



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE *LEASING*  
OPERATIVO DE FLOTA LIVIANA EN PERÚ”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**

**Sr. Ernesto Hugo Seminario Seminario**

**2016**

Agradezco a mi esposa Shany y a hijos Ernesto y  
Giácomo, por su comprensión y apoyo para culminar  
satisfactoriamente este postgrado.

Y a mis padres, quienes siempre me incentivaron a  
estudiar y salir adelante.

## Resumen ejecutivo

El *leasing* operativo de flota liviana es un negocio a nivel mundial muy usado por las empresas. En el Perú es un rubro que año a año se está volviendo más conocido y las empresas nacionales comienzan a utilizar esta modalidad por los beneficios que esto generan.

Las empresas que brindan el servicio de *leasing operativo* en el Perú no tienen un alcance mundial, la mayoría de ellas tienen un alcance local o máximo sudamericano. Este es un negocio donde se requiere contar con capital o patrimonio disponible para poder invertir y operar, y dentro de un mundo globalizado las arrendadoras globales están buscando mercados, y el mercado peruano es atractivo para este tipo de inversiones.

El objetivo de esta investigación será desarrollar un plan estratégico para una empresa de *leasing* operativo en Perú con miras a prepararla para ser vendida parcial o totalmente, para ello el autor propondrá acciones que mejorarán los indicadores de la organización.

Para desarrollar esta estrategia se utilizarán diferentes herramientas como el análisis interno de la empresa, el análisis del macro y micro entorno, la cartera de productos y matriz de crecimiento BCG, FODA, modelo de las seis fuerzas y cadena de valor de Michael Porter.

Para proponer un plan estratégico del 2016 al 2018 se evaluarán las brechas estratégicas actuales y se formulará una estrategia para llegar a la meta deseada, para ello se utilizará el marco teórico del pentágono de McKinsey. Después se desarrollarán los cuatro planes funcionales: plan de marketing, plan de recursos humanos, plan de operaciones y finalmente el plan de responsabilidad social.

Con estos planes funcionales se busca que la empresa crezca 1,6% en ingresos y que adquiera 3 nuevos clientes al mes para el año 2018; conservar una cuota de mercado superior al 20% y tener una tasa superior al 85% de retención de clientes; además de mejorar el modelo de gestión de recursos humanos ya que es un punto vital en una empresa de servicios y está dentro del tema de ser responsable socialmente.

Con el desarrollo de estos planes se analizará el plan financiero que mejorará el flujo de caja en S/ 1.422.522 al año 2018, lográndose una utilidad neta de S/ 5.403.572 para el mismo periodo, obteniendo un VAN proyectado de S/ 2.547.213.

Siempre existe la posibilidad de no cumplir los planes funcionales y las metas financieras propuestas, para hacer frente a ello el autor ha desarrollado un plan de contingencia, con indicadores operativos, financieros, de recursos humanos y de gestión de ventas.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xii</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>iv</b>
<b>Capítulo I. Planteamiento del problema</b> .....	<b>1</b>
1. Introducción: antecedentes del <i>leasing</i> operativo de flota liviana en el Perú .....	1
2. Descripción del negocio y mercado de <i>leasing</i> operativo en Perú y en el mundo .....	2
2.1 Tratamiento contable del arrendamiento operativo a nivel internacional .....	3
2.1.1 Concepto general .....	3
2.1.2 Impactos contables y fiscales del arrendamiento .....	3
2.1.3 Mercado de <i>leasing</i> operativo de flota liviana en Perú y el mundo .....	5
3. Servicios que se ofrecen.....	6
4. Planteamiento del problema.....	7
5. Objetivo de la investigación.....	8
6. Limitaciones.....	8
7. Alcance de la investigación (tiempo, territorio y estructura).....	8
8. Preguntas de la investigación.....	8
<b>Capítulo II. Análisis ambiental (macro entorno)</b> .....	<b>10</b>
1. Análisis externo .....	10
1.1 Herramienta PESTEL .....	10
1.1.1 Variables políticas.....	10
1.1.2 Variables económicas .....	11
1.1.3 Variables socio-culturales.....	11
1.1.4 Variables tecnológicas .....	12
1.1.5 Variables ecológicas .....	12
1.1.6 Variables tributarias y legales.....	12
1.2 Análisis del sector, micro entorno.....	13
1.2.1 Poder de negociación de los clientes .....	14
1.2.2 Poder de negociación de los proveedores .....	15
1.2.3 Amenaza de nuevos ingresos.....	16

1.2.4 Amenaza de nuevos sustitutos .....	16
1.2.5 Rivalidad entre competidores .....	17
1.2.6 Otras partes interesadas .....	19
1.3 Análisis de la cartera de productos, matriz de crecimiento BCG .....	20
1.3.1 El servicio estrella.....	22
1.3.2 El servicio vaca.....	22
1.3.3 El servicio dilema .....	23
1.3.4 El servicio dilema .....	23
1.4 Lo social: responsabilidad social corporativa .....	23
1.5 Resultados del análisis del entorno: oportunidades y amenazas .....	24
1.5.1 Oportunidades.....	24
1.5.2 Amenazas.....	24
2. Análisis interno .....	24
2.1 De la estructura a la cadena de valor.....	25
2.2 Estructura funcional .....	26
2.3 Cadena de valor del servicio .....	26
2.3.1 Dirección.....	26
2.3.2 Finanzas .....	27
2.3.3 Tecnología .....	27
2.3.4 Suministros .....	28
2.3.5 Recursos humanos .....	28
2.3.6 Innovación .....	29
2.3.7 Mantenimiento.....	29
2.3.8 Logística .....	29
2.3.9 Mercadotecnia.....	30
2.3.10 Servicio postventa.....	30
2.4 Cadena de valor y eficiencia operativa .....	31
2.4.1 Procesos de información y procedimientos del sistema.....	31
2.4.2 Cadena de valor elemental .....	32
2.4.3 Valor .....	32
2.5 Resultados del análisis interno: fortalezas y debilidades .....	32
2.5.1 Fortalezas.....	33
2.5.2 Debilidades .....	33
3. FODA cruzado.....	33
4. Cultura: creencias, expectativas y valores .....	34

<b>Capítulo III. Plan estratégico propuesto</b> .....	36
1. Misión .....	36
2. Valores .....	36
3. Objetivos .....	36
4. Estrategias (plan para lograr la misión y los objetivos) .....	37
5. Brecha estratégica .....	37
6. Formulación de la estrategia .....	37
7. Estrategia para implementar en caso fusión o adquisición .....	38
8. Selección de la estrategia .....	40
<b>Capítulo IV. Planes funcionales</b> .....	41
1. Plan de marketing .....	41
1.1 Objetivos .....	41
1.2 Plan de acción. ....	41
1.2.1 Plaza.....	41
1.2.2 Promoción.....	41
1.2.3 Precio .....	41
1.2.4 Personal.....	42
1.2.5 Servicio .....	42
1.2.6 Proceso de atención al cliente .....	42
1.2.7 Evidencia física esencial .....	42
1.2.8 Mantener una tasa superior al 85% de retención de clientes .....	42
2. Plan de recursos humanos .....	43
2.1 Objetivos .....	43
2.2 Estrategias .....	43
2.3 Actividades. ....	43
2.3.1 Desarrollo de la plana gerencial.....	43
2.3.2 Bienestar de los colaboradores de ABC.....	44
2.3.3 Desarrollo del colaborador.....	45
2.3.4 Medición continua a los colaboradores.....	45
2.3.5 Gestión del sistema de recursos humanos.....	46
2.3.6 Mejora continua al modelo de gestión de recursos humanos.....	46
2.4 Presupuesto. ....	47
3. Plan de operaciones.....	48
3.1 Objetivos .....	48

3.2 Plan de acción .....	48
3.2.1 Preparación de flota y logística.....	48
3.2.2 Asistencia técnica .....	49
3.2.3 Taller.....	49
3.2.4 Atención al cliente (Jefatura de coordinadores).....	49
3.2.5 Venta de usados .....	50
3.3 Presupuesto .....	50
3.4 Ahorros proyectados .....	51
4. Plan de responsabilidad social .....	51
4.1 Objetivos .....	51
4.2 Acciones.....	52
4.3 Presupuesto.....	52
<b>Capítulo V. Análisis y plan financiero.....</b>	<b>53</b>
1. Objetivos.....	53
2. Supuestos .....	53
3. Estados financieros.....	53
3.1 Flujo de caja sin mejoras.....	53
3.2 Flujo de caja incremental con mejoras.....	54
3.3 Estado de pérdidas y ganancias sin mejoras .....	54
3.4 Estado de pérdidas y ganancias con mejoras .....	56
4. Cálculo del VAN. ....	58
4.1 Cálculo del COK.....	58
4.2 Cálculo VAN del proyecto.....	58
<b>Capítulo VI. Plan de contingencia .....</b>	<b>60</b>
1. Objetivo .....	60
2. Índices de gestión.....	60
2.1 Indicadores de venta (unidades).....	60
2.2 Indicadores financieros .....	61
2.3 Indicadores operativos .....	61
2.4 Indicadores de resultados.....	62
2.5 Indicador de desarrollo de personas.....	62
3. Revisión de planes .....	63



<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	64
<b>Bibliografía</b> .....	65
<b>Anexos</b> .....	68
<b>Nota biográfica</b> .....	78

