante para Arval. Tiene el más alto grado de atractividad, la mayor fortaleza y es la más rentable. Por eso, la consideramos para el enfoque KAM. Analizaremos su situación competitiva y las oportunidades de negocio que puedan surgir de esta relación.

El tratamiento que se le aplica a Telefónica es un ejemplo que deberá ser considerado para otros clientes de alto valor. Es de vital necesidad para Arval mantenerlos cómodos, con sus necesidades satisfechas y evitando que trasladen sus demandas a la competencia.

El primer paso consiste en analizar la situación de Telefónica a través de un FODA, identificando sus aspectos fundamentales como empresa, las oportunidades y riesgos que el mercado le presenta.

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|--|
| PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES CAPACIDAD DE INNOVACIÓN AGRESIVO PLAN DE CRECIMIENTO DECISIÓN DE COMPRA CENTRALIZADO EN ESPECIALISTAS ORGANIZACIÓN DE SÓLIDA ESTRUCTURA PERSONAL TÉCNICO ESPECIALIZADO EN LA OPERACIÓN RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL | FALLAS TÉCNICAS DEL SERVICIO EXCESIVA BUROCRACIA PARA LA TOMA DE DECISIONES ALTO NIVEL DE TERCERIZACIÓN (SERVICIOS CONTRATAS) INEFICIENCIA EN LA ATENCION AL CLIENTE BAJA PERFORMANCE EN EL SEGMENTO EMPRESAS |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| MEJORAR LA COMPRA POR VOLÚMENES AMPLIADOS | CONSOLIDACIÓN DE LOS OPERADORES MAS EFICIENTES |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| MEJOR DINAMISMO DEL CONSUMO EL 2019 POSIBILIDAD QUE OPERADORES PEQUEÑOS SALGAN DEL NEGOCIO ALTA DEMANDA INSATISFECHA EN PROVINCIAS | MENOR DEMANDA DE LA TELEFONÍA FIJA NUEVAS REGULACIONES DISMINUCIÓN DEL INGRESO MEDIO POR USUARIO |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Del análisis del entorno externo, las potencialidades y debilidades propias de la empresa, se concluyen las estrategias a seguir para atender las necesidades particulares.

FODA cruzado para Telefónica

| POTENCIALIDADES (FO) | DESAFIOS (DO) |
|--|---|
| PARTICIPAR EN LICITACIONES PRIVADAS CON PROPUESTAS INNOVADORAS | MEJORAR LA PERFORMANCE DEL SERVICIO SON BUEN SOPORTE TECNOLÓGICO |
| INVERSIÓN EN PROYECTOS SOCIALES DE ALTO IMPACTO A TRAVÉS DE OBRAS POR IMPUESTOS U OTROS | MEJORAR LA PROPUESTA DE VALOR DE CARA A SATISFACER NUEVAS NECESIDADES |
| DESARROLLO DE TECNOLOGÍA LIMPIA | REESTRUCTURAR LA ORGANIZACIÓN A FIN DE ALCANZAR UN MODELO DE NEGOCIO AGIL Y EFICIENTE |
| MANTENERSE EN LA GUERRA DE PRECIOS | ADAPTAR PARAMETROS EXITOSOS DE OTROS PAISES EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE |
| CONSOLIDAR LA PROFESIONALIZACIÓN DE SUS COLABORADORES EN LAS DISTINTAS AREAS | PROFUNDIZAR EN LAS NECESIDADES CONCRETAS DEL SEGMENTO EMPRESARIAL |
| RIESGOS (FA) | LIMITACIONES (DA) |
| DESARROLLAR PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS INNOVADORAS QUE NO SEAN RÁPIDAMENTE REPLICADAS POR LA COMPETENCIA | DISMINUIR EL NÚMERO DE FALLAS TÉCNICAS |
| AMPLIAR EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS | MEJORAR SU PLAN DE COMUNICACIÓN |
| MEJORAR LA RELACIÓN CON EL ESTADO PERUANO | PLAN DE BLINDAJE PARA EVITAR LA MIGRACION DE CLIENTES A OTROS OPERADORES |
| PROPONER PRODUCTOS QUE AUMENTEN EL TICKET MEDIO | |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Mapeo de las decisiones