## Índice de tablas

Tabla 1.	Incremento por año de unidades de flota liviana .....	1
Tabla 2.	PBI de los últimos diez años .....	1
Tabla 3.	<i>Leverange</i> ABC enero 2014. ....	8
Tabla 4.	Diferencias entre leasing operativo y financiero .....	17
Tabla 5.	Rivalidad de los competidores.....	18
Tabla 6.	Ciclos de vida. ....	21
Tabla 7.	Estrategias .....	22
Tabla 8.	Competencias de los gerentes generales de las empresas del sector .....	27
Tabla 9.	Creación de valor de la empresa ABC.....	39
Tabla 10.	Presupuesto de marketing .....	43
Tabla 11.	Presupuesto de recursos humanos .....	47
Tabla 12.	Presupuesto de operaciones.....	50
Tabla 13.	Ahorros proyectados.....	51
Tabla 14.	Presupuesto de responsabilidad social.....	52
Tabla 15.	Incremento anual de ventas .....	53
Tabla 16.	Flujo de caja proyectado sin mejoras .....	54
Tabla 17.	Flujo de caja proyectado con mejoras .....	54
Tabla 18.	Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin mejoras .....	55
Tabla 19.	Estado de ganancias y pérdidas proyectado con mejoras .....	57
Tabla 20.	Cálculo del COK .....	58
Tabla 21.	Cálculo del VAN .....	59
Tabla 22.	Indicadores de venta.....	60
Tabla 23.	Indicadores financieros.....	61
Tabla 24.	Indicadores operativos.....	61
Tabla 25.	Indicadores de resultados .....	62
Tabla 26.	Indicadores de desarrollo de personas .....	62

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución del PBI versus crecimiento del <i>leasing</i> operativo .....	2
Gráfico 2.	Modelo de las seis fuerzas de Porter .....	14
Gráfico 3.	Cantidad de unidades por empresa.....	19
Gráfico 4.	Matriz BCG.....	21
Gráfico 5.	Matriz BCG de la empresa ABC.....	22
Gráfico 6.	Organigrama general .....	25
Gráfico 7.	Interacción de sistemas.....	28
Gráfico 8.	Interacción de procesos .....	31
Gráfico 9.	FODA cruzado .....	34
Gráfico 10.	Estrategias .....	37
Gráfico 11.	Pentágono de Mckinsey.....	39

## Índice de anexos

Anexo 1.	Célula de atención al cliente.....	69
Anexo 2.	Funciones de cada puesto de trabajo .....	71
Anexo 3.	Central de órdenes de servicio.....	73
Anexo 4.	Flujo y responsables del proceso de mantenimiento de unidades .....	75
Anexo 5.	Entrevista al jefe de Recursos Humanos .....	76

## Capítulo I. Planteamiento del problema

### 1. Introducción: antecedentes del *leasing* operativo de flota liviana en el Perú

Las conclusiones y estrategias que el autor plantea serán aplicables en las empresas de *leasing* operativo de flota liviana en Perú que cuenten con más de 400 unidades y presencia a nivel nacional. Los datos que se presentan pertenecen a la empresa ABC que es la que lidera este mercado, con una participación de más de 25% (Gerencia General ABC 2014).

La empresa ABC empieza el negocio de *leasing* operativo de flota liviana, participando en asociación con concesionarios automotrices en un concurso público donde se licitan más de 600 unidades. Sin embargo, en el mercado peruano ya operaban otras empresas como Tair que inició sus actividades en julio del 2001 (Tair Renting 2013).

Desde el 2004 la evolución de unidades en arrendamiento realizadas por empresas de *leasing* operativo ha mantenido un constante crecimiento, con desaceleraciones en el 2009 por la crisis de la burbuja inmobiliaria y en los últimos dos años debido a la realización de inversiones en otros tipos de negocio por parte de los accionistas mayoritarios, como se puede observar en la tabla 1.

**Tabla 1. Incremento por año de unidades de flota liviana**

Año	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
# unidades	400	970	1.551	2.302	3.091	3.360	4.437	5.055	6.500	8.500	9.300	10.000
% crecimiento		143%	60%	48%	34%	9%	32%	14%	29%	31%	9%	8%

Fuente: Gerencia General ABC, 2015.

En la tabla 2 se presenta el producto bruto interno (PBI) de los últimos diez años donde se observa una tendencia lineal de los resultados, salvo un declive en el año 2009 por el problema financiero internacional ya indicado.

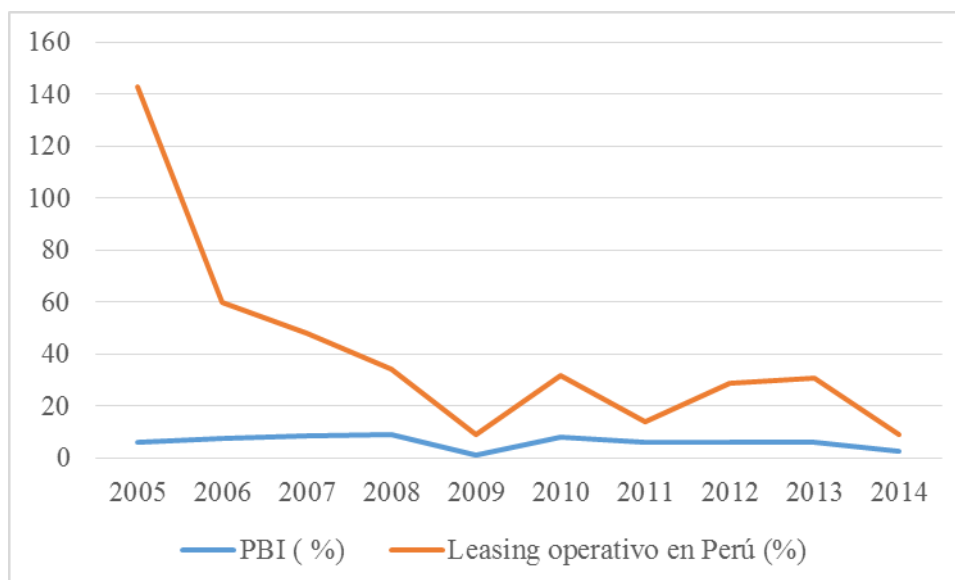
**Tabla 2. PBI de los últimos diez años**

Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PBI	6,3	7,5	8,5	9,1	1,1	8,3	6,3	6,1	5,9	2,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014.

Como se puede apreciar en el gráfico 1, el *leasing* operativo tiene un crecimiento mayor al PBI nacional porque es un negocio nuevo y que cada día está siendo más conocido por las empresas.

### **Gráfico 1. Evolución del PBI versus crecimiento del *leasing* operativo**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

La legislación nacional contempla el arrendamiento financiero, normándolo a través del Decreto Legislativo N° 299 del 26 de julio de 1984, donde lo define, establece las responsabilidades, obligaciones y beneficios del locador y de la arrendataria, además de establecer las condiciones para el régimen tributario. Mediante el Decreto Supremo N° 559-84 EFC del 30 de diciembre del mismo año, establece el Reglamento de La Ley de Arrendamiento Financiero, dando así el marco legal adecuado para desarrollar correctamente esta actividad y poder diferenciarla de los otros tipos de arrendamiento, como el *leasing* operativo o arrendamiento operativo.

## 2. Descripción del negocio y mercado de *leasing* operativo en Perú y en el mundo

«Es el que producen los propios fabricantes, distribuidores, suministradores o importadores de bienes que -en cuanto locadores- suelen asumir las erogaciones derivadas del mantenimiento del bien objeto del contrato. También corre por cuenta del arrendador la entrega, instalación y puesta en marcha del material. La duración del contrato siempre es menor a la duración o vida útil del bien, puesto que se refiere a equipos que sufren un elevado grado de envejecimiento técnico. Los seguros e impuestos que gravan al bien son a cargo -en cuanto propietario- del arrendador, fijado previamente para el momento de finalización del contrato. Los riesgos técnicos son asumidos también por el locador» (Apaza 2008:24).

## 2.1 Tratamiento contable del arrendamiento operativo a nivel internacional

### 2.1.1 Concepto general

Un arrendamiento es un contrato que celebran dos partes: el arrendatario y el arrendador. El arrendatario está obligado a efectuar pagos periódicos a cambio del derecho de utilizar el activo. El arrendador es el dueño del activo, que tiene derechos a los pagos a cambio de arrendar el equipo.

### 2.1.2 Impactos contables y fiscales del arrendamiento

- **Debe prevalecer la sustancia económica de la transacción más que la forma legal.** En estos tipos de financiamiento hay que tener mucho cuidado al momento de firmar los contratos de arrendamiento. La forma legal como está escrito el contrato no es el elemento determinante para catalogar si un contrato de arrendamiento es de tipo operativo o financiero; para ello debe evaluarse la sustancia económica de la transacción. Es decir, prevalece el “fondo” más que la “forma” (el papel aguanta todo).

Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) o las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés) estipulan estos tipos de operaciones financieras. En este sentido, la NIC 17-Arrendamientos contempla la forma de registro, evaluación y presentación en los estados financieros.