Permite conocer quiénes son las personas clave en el proceso de compra de las cuentas importantes. Para el caso de Telefónica, consideramos los siguientes participantes, su cargo y las áreas respectivas.

| DECISORES | CARGO | ÁREAS | | | | |
|------------------|-----------------|-----------|---------------|--------------|---------------|-------------|
| | | LOGÍSTICA | MANTENIMIENTO | PLANEAMIENTO | CONFIABILIDAD | OPERACIONES |
| JAMES SPITZER | GERENTE | x | | | | |
| ROCIO GARCIA | JEFE | x | | | | |
| MANUEL CARDENAS | SUPERINTENDENTE | | x | | | |
| DECISORES | CARGO | ÁREAS | | | | |
| | | LOGÍSTICA | MANTENIMIENTO | PLANEAMIENTO | CONFIABILIDAD | OPERACIONES |
| ALEJANDRO RUBIAS | SUPERINTENDENTE | | | x | | |
| ALBERTO PORTUGAL | SUPERVISOR | | x | | | |
| ENRIQUE BANDA | EJECUTIVO | | | | x | x |
| OSCAR BERMEJO | EJECUTIVO | | | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Análisis de dependencia

El análisis de dependencia determina el grado de ligazón que tiene una empresa con su cliente. En nuestro caso, Telefónica significa el 25% de los ingresos de Arval. Por tal motivo, se considera que Arval es altamente dependiente de su compra.

Estrategias, acciones y KPI

Las estrategias por considerar para mejorar la relación con Telefónica se desprenderán del análisis del FODA cruzado, así como de la identificación de *insights* y oportunidades del mercado. Las acciones se relacionarán directamente con las estrategias y el seguimiento se realizará a través de KPI idóneos.

Anexo 4. Proceso de inducción para un nuevo *account manager*

La inducción a los nuevos *account manager* está diseñada para que el ejecutivo aprenda profundamente el negocio y las técnicas necesarias para desarrollar una correcta gestión comercial en el breve plazo.



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 5. Resumen *drivers* eficiencia de la gestión de la FFVV Arval



Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 6. Principales procesos de Arval

- **Desarrollo de portafolio:** proceso responsable de la captación del cliente hasta la firma del contrato. Los requisitos del servicio/producto son establecidos y comunicados al área de operaciones.
- **Buy & delivery:** para la preparación de flota de vehículos y/o equipos se trabaja de acuerdo con los procedimientos establecidos por el área de *Buy & delivery*.

- Gestión del mantenimiento de vehículos: Arval, a través de proveedores estratégicos que pertenecen a la red de talleres aprobados, brinda los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a los vehículos.
- Gestión de multas: Arval gestiona las multas impuestas a los vehículos arrendados, el manejo de las actividades se realiza dentro del área de operaciones.
- Gestión de seguros y SOAT: la organización gestiona la solicitud de las inclusiones y exclusiones de la póliza vehicular y el SOAT del cliente.
- Gestión de facturación: tiene como función gestionar el correcto y oportuno proceso de facturación para una efectiva gestión de ingresos de la compañía, con el objetivo de generar flujo de caja ideal.
- Gestión de fin de contrato: el fin de contrato es un proceso que se gestiona de manera transversal con otras áreas de la empresa. Tiene como objetivo dar celeridad al fin del arrendamiento o *leasing* operativo.

Anexo 7. Procedimiento de negocios

A través de este procedimiento, Arval garantiza el control y la correcta gestión de negociación para la captación de un nuevo cliente, así como la permanencia de un cliente ya existente, cumpliendo con los estándares corporativos de rentabilidad y generación de valor de la organización.