De acuerdo con la mencionada NIC es necesario enfatizar algunas definiciones:

- Arrendamiento. Acuerdo por el que el arrendador cede al arrendatario, a cambio de percibir una única suma de dinero, el derecho a utilizar un activo durante un período de tiempo determinado.
  - Arrendamiento financiero. Arrendamiento por el que se transfieren todos los riesgos y ventajas inherentes a la propiedad del activo.
  - Arrendamiento operativo. Cualquier acuerdo de arrendamiento distinto al arrendamiento financiero.
- **Clasificación de los arrendamientos.** El que un arrendamiento sea financiero u operativo dependerá de la esencia económica y naturaleza de la transacción, más que de la mera forma del contrato. A continuación, se presentan algunas situaciones que, por sí solas o de forma conjunta, normalmente conllevarían la clasificación de un arrendamiento financiero:
    - El arrendador transfiere la propiedad del activo al arrendatario al finalizar el plazo del arrendamiento.
    - El arrendatario tiene la opción de comprar el activo a un precio que se espera sea suficientemente inferior al valor razonable, en el momento en que la opción sea

ejercitable, de modo que, al inicio del arrendamiento, se prevea con razonable certeza que tal opción será ejercida.

- El plazo del arrendamiento cubre la mayor parte de la vida económica del activo, incluso si la propiedad no se transfiere al final de la operación.
- Al inicio del arrendamiento, el valor presente de los pagos mínimos por el arrendamiento es al menos equivalente a la totalidad del valor razonable del activo objeto de la operación.
- Los activos arrendados son de una naturaleza tan especializada que solo el arrendatario tiene la posibilidad de usarlos sin realizar en ellos modificaciones importantes.
- El arrendatario puede cancelar el contrato de arrendamiento, y las pérdidas sufridas por el arrendador a causa de tal cancelación pueden ser asumidas por el arrendatario.
- Las pérdidas o ganancias derivadas de las fluctuaciones en el valor razonable del importe residual recaen sobre el arrendatario (por ejemplo, en la forma de un descuento por importe similar al valor de venta del activo al final del arrendamiento).
- El arrendatario tiene la posibilidad de prorrogar el arrendamiento durante un segundo periodo, con pagos por arrendamiento que son sustancialmente inferiores a los habituales del mercado.

Las situaciones o características mencionadas anteriormente no son siempre concluyentes. Sí resulta claro, por otras características, que si el arrendamiento no transfiere sustancialmente todos los riesgos y ventajas inherentes a la propiedad, se clasificará como arrendamiento operativo. Por ejemplo, este podría ser el caso en el que se transfiere la propiedad del activo al término del arrendamiento, por un pago variable que sea igual a su valor razonable en ese momento o si existen pagos contingentes como consecuencia de los cuales el arrendatario no tiene sustancialmente todos esos riesgos y ventajas.

- **Contabilización de los arrendamientos en los estados financieros de los arrendatarios.**

- Arrendamientos financieros. Al comienzo del plazo del arrendamiento financiero, éste se reconocerá, en el balance general del arrendatario, como un activo y un pasivo por el mismo importe, igual al valor razonable del bien arrendado o bien al valor presente de los pagos mínimos por el arrendamiento, si éste fuera menor, determinados al inicio del arrendamiento.

El arrendamiento financiero dará lugar tanto a un cargo por depreciación en los activos depreciables como a un gasto financiero en cada período. Se presenta un ejemplo de la contabilización por parte del arrendatario.

El registro contable en el balance general, en el momento inicial de un arrendamiento financiero de una maquinaria de S/ 5.000.000,00 es como sigue:



	S/	S/
Activo fijo	5.000.000,00	
Obligaciones financieras		5.000.000,00

Posteriormente, la compañía debiera registrar la depreciación de dicho activo fijo. En consecuencia el impacto en los estados financieros es como sigue:

	S/	S/
Gastos por depreciación		1.000.000,00
Depreciación acumulada		1.000.000,00

Cuando se realice el pago de la cuota mensual de S/ 140.000,00 y cargo por intereses de S/ 30.000,00 (supuesto), el registro contable será como sigue:

	S/	S/
Obligaciones financieras	140.000,00	
Gastos financieros (intereses)	30.000,00	
Bancos		170.000,00

Tal como se puede apreciar, en un arrendamiento financiero la compañía registra el activo fijo y su correspondiente depreciación debido a que los riesgos inherentes y ventajas del activo lo asume el arrendatario.

- Arrendamientos operativos. Las cuotas derivadas de los arrendamientos operativos se reconocerán como gastos de forma lineal durante el transcurso del plazo de arrendamiento. A diferencia del arrendamiento financiero, no se deduce el gasto por depreciación del activo (debido a que no hay activo) y no se presenta el pasivo del pago de la renta en su balance general. Se presenta un ejemplo de contabilización por parte del arrendatario

El registro contable de una maquinaria de S/ 5.000.000,00 en los estados financieros de un arrendamiento operativo es como sigue:

	S/	S/
Activo fijo	5.000.000,00	
Obligaciones financieras		5.000.000,00

El negocio consta de tres etapas que deben gestionarse:

- Adquisición del bien (vehículo).
- El mantenimiento de la unidad.
- Venta del vehículo.

### 2.1.3 Mercado de *leasing* operativo de flota liviana en Perú y el mundo

El mercado de flota liviana es un negocio relativamente nuevo y consta de empresas con capitales nacionales e internacionales.

A continuación, se presentan las más importantes

- **AVIS.** Franquicia internacional que es manejada por el grupo ecuatoriano Maresa (AVIS Ecuador s.f.).
- **Relsa.** Es una empresa de capitales chilenos que está en tres países: Perú, Chile y Brasil (Relsa Perú s.f.).
- **Renting S.A.C.** Empresa peruana del Grupo Euromotors (Renting S.A.C. Lima s.f.).
- **Renting Perú.** Empresa colombiana que pertenece a Bancolombia (Renting Colombia s.f.).
- **Tair.** Empresa peruana que pertenece al Grupo Ibárcena (Tair Renting 2013).
- **Mitsui.** Empresa japonesa concesionaria de Toyota y solo hace arrendamiento de esta marca (Mitsui Lima s.f.).

Se debe mencionar que las empresas más grandes de *leasing* operativo, compañías de Estados Unidos de América y de Europa que dominan este mercado, no se encuentran en nuestro país. Entre ellas se tiene a:

- **Arval.** Con dos millones de unidades, es del Banco BNP Paribas Group (Arval BNP Paribas Group s.f.).
- **Leaseplan.** Con un millón de unidades. Era de Volkswagen (VW) y pasó a manos de un grupo de inversionistas a largo plazo que comprende a fondos de pensiones de Holanda, Dinamarca, etcétera (Leaseplan s.f.).
- **ALD Automotive.** Con un millón de unidades, pertenece al grupo francés Societé Generale (ALD Automotive s.f.).
- **Hertz.** Se encuentra en 150 países mediante franquicias (AutoMonitor 2016).

### 3. Servicios que se ofrecen

Las empresas de *leasing* operativo de flota liviana ofrecen diversas alternativas; se detallan las más importantes:

- **Según duración del contrato.**
  - De uno a dos años para operaciones muy críticas que demandan un uso severo de la unidad.
  - De uno a cuatro años para operaciones urbanas o que demandan un uso normal de la unidad.
  - Excepcionalmente los periodos pueden llegar hasta cinco años siempre que no se arriesgue la operatividad de la unidad ya que, por el kilometraje recorrido y la antigüedad, las complicaciones de los mantenimientos se incrementan, así como la permanencia del vehículo en el taller, lo que repercute en la operatividad de la flota.
- **Según el tipo de servicio.**
  - Servicio solo preventivo, que incluye el cambio de filtros y fluidos como aceite de motor, caja de cambios, refrigerante, líquido de frenos y demás trabajos de acuerdo a lo que indica el fabricante.
  - Servicio con correctivos frecuentes, que incluye el preventivo y servicios correctivos frecuentes como cambio de neumáticos, etcétera.
  - Servicio completo, que incluye los dos anteriores más los correctivos que se presenten por degradación del uso correcto de la unidad (Gerencia Comercial ABC 2015).

#### 4. Planteamiento del problema

- Un inconveniente es la baja penetración del *leasing* operativo en el Perú, lo que se puede comprobar comparando el PBI con la cantidad de unidades en arrendamiento operativo que se encuentran en el mercado. Según el Banco Mundial, para el 2014 el PBI de Chile fue de US\$ 257.000.000.000 y el PBI del Perú fue de US\$ 202.000.000.000. Mientras que en Perú se tienen más o menos 10.000 unidades arrendadas, en Chile tienen 32.000 (Gerencia General ABC 2015).

Estos datos permiten calcular una ratio por millón de 0,0495 para Perú y de 0,1245 para Chile (cantidad de unidades arrendadas en el mercado/PBI), lo que demuestra que existe mucho por realizar en el mercado peruano.

- Falta de capital para seguir creciendo.
- Falta mayor inversión por parte de las arrendadoras para seguir creciendo ya que todavía hay un mercado importante por cubrir, que tiene necesidad de este servicio. Un ejemplo es la empresa ABC que los años 2012 y 2013 creció a tasas de dos dígitos, y en la tabla 3 se puede apreciar que se alcanza un *leverage* total de 4,1 en el mes de enero 2014 cuando los bancos por contrato ponen como tope un endeudamiento sobre patrimonio de 3,0.

**Tabla 3. *Leverage* ABC enero 2014**

<b>Razón</b>	<b>Enero 14</b>
Deuda financiera CP (US\$)	17.344.201
Deuda financiera total (US\$)	44.885.578
Deuda financiera total (PEN)	126.532.444
Pasivo total (PEN)	137.426.481
Patrimonio (PEN)	33.198.985
<i>Leverage</i> Total	4,1
<i>Leverage</i> financiero	3,7

Fuente: Gerencia de Administración y Finanzas ABC, 2015.

## **5. Objetivo de la investigación**

Desarrollar un plan estratégico para mejorar los indicadores financieros y no financieros de la empresa, con miras a prepararla para ser vendida parcial o totalmente.

## **6. Limitaciones**

Una de las limitaciones de la presente tesis es el tiempo para la investigación y confección de la misma. También un tema vital tener acceso a la información de las grandes arrendadoras mundiales y acceso a los directores de las arrendadoras locales.

Finalmente, no hay mucha teoría de fusiones o asociaciones de empresas de *leasing* operativo en Perú.

## **7. Alcance de la investigación (tiempo, territorio y estructura)**

La investigación se realizará desde marzo hasta octubre del 2015, y se desarrollará teniendo en consideración las empresas de *leasing* operativo peruanas, con más de 4% de cuota de mercado, es decir que tengan más de 400 unidades de *leasing* operativo. Realizamos esta segmentación para no considerar a pequeñas empresas regionales y familiares, que tienen entre 10 a 200 unidades, un solo cliente, y que –además– no tienen alcance nacional.

## **8. Preguntas de la investigación**

- ¿Cuál debería ser la estrategia de la empresa peruana para ser atractiva a las arrendadoras de clase mundial?

- ¿Es posible que la empresa ABC pueda ser colocada favorablemente en forma parcial o total en el sector de arrendamiento de clase mundial?

## **Capítulo II. Análisis ambiental (macro entorno)**

### **1. Análisis externo**

¿Qué se busca con el análisis externo? Saber que tan atractivo es el *leasing* operativo en Perú y conocer el ciclo de vida del *leasing* operativo nacional. Además, se busca conocer las tendencias de las variables y el impacto que tendrán sobre los clientes y sobre el negocio, con esto se obtendrán las oportunidades y amenazas.

#### **1.1 Herramienta PESTEL**

La técnica PESTEL es una herramienta útil para describir el entorno en el que se desenvolverá la empresa. Esta técnica consiste en describir el entorno externo a través de los siguientes factores: políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Describiendo el entorno actual y futuro en base a estas variables, se realizará un ejercicio de reflexión que puede dar algunas pistas interesantes sobre cómo se comportará el mercado en un futuro cercano.

##### **1.1.1 Variables políticas**

En el año 2016 se realizará la elección de un nuevo presidente y el consecuente cambio de gobierno. Dentro de las dos opciones posibles se puede afirmar que es muy probable que se continúe con estabilidad política y económica.

El Congreso de la República será dominado por Fuerza Popular por tener mayoría absoluta (Aguilar 2016). De ganar las elecciones presidenciales este partido podrá aplicar sus políticas sin restricciones durante los próximos cinco años.

De ganar las elecciones presidenciales el partido Peruanos Por el Cambio habrá un contrapeso de poderes y negociaciones políticas entre el ejecutivo y el legislativo para llegar a consensos, pero existe una baja probabilidad que se genere cierta ingobernabilidad de no llegar a acuerdos con la oposición.

Lo que sigue observándose es que el país no tiene partidos políticos bien organizados y las elecciones presidenciales son dominadas por el caudillaje de personalidades políticas del momento. Esto acentúa la falta de partidos políticos sólidos (Álvarez 2015).

Debido al cambio de gobierno y desaceleración económica, muchas empresas demorarán sus inversiones en el país y esto puede beneficiar al *leasing* operativo, ya que las organizaciones pueden utilizar este modelo para sus unidades que necesitan reemplazo.

### **1.1.2 Variables económicas**

En el año 2014 la economía peruana presentaba una importante desaceleración y crecía a un ritmo de 2,4%. Para el 2015 se predijo un crecimiento del PBI a una tasa del 4,8% y en el 2016 se calcula que el incremento será a una tasa del 6%. Estas cifras son proyecciones del BCRP (2015), de acuerdo a las futuras nuevas inversiones en el país, principalmente en Las Bambas y Constancia.

La tasa de inflación en el 2014 fue de 3,2% y se espera que en los años 2015 y 2016 se encuentre en el rango del 2%.

El tipo de cambio ha tenido fluctuaciones importantes, la depreciación del sol frente al dólar se acentúa desde julio del 2014 hasta la actualidad. Esta apreciación del dólar golpea a las empresas que tienen deudas en dólares y cabe señalar que las arrendadoras tienen préstamos en esta moneda.

Las tendencias del PBI para los próximos años son optimistas, las empresas concentrarán sus recursos en el corazón de su negocio y emplearán más el *leasing* operativo para tener activos disponibles.

### **1.1.3 Variables socio-culturales**

Antes se pensaba que la empresa debería ser dueña de los activos y estas actitudes de los ejecutivos está cambiando; cada día el mercado está madurando más y gracias a este cambio cultural el servicio del *leasing* operativo está creciendo en el Perú.

Gracias a este crecimiento se necesitará de más personas que estén capacitadas y con la experiencia en este tipo de negocio para gestionar la flota. Esto se demuestra en el gráfico 1, crecimiento de unidades en *leasing* operativo en Perú.

También hay importantes empresas como Backus que pasó de tener flota liviana propia a optar por el servicio de *leasing* operativo. Otro ejemplo que sigue esta tendencia es la Compañía Minera Antamina (Antamina), que empezó el proyecto de cambio de flota propia a flota en *leasing* operativo, con la participación de las principales empresas del mercado.

#### **1.1.4 Variables tecnológicas**

Existen importantes esfuerzos tecnológicos en la industria automotriz para cambiar los motores a combustión a motores híbridos y eléctricos, esto creará una revolución en los talleres mecánicos tal como los conocemos hoy.

Tesla, General Motors y Apple planea el 2017 lanzar un auto eléctrico que tenga una autonomía de 322 km con una sola carga (Bloomberg 2015). Este cambio tecnológico afectará a las empresas de *leasing* operativo que tienen talleres propios, las que deberán invertir en este nuevo conocimiento y capacitar a su personal mecánico y de asistencia técnica.

Otro acápite importante es que los clientes exigen mayor comunicación e información para eso es necesario contar con sistemas de información flexibles y de vanguardia como los APP.

#### **1.1.5 Variables ecológicas**

Hay un objetivo en común y es la reducción de la contaminación ambiental, y el Perú cuenta con políticas empresariales y gubernamentales que van dirigidas a ese camino. Cada día la gente toma más conciencia de la contaminación medio ambiental y, por consiguiente, busca tecnologías limpias de emisión de gases, y la nueva tecnología eléctrica o híbrida será más habitual.

#### **1.1.6 Variables tributarias y legales**

En lo que corresponde a arrendamiento financiero, la depreciación y los gastos financieros son aceptados tributariamente. Sin embargo, en lo que corresponde a arrendamiento operativo, las cuotas pagadas son aceptadas como gasto.

Un arrendamiento se clasificará como operativo si no transfiere sustancialmente todos los riesgos y ventajas inherentes a la propiedad. Para los arrendamientos operativos, los pagos correspondientes a las cuotas de arrendamiento (excluyendo los costos por otros servicios tales como seguros o mantenimiento) se reconocerán como gastos de forma lineal, a menos que resulte más apropiado el uso de otra base de carácter sistemático que recoja, de forma más representativa,



el patrón de generación de beneficios para el usuario, independientemente de la forma concreta en que se realicen los pagos de las cuotas.

Puede existir un cambio en las NIC que implicaría que los clientes de las empresas de *leasing* operativo tengan que poner en su contabilidad los activos y los pasivos, de forma similar al *leasing* financiero.

Adicionalmente a ello, las leyes a favor de las revisiones técnicas automotrices para unidades que tienen una antigüedad mayor a tres años y la no entrega de permisos de circulación para unidades de carga y pasajeros para vehículos con una antigüedad mayor a tres años por parte del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), benefician el cambio paulatino de las unidades del parque automotriz.