Anexo 8. Encuesta aplicada a clientes y clientes potenciales

| |
|---|
| <p>1. Cantidad de unidades por flota de operación y ejecutiva:</p> <p>2. ¿Es decisor de la compra?</p> <p>3. Si no es decisor. ¿Por cuantas personas debe de pasar para tener la aprobación de compra? 1__ 2__ 3__ más de 3__</p> <p>4. Beneficio más valorado por leasing operativo:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ahorro de costos- Terciarización de la gestión vehicular- Financiamiento <p>5. ¿Qué tipo de unidades ha arrendado con nosotros? Flota ejecutiva____ Flota de operación____</p> <p>6. ¿Del total de su flota vehicular, que porcentaje está bajo modalidad de leasing operativo?</p> <p>7. Además del leasing operativo. ¿Utiliza otra modalidad de financiamiento para contar nuevas unidades o equipos? Compra propia__ Leasing Financiero__</p> <p>8. ¿Por qué medio se enteró de los servicio de Arval Relsa? Referidos__ Web/Correo__ Base de Datos__</p> <p>9. ¿Qué otras empresas evaluaron antes de contratarnos? ALD__ Renting Peru__ Renting SAC__ AVIS__ MITSUI__ TAIR__ Otro_____</p> <p>10. ¿Porque nos eligió? Precio__ Expertis__ Líderes__ Calidad__</p> <p>11. ¿Cuáles de los siguientes atributos son los que más valora de nuestro servicio? (considerar del 1 al 5, siendo 1 el puntaje más bajo del atributo).</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Propuesta de valor de acuerdo con sus necesidades __✓ Respuesta rápida y buena comunicación __✓ Solución de quejas y reclamos __✓ Confianza en el servicio __✓ Precio competitivo __✓ Respaldo internacional __ <p>12. ¿Qué medios de comunicación prefiere para enterarse de servicios empresariales? (ordénelos siendo 1 el más preferido y 5 el menos)</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Tv ____✓ Radio ____✓ Prensa escrita (Diarios y revistas especializadas) ____✓ Internet ____✓ Vía pública (paneles) ____✓ Otro (indicar) <p>13. La imagen de marca de ARVAL es para usted</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Muy buena__ Buena__ Regular__ Mala__ Muy Mala__ <p>14. ¿En cuántos años piensa renovar su flota? ____ años</p> <p>15. ¿Cómo van los proyectos de crecimiento de su empresa en los siguientes cinco años? Aumenta__ Se mantiene__ Disminuye____</p> <p>16. ¿Aumentará su flota? Sí__ No__ ¿En cuántas unidades? ____</p> <p>17. ¿Algún comentario u observación que le gustaría hacer?</p> |
|---|

Abreviaturas

- Cotización: presupuesto obtenido del Daytona que calcula el valor de renta mensual de las unidades y la rentabilidad de la empresa.
- COE: Comité de Operaciones Especiales realizado semanalmente.
- *Credit Risk*: área de análisis de riesgo crediticio.
- CRP: formato de *Credit Risk Proposal* que permite detallar la flota incluida en la propuesta comercial y la flota potencial del cliente para los siguientes doce meses.
- Daytona: sistema integral de la corporación Arval.
- GNBI: valor añadido que la producción actual generará durante la vida entera del contrato.
- KYC: formato *Know Your Client* que permite realizar la evaluación del riesgo de crédito de un cliente potencial, de una ampliación o de una renovación de flota de cliente existente.
- Línea de crédito: importe monetario máximo permitido para hacer negocio con un cliente.
- Propuesta: es el resumen comercial de presentación y cálculo de tarifas requeridos por el cliente.
- RONE: ratio utilizado para medir si un contrato está pagando o no los costos fijos de la empresa.