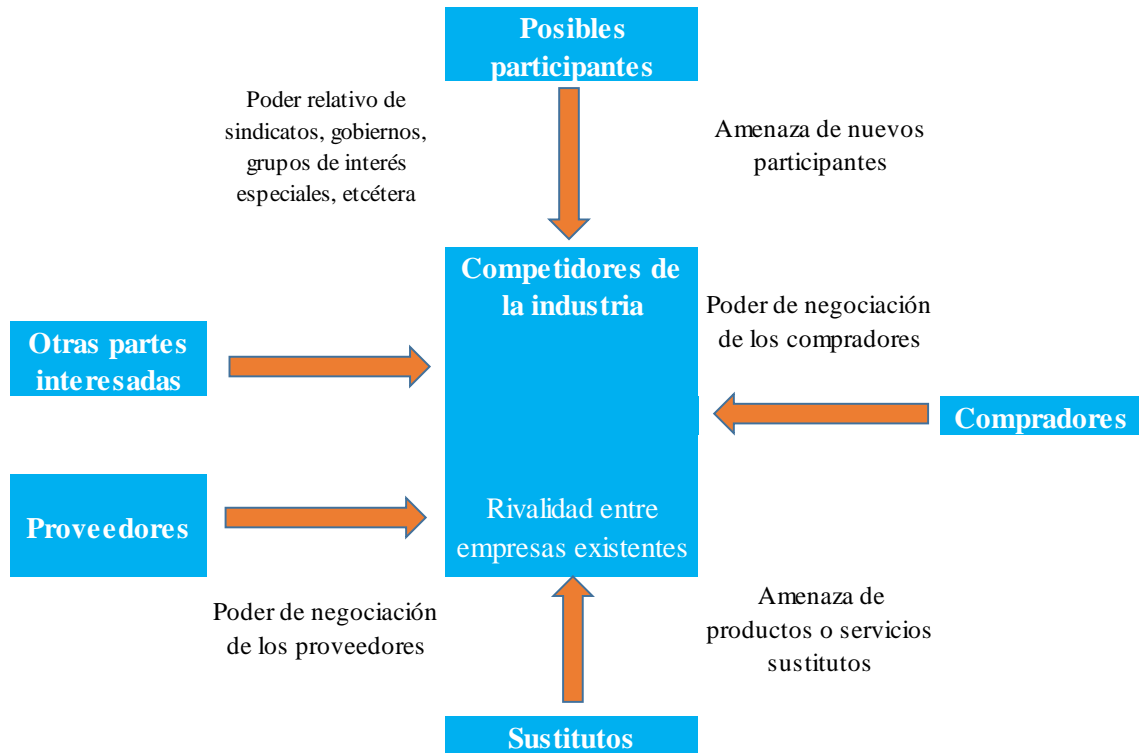
La norma legal de este tema es la Ley N°29237, ley que crea el sistema nacional de inspecciones técnicas vehiculares, y el Reglamento Nacional de Inspecciones Técnicas Vehiculares que fue aprobado mediante Decreto Supremo N°025-2008-MTC del 22 de agosto del 2008, publicado en el Diario Oficial El Peruano con fecha 24 de agosto del mismo año. Dicho reglamento tiene como objeto regular el Sistema Nacional de Inspecciones Técnicas Vehiculares, de conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 29237, Ley que crea el Sistema Nacional de Inspecciones Técnicas Vehiculares, que busca certificar el buen funcionamiento y mantenimiento de los vehículos que circulan por las vías públicas terrestres a nivel nacional, así como verificar que éstos cumplan las condiciones y requisitos técnicos establecidos en la normativa nacional, con el propósito de garantizar la seguridad del transporte, el tránsito terrestre y las condiciones ambientales saludables.

## **1.2 Análisis del sector, micro entorno**

Para analizar el sector y el micro entorno se utilizará el análisis desarrollado por Michael Porter (1991) que expresa que una empresa debe evaluar cada una de las seis fuerzas que impulsan la competencia el sector.

En el gráfico se pueden observar cada una de las seis fuerzas competitivas que serán analizadas detalladamente a continuación.

**Gráfico 2. Modelo de las seis fuerzas de Porter**



Fuente: Porter, 1991; Wheelen y Hunter, 2007.

Para complementar el análisis del micro entorno también utilizará la matriz del Boston Consulting Group (BCG).

### 1.2.1 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es directamente proporcional al número de flota a arrendar. Por ejemplo, los clientes de telecomunicaciones que requieren más de 100 unidades tendrán mayor poder de negociación que las empresas que solo necesitan 10 o 20 unidades. En este rubro existen empresas como Telefónica del Perú que tiene una flota mayor a 600 unidades que representaría más del 20% de la cartera de ABC. Otro sector importante es el de alimentos, como ejemplo se menciona a la empresa San Fernando que tiene más de 200 camionetas y casi 100 camiones, los que representarían más del 20% de la facturación de ABC.

También el nivel de negociación del cliente será mayor cuando su operación se realice en zonas urbanas donde las vías estén conservadas, ya que el riesgo de un incremento en el costo de mantenimiento es mínimo. Este es el caso de los clientes ejecutivos donde el riesgo es bajo porque las unidades mayormente se mueven en las ciudades.

En cambio las operaciones mineras de la pequeña y mediana minería, donde las vías están en pésimo estado, los arrendadores tendrán ventajas frente a estos clientes debido al riesgo que involucra la operación.

Cabe señalar que conforme pasen más años la competencia se tornará más intensa entre las compañías de *leasing* operativo y esto llevará a que los clientes tengan mayor poder negociación.

Finalmente hay un Pareto porque el 20% de los clientes representarían el 80% de la facturación. Ese 20% de clientes tiene un gran poder de negociación.

### **1.2.2 Poder de negociación de los proveedores**

En el *leasing* operativo los proveedores son los concesionarios automotrices de las diversas fábricas mundiales como Toyota, Nissan, Hyundai, Ford, Mercedes, Kia, etcétera, siendo necesario dividirlos por tipo de producto.

- **Camionetas 4x4.** El comprador es vulnerable, aunque se puede contrarrestar un poco debido a que los diversos concesionarios de las marcas compiten entre sí.
  - Toyota Hilux. Es la líder del mercado por su calidad y postventa, pero tiene una desventaja porque es la más costosa del segmento. Para comprar una Toyota Hilux se puede elegir entre varios concesionarios como el Grupo Pana, Tsusho, Mitsui, etcétera. Cabe señalar que Mitsui es competencia directa de las arrendadoras ya que también realiza *leasing* operativo, por lo que no es muy frecuente que éstas le compren unidades.
  - Mitsubishi L200. Esta unidad es la más económica del segmento y tiene dos concesionarios que son MC Autos y Lima Autos que tienen como socio en común al grupo SK Berge. El inconveniente con este vehículo es la vida útil de diversos componentes del sistema de frenos, suspensión y motor pero en operaciones ligeras puede ser una buena alternativa.
  - Nissan Navara. Estas unidades son intermedias en precios y calidad, aunque su postventa es similar al de Toyota, pero cambiará de modelo el próximo año.
- **Vehículos ejecutivos.** El nivel de negociación de los proveedores es importante, siempre que ya haya concientizado al usuario final pero con una gama de productos variada. Finalmente el poder de negociación dependerá del gusto del usuario final (unidad que quiera); es decir, hay una dependencia mutua.

- Furgonetas. La que domina el segmento es la Fiat Fiorino por precio y calidad, pero eso no les da monopolio porque también está la Chevrolet N300 fabricada en China que, aunque tiene problemas de confiabilidad, conforme pasen los años será un rival importante que podrá rivalizar con la Fiat Fiorino. Después, las demás opciones no cuentan por precio o porque no tienen desarrollado un buen servicio de postventa debido a que los concesionarios no invierten en ese producto. El comprador es vulnerable.

Para finalizar se define que, si no se negocia de manera eficiente con los proveedores de vehículos para que proporcionen el menor precio de venta frente a la competencia, se puede perder al cliente porque la cuota de alquiler mensual será mayor a las de otras empresas arrendadoras, ya que el costo de la compra del vehículo es un porcentaje importante de la tarifa a cobrar. Para ello sería necesario tener asociaciones o contratos con los proveedores de vehículos.

### **1.2.3 Amenaza de nuevos ingresos**

En los últimos años nuevas empresas han ingresado a este nicho de negocio como Avis (Mareauto) y Alese (concesionario Kia). Se especula que habrá nuevos actores este año 2016 ya que es un servicio que está creciendo año a año.

La amenaza más importante es que los concesionarios de las marcas sigan el camino de Mitsui, debido a que cuentan con una ventaja competitiva importante porque tiene precios de productos y postventa más económicos, como RentingPlan que está relacionado con un importante concesionario automotriz. Pero la tendencia es que los *dealers* dejen este negocio a las empresas especializadas, por las particularidades que tiene la gestión de este negocio.

Finalmente, podrían entrar las empresas de *leasing* operativo de envergadura mundial que vendrían con capitales de bajo costo y con ganas de expandirse geográficamente en las economías emergentes de acuerdo al libro de Jeffrey A. Krug sobre fusiones y adquisiciones, en especial en las estrategias corporativas de expansión geográfica.

### **1.2.4 Amenaza de nuevos sustitutos**

La amenaza como producto alternativo ya está dada y es el *leasing* financiero, que es un sustituto del *leasing* operativo porque permite financiar carros mediante el pago de cuotas iguales mes a mes y en la última cuota del mes se accede a la propiedad del bien.

Pero hay diferencias a favor que se pueden analizar en la siguiente tabla.

**Tabla 4. Diferencias entre *leasing* operativo y financiero**

	<i>Leasing</i> operativo	<i>Leasing</i> financiero
Financiamiento de los vehículos	Incluido	Incluido
Pago del 100% de los vehículos	No. Pago parcial	Sí al 100%
Tipo de pago	Cuota fija mensual	Cuota fija mensual
Uso de líneas de crédito	No utiliza	Utiliza líneas de crédito
Reflejo en el balance de la empresa	No se registra	Se registra como deuda
Costo de mantenimientos preventivos	Incluido	Extra, a cargo del cliente
Costo de respuestos y reparaciones	Incluido	Extra, a cargo del cliente
Costo del seguro	Incluido	Extra, a cargo del cliente
Costo del impuesto vehicular	Incluido	Extra, a cargo del cliente
Costo de reventa del vehículo	Incluido	Extra, a cargo del cliente
Trámite, atención y seguimiento de siniestros	Incluido	Extra, a cargo del cliente
Trabajo administrativo	Pago de una factura mensual	Pago de varias facturas
Opción de compra	No incluye	Incluye

Fuente: Elaboración propia, 2016.

También tenemos la compra directa del activo por el cliente. Si el cliente decide la compra del vehículo con recursos propios, destinará dinero a algo que no es el corazón de su negocio y tendrá dificultades para manejarlo.