| Ejecución de visita | | | |
|---|----------------------------|--|------------------|
| Flujo de Entrada | | | |
| Recibir | De: | Canal | Responsable |
| A. Prospect | A- Analista de Prospección | A- Salesforce / Outlook | Business Manager |
| Flujo de Salida | | | |
| Enviar | Para: | Canal | Responsable |
| A. Brochure (Presentación de Arval) B. Ejecutar visita al cliente. C. Atender requerimiento, solicitando la siguiente información: <ul style="list-style-type: none"> - Número de vehículos; marca, modelo y equipamiento requerido. - Km promedio mensual aproximado. - Tipo de uso del vehículo. - Lugar de operación del vehículo. - Periodo de arriendo (mínimo 30 meses según política) | A,B,C- Cliente | A-Físico / Mail B-Presencial C-Mail / Presencial | Business Manager |

| Elaboración Cotización | | | |
|--|------------|----------------------|------------------|
| Flujo de entrada | | | |
| Recibir | De: | Canal | Responsable |
| A. Información de requerimientos del cliente | A. Cliente | A. Mail / Presencial | Business Manager |
| Flujo de salida | | | |
| Enviar | Para: | Canal | Responsable |
| A. Propuesta Comercial | A. Cliente | A. Mail | Business Manager |

Fuente: Arval – Relsa, 2018.

| |
|---|
| Requerimientos de Documentación del Cliente |
|---|

| Flujo de Entrada | | | |
|--|------------------------------|------------------|--------------------------------------|
| Recibir | De: | Canal | Responsable |
| <p>A. Documentación del cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estados Financieros (EE.FF) auditados o clasificados de los últimos 03 años (incluyendo el año vigente) • PDT's 621 (IGV Mensual) de los últimos 06 meses. • DNI de los representantes legales. • Vigencia de poderes de los representantes legales. • Escritura de constitución de la empresa. • Copia Literal. | A. Cliente | A. Mail / Físico | Business Manager/ Account Manager |
| Flujo de salida | | | |
| Enviar | Para: | Canal | Responsable |
| <p>A. Documentación del cliente. B. Formato de Know Your Client (KYC) C. Formato de Credit Risk Proposal (CRP)</p> | A. Credit Risk (Arval Relsa) | A. Mail | Business Manager/ Account Manager |

Fuente: Arval – Relsa, 2018.

Notas biográficas

Alejandro Antonio Ubillús Espinoza

Nació en Lima, el 25 de abril de 1980. Economista, egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Cuenta con una Especialización en Comercio Exterior en la UNMSM y dos diplomaturas en la Universidad ESAN en Gestión de Potencial Humano y Control de Gestión de Empresas.

Tiene más de diez y seis años de experiencia en el sector *retail* y minero con experiencia en las áreas de operaciones, comercial, recursos humanos y servicio al cliente. Actualmente, desempeña el cargo de regional de mall en Real Plaza.

Luis Armando Rodríguez Pajuelo

Nació en Lima, el 7 de marzo de 1980. Ingeniero en Ciencias de la Computación e Informática por la Universidad Nacional de Trujillo. Cursó la Maestría en Administración Estratégica de Empresas en Centrum Católica. Cuenta con diplomaturas en Gestión de Proyectos PMI y Gerencia de Servicios en la Universidad de Piura.

Posee más de doce años de experiencia laboral, dedicados a la gestión operativa y comercial. Ha trabajado cuatro años en el sector minero y tiene ocho años de experiencia en el sector de arrendamiento vehicular. Actualmente, desempeña el cargo de Business Manager en Arval Relsa.

Cesar Mauricio Noriega Suárez

Nació en Lima, el 10 de marzo de 1973. Economista egresado de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con una diplomatura en Dirección Comercial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), y estudios de postgrado en marketing y negocios en ESAN, Sagros y UPC.

Tiene más de veinte años de experiencia en gestión comercial y marketing en empresas privadas. Ha desempeñado cargos de analista económico, *product manager* y jefe de ventas. Actualmente, desempeña el cargo de gerente comercial en Lee Filter del Perú S.A.