Por lo visto el *leasing* operativo tiene beneficios muy superiores al *leasing* financiero y a la compra directa.

### **1.2.5 Rivalidad entre competidores**

La rivalidad de los arrendadores se especifica en la siguiente tabla.

**Tabla 5. Rivalidad de los competidores**

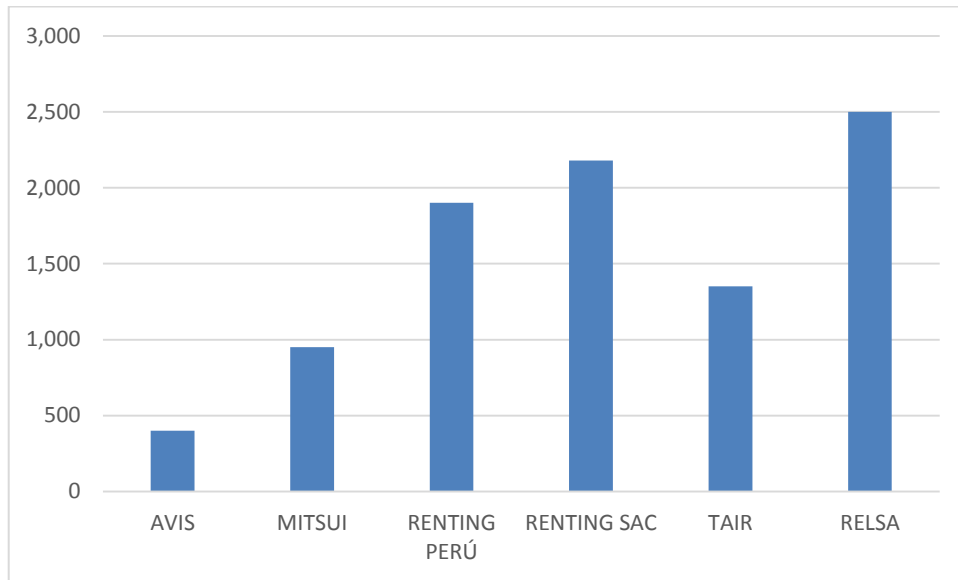
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene 400 unidades en <i>renting</i>.</li> <li>• 100 unidades cerradas para el 2015.</li> <li>• 150 unidades en rentacar. Las utiliza como flota de enlace.</li> <li>• No cuenta con camiones, furgonetas o motos.</li> <li>• Negocios ganados:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Panamericana Silver: 12 unidades en socavón. Usan taller móvil.</li> <li>○ San Martin. 49 <i>pick up</i> menos 3 pérdidas totales = 46. Quieren salir del contrato.</li> <li>○ La empresa ABC fue un cliente difícil, tres meses vencidos permanentemente.</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen 950 unidades en <i>renting</i> orientadas a grandes flotas mineras:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tintaya 450</li> <li>○ Xstrata 300</li> <li>○ Hoschild 170 (al final están renovando)</li> <li>○ Komatsu X</li> </ul> </li> <li>• Cuentan con 200 unidades en <i>rent a car</i>.</li> <li>• Estuvieron en tratativas para vender algunos contratos a Avis. No se concretó ninguna venta.</li> <li>• Avis perdió San Fernando por 2% contra Tany Motors (proveedor interno de San Fernando).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con 1.900 unidades en <i>renting</i> y 650 camiones.</li> <li>• Esperan crecer en el 2015 entre 15% y 20%; prescindiendo del sector minero.</li> <li>• Han tenido mala experiencia en furgonetas. Salvo excepciones pueden entrar al sector.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con 2.180 unidades en <i>renting</i> y 80 motos (Camposol).</li> <li>• Están saliendo de la venta de camiones por problemas de permisos.</li> <li>• Comentan precios bajos de Avis.</li> <li>• Están evaluando potencial del mercado incluyendo competidores regionales pequeños.</li> <li>• Se quejan de Cobra por ser cliente difícil.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con 1.350 unidades en <i>renting</i>.</li> <li>• Sus principales clientes son:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Southern</li> <li>○ Volcan (recientemente renovado)</li> <li>○ GyM</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con 2.500 unidades en <i>renting</i>.</li> <li>• El mayor porcentaje de la flota es de unidades ligeras (furgonetas, pick ups y sedanes).</li> <li>• Cuentan con una importante flota de camiones (10% aproximadamente).</li> <li>• Tiene operaciones en el sector minero.</li> </ul>

Fuente: Gerencia Comercial ABC, 2015.

Como se puede apreciar, las empresas importantes tienen desde 400 hasta 2.500 unidades, y están enfocadas en diferentes actividades económicas y geográficas.

En el siguiente gráfico se puede visualizar mejor el tamaño de las principales arrendadoras.

**Gráfico 3. Cantidad de unidades por empresa**



Fuente: Gerencia Comercial ,2015.  
Elaboración: Propia, 2016.

En este último año la rivalidad se ha hecho más intensa en sectores como telecomunicaciones y agroindustria.

Existen importantes barreras de salida por que se tienen contratos de dos a cinco años en las diversas operaciones.

### **1.2.6 Otras partes interesadas**

Las partes interesadas son los proveedores de productos y servicios automotrices. Estas empresas venden las unidades a las empresas de *leasing* y brindan servicio de mantenimiento, planchado y pintura.

Se cuenta con proveedores de aceites, baterías, neumáticos y diferentes sistemas automotrices como suspensión, dirección y motor para el taller propio. También existen proveedores de seguros automotrices (Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito, SOAT; Seguro Complementario de Trabajo Riesgo, SCRT; Seguro de Responsabilidad Civil, SRC.; etcétera) y GPS para poder brindar un mejor servicio a los clientes.

El sistema financiero es un proveedor importante para la empresa ABC ya que les provee de recursos financieros para invertir en los nuevos vehículos y para capital de trabajo, de ser necesario.

Otro grupo importante es el Estado con los gobiernos regionales, central y las diferentes municipalidades locales que emiten ordenanzas, reglamentos y leyes que se deben de cumplir.

Finalmente se tiene a las autoridades policiales que hacen cumplir las leyes dictadas por los diferentes organismos gubernamentales.

### **1.3 Análisis de la cartera de productos, matriz de crecimiento BCG**

Este modelo de análisis estratégico fue desarrollado por el Boston Consulting Group (BCG), en los años setenta, para analizar el mercado mediante una matriz bidimensional, que relaciona la tasa de crecimiento del mercado y la cuota relativa de mercado para cada producto, división o unidad estratégica de negocio.

En el eje horizontal se representa la participación relativa que tiene cada producto o negocio, calculada frente al líder del sector o, como en este caso, frente al mayor competidor de la empresa analizada. Muestra, por tanto, la fortaleza o debilidad de la firma en esa actividad. Se representa en escala logarítmica, de más a menos a partir del eje de coordenadas, para que el dato sea consistente con la curva de experiencia.

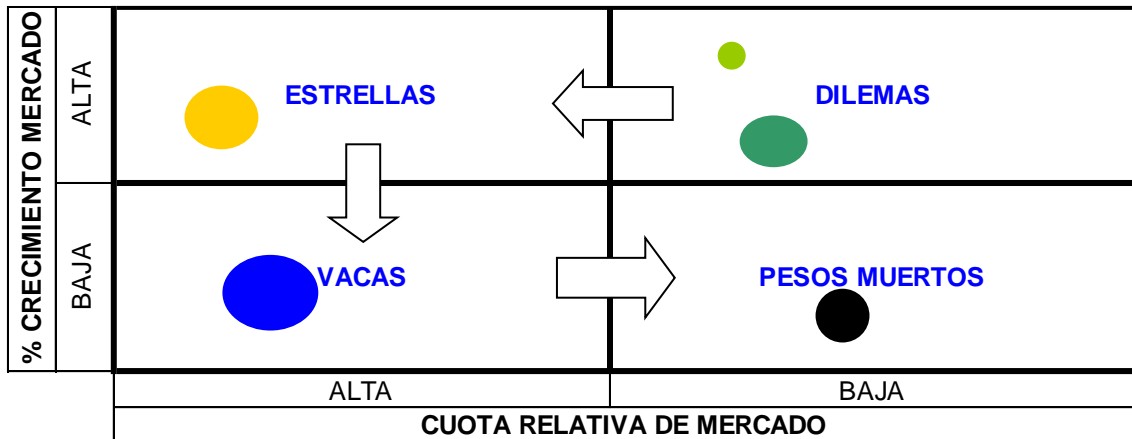
En el eje vertical se representa el crecimiento del mercado mediante una tasa simple. Por ejemplo, el porcentaje de crecimiento desde la misma fecha del año anterior de menos a más a partir del eje de coordenadas.

Si se traza una línea horizontal para un determinado crecimiento (por ejemplo 10%) y una vertical para una determinada cuota relativa de mercado (por ejemplo 1), el resultado es una matriz de cuatro casillas donde se representa a cada unidad estratégica de negocio ubicadas en función de la tasa de crecimiento y cuota de mercado correspondiente, y del tamaño proporcional al total de la cartera de negocio en análisis. Su posición indica en qué etapa evolutiva se encuentran conforme al siguiente gráfico (ver gráfico 4). Las fechas indican la secuencia evolutiva normal.

El análisis de la matriz BCG se hace para saber en qué servicio enfocar los recursos financieros que son escasos y ser consecuentes con el futuro plan estratégico; de esta manera se identifica en qué negocio concentrar los esfuerzos de la organización.

#### **Gráfico 4. Matriz BCG**





Fuente: Elaboración propia, 2016.

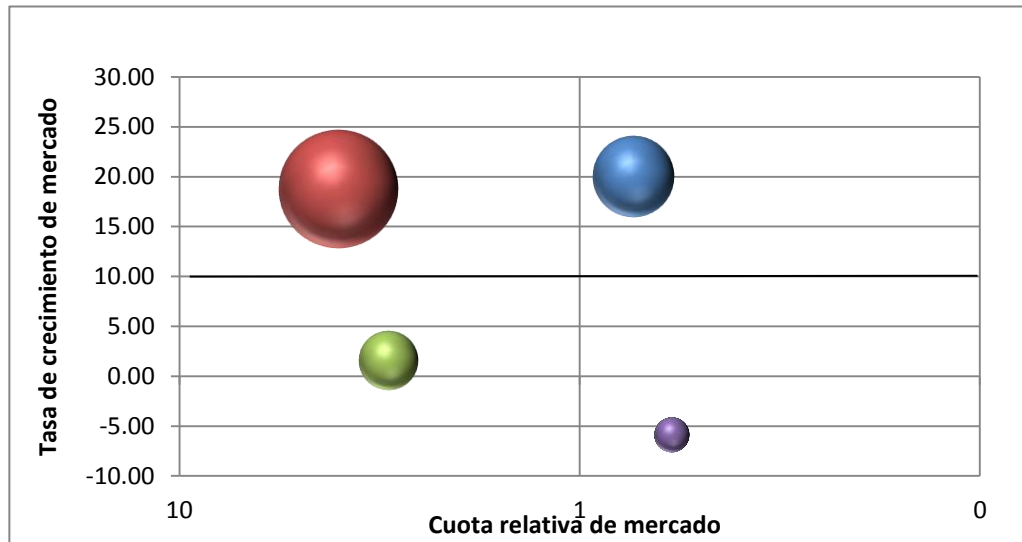
**Tabla 6. Ciclos de vida**

Cuadrantes	Ciclo de vida de un producto
<b>Dilemas</b>	Introducción
Ventas en ascenso	
Exige muchas inversiones	
Gasto en I+D	
Gasto en comercialización y formación	
Genera déficit de fondos	Crecimiento
<b>Estrellas</b>	
Ventas altas	
Cuota de mercado consolidada	
Generación de fondos	
Aprovechamiento curva experiencia	Estancamiento madurez
Entrada en beneficios	
<b>Vacas</b>	
Poco crecimiento del mercado	
Poca necesidad de fondos	
Gran cuota de mercado	Declive
Recogida de frutos de inversiones anticipada	
Madurez del sector	
<b>Pesos muertos</b>	
Producto en declive	Declive
Retirada estratégica	
Consume pocos recursos	
Opción: desinvertir	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Aplicando lo antes visto, en la la empresa ABC se obtuvieron los siguientes resultados:

**Gráfico 5. Matriz BCG de la empresa ABC**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 7. Estrategias**

Unidad estratégica	Zona	Rentabilidad	Inversión	Flujo de caja	Estrategia
Vehículos ejecutivos	Estrella	Alta	Alta	Positivo	Invertir
Camionetas 4x4 mina	Dilema	Baja	Alta	Bajo	Dilema
Camionetas 4x4 superficie	Vacas	Alta	Baja	Altamente positivo	Mantener
Furgonetas	Pesos muertos	Negativa	Muy alta	Negativo	Desinvertir

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.3.1 El servicio estrella

El servicio estrella es la flota ejecutiva, ya que la moda de las empresas es entregarles unidades a sus ejecutivos como parte de los beneficios que les brinda la empresa, servicio que tiene un alto crecimiento. Eso coincide con una alta inversión porque este tipo de unidades cuestan por encima de los US\$ 35.000 y su cuota de alquiler es superior a los US\$ 1.000, aunque los costos de mantenimiento son bajos. Se recomienda mantener o incrementar inversión.

### 1.3.2 El servicio vaca

El servicio vaca son las camionetas 4x4, no mineras, que entregan a las empresas arrendadoras un importante flujo de caja porque el valor de la cuota es alto y los costos de mantenimiento son bajos.

Estas unidades cuestan entre US\$ 24.000 y US\$ 30.000, dependiendo de la marca, y la cuota de alquiler varía entre US\$ 700 a US\$ 950. En el proceso de arrendamiento los costos de mantenimiento no son significativos.

Se recomienda mantener inversión.

### **1.3.3 El servicio dilema**

El servicio dilema son las operaciones de flota minera ya que, debido a lo exigente del mantenimiento de la flota y los requerimientos de los administradores y usuarios mineros, puede resultar que el contrato no sea rentable en el tiempo si no se gestiona adecuadamente.

Estas unidades, por su costo de compra y equipamiento, llegan a costar más de US\$ 40.000 y, debido a los altos costos de mantenimiento, puede ser que se pierda dinero ya que la cuota tiene un rango de US\$ 1.250 en promedio.

### **1.3.4 El servicio pesos muertos**

El servicio perros muertos son las furgonetas que tienen cuota de alquiler pequeña y, por consiguiente, un flujo de caja modesto. Este tipo de unidades tiene una cuota de alquiler de US\$ 300 y pueden llegar a costar US\$ 15.000 en promedio, con equipamientos y trámites. El esfuerzo que se hace para atender al cliente de una furgoneta es igual al de una camioneta 4x4 no minera.

Se recomienda desinvertir.

## **1.4 Lo social: responsabilidad social corporativa**

La empresa interactúa con diversos grupos de interés y es necesario formar alianzas estratégicas que sirvan a la sociedad.

- La responsabilidad social empieza al interior de la empresa ayudando a los trabajadores que sufren alguna dolencia que les hace imposible proseguir con sus labores habituales, como por ejemplo, mecánicos que tienen dolencias que les impide hacer labores físicas y son capacitados para que realicen labores administrativas. También es el caso de trabajadores que debido a su edad son trasladados a otros puestos donde su experiencia puede ser mejor empleada.

- Convenios con entidades educativas que puedan proporcionar colaboradores calificados a quienes la empresa puede brindar capacitación práctica en sus talleres.
- Convenios con instituciones gubernamentales, como la Policía Nacional del Perú, en especial con la comisaria distrital, para recibir capacitación en el reglamento de tránsito. La compañía podría brindar mantenimiento a sus vehículos motorizados como camionetas y motocicletas

## **1.5 Resultados del análisis del entorno: oportunidades y amenazas**

### **1.5.1 Oportunidades**

- Crecimiento económico del país en recuperación con proyecciones incrementales para los próximos años.
- Incursión en nuevos servicios de *leasing* operativo: flota pesada, maquinaria.
- Existe una tendencia de las empresas a disminuir las inversiones en activos, constituyéndose en oportunidad de mayor demanda del servicio de *leasing* operativo.
- Desarrollo de nuevo servicio de unidades vehiculares con tecnología de vanguardia.

### **1.5.2 Amenazas**

- Ingreso de nuevos competidores de nivel internacional con mayor capacidad económica.
- Posibilidad de reducción de inversión privada por incertidumbre política.
- Obsolescencia de talleres propios por cambio tecnológico.

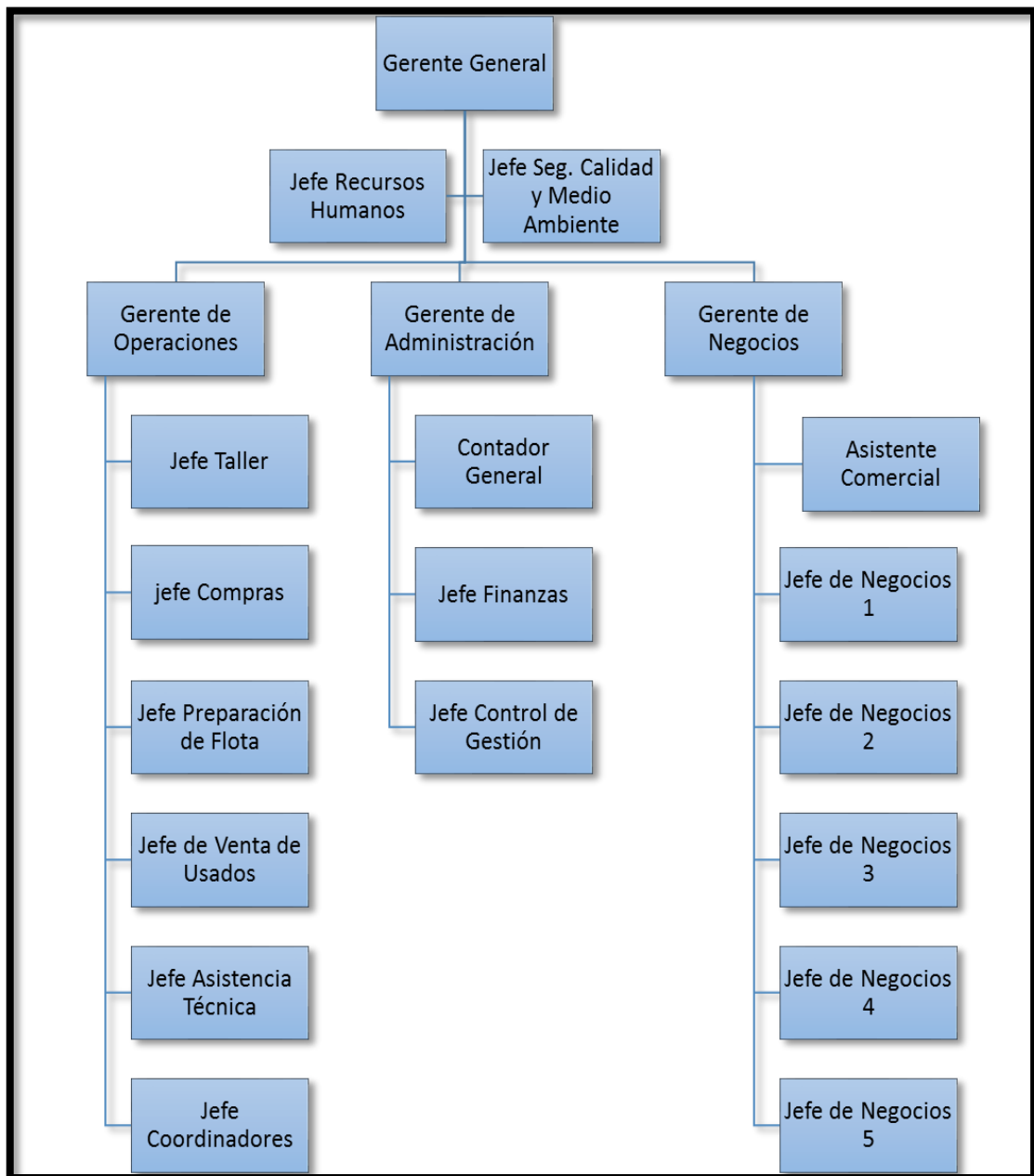
## **2. Análisis interno**

No es suficiente analizar solo el ambiente externo, también es necesario analizar los factores estratégicos internos para identificar las fortalezas y debilidades. También es importante desarrollar la matriz del Boston Consulting Group de la empresa.

## 2.1 De la estructura a la cadena de valor

A partir de la estructura se pueden determinar los procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

**Gráfico 6. Organigrama general**



Fuente: Área de Recursos Humanos ABC, 2015.

## **2.2 Estructura funcional**

Se tiene una estructura funcional concentrando personas que realizan tareas y trabajos afines. Esta estructura es la adecuada para la realidad peruana, donde el *leasing* operativo de flota liviana tiene menos de cinco productos.

Esta estructura permite la especialización y el desarrollo de habilidades de los colaboradores para el servicio de arrendamiento operativo, así como el logro de los objetivos funcionales de la empresa, pero tiene algunas desventajas como una lenta respuesta a los cambios de necesidades de los clientes, la centralización en la toma de decisiones, y deficiencia en las coordinaciones horizontales entre áreas funcionales.

Con la actual estructura organizacional es factible administrar una flota de 2.000 hasta 3.000 unidades pero, conforme vaya creciendo la flota administrada, será necesario realizar cambios en la estructura para mejorar el servicio al cliente, tener economías de escala y mejores controles de costos. Para esto se creará la célula de atención que integrará a colaboradores de las áreas funcionales de negocios y operaciones (ver el anexo 1 y 2). También, para tener economías de escala y mejorar el control de costos se formará la central de servicios (ver anexo 3 y 4). Con la célula de atención para Lima y la central de servicio para provincias se complementará la estructura funcional

Se mejorarán los puntos débiles organizacionales como la demora en dar respuesta oportuna a los clientes y en la coordinación horizontal, además de determinar que las metas organizacionales sean compartidas.

La empresa ABC tiene varios años en el mercado, y es reconocida por ser líder de *leasing* operativo de flota liviana por su experiencia y servicio que brinda a los clientes usuarios.

## **2.3 Cadena de valor del servicio**

### **2.3.1 Dirección**

El gerente general tiene muchos años dirigiendo esta empresa, lo que es una ventaja competitiva respecto del resto de arrendadoras, ya que tiene el conocimiento de dónde debe incidir para lograr los resultados esperados por los accionistas.

**Tabla 8. Competencias de los gerentes generales de las empresas del sector**

<b>Conocimiento del negocio</b>	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa ABC</b>
Experiencia: más de cinco años de como gerente general de empresas de <i>leasing</i> operativo	No	Sí	No	Sí
Estudios de postgrado, maestría	Sí	No	Sí	Sí

Fuente: LinkedIn, 2015a, 2015b, 2015c.

Elaboración: Propia, 2016.

Como se puede apreciar, el único gerente general que cumple con tener la experiencia y el conocimiento académico requerido es el de la empresa ABC.

### **2.3.2 Finanzas**

Debido a la quiebra de algunas empresas del sector de energía y minería, la cobranza de estas deudas se ha enviado al gasto, previo proceso de conciliación de normas tributarias y financieras. Es necesario mejorar en detectar cuando las empresas comienzan a tener inconvenientes financieros.

Para este negocio se necesita contar con una importante espalda financiera ya que se requiere de importantes flujos de dinero, por lo que el área de Finanzas tiene un rol protagónico. Sin embargo, durante los últimos años el cargo de gerente de Finanzas de la empresa ABC ha tenido una alta rotación (tres años de permanencia en el cargo, en promedio). Esto se debe a que los colaboradores proceden de la casa matriz que está en el extranjero. Esto es una debilidad ya que durante el primer año el colaborador corporativo conoce la realidad de Perú, el segundo año ya está acostumbrado y puede realizar gestiones para mejorar el desempeño de su área, pero finalmente, al tercer año, ya está pensando en su retorno.

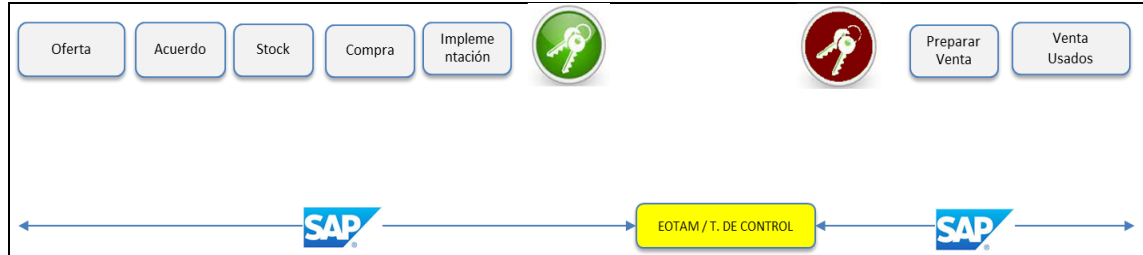
Se realizan auditorías internas anuales a cargo de una empresa internacional de prestigio, que cubren las necesidades de aseguramiento y cumplimiento de las normas y principios relacionados con la información financiera.

### **2.3.3 Tecnología**

La empresa ABC cuenta con un ERP, un sistema de gestión de flota (SGF) y diferentes sistemas integrados de gestión (contact center, encuestas a los clientes usuarios, a los clientes de venta de usados, etcétera), que se enlazan para brindar el mejor servicio de *leasing* operativo en Perú. Está en construcción una página *web* para la venta de vehículos *on line*.

En el siguiente grafico se puede observar la interacción de las diferentes actividades con los sistemas SAP y de gestión de flota.

**Gráfico 7. Interacción de sistemas**



Fuente: Área de Sistemas ABC, 2016.

### 2.3.4 Suministros

La empresa ABC cuenta con contratos de suministros de bienes y servicios con empresas formales y de reconocido prestigio, lo que le permite brindar un servicio de excelencia. Los principales contratos son:

- Contratos con los representantes de las principales marcas, como Toyota, Nissan, Hyundai, Renault, Fiat, etcétera.
- Contrato con proveedores de neumáticos y de GPS.
- Contratos con empresas especializadas en el equipamiento de unidades nuevas.

### 2.3.5 Recursos humanos

- Se cuenta con los servicios de empresas de reclutamiento de personal, así como la contratación de personal referido por los colaboradores ya que el rubro automotriz y el *leasing* operativo están muy relacionados y es fácil obtener referencias de los postulantes a las vacantes que se generan.
- El área de RRHH monitorea constantemente el desempeño de los diferentes gerentes de área y jefes para evaluar futuras promociones. Varios colaboradores actuales han sido promovidos gracias a estas evaluaciones.
- Una empresa especializada y de prestigio internacional fue contratada para realizar el estudio y revisión salarial; de acuerdo a los resultados, se procedió al aumento salarial de aquellos colaboradores que se encontraban por debajo de lo recomendado.
- Se aumentó los sueldos de aquellos colaboradores que tenían un desempeño sobresaliente, para mantenerlos y retenerlos en la organización.
- Durante el 2013 y 2014 se consolidó la estrategia y estructura del área de Desarrollo de Personas, y se contrató a una asistente social.



- La empresa tiene un programa de capacitación para sus colaboradores, dependiendo del puesto, las cualidades y habilidades que necesitan para desarrollar convenientemente sus labores.

### **2.3.6 Innovación**

Se ha realizado innovaciones en el arrendamiento operativo para ejecutivos, dando un servicio diferenciado y personalizado.

La empresa cuenta con tecnología de punta para la gestión de flota y para la atención al cliente usuario. Además, se entregan manuales para que los clientes usuarios conozcan a profundidad el servicio que está incluido en el arrendamiento operativo, brindando información que minimiza el riesgo moral y la selección adversa.

### **2.3.7 Mantenimiento**

La empresa ABC tiene una solución mixta (talleres autorizados y talleres de terceros) y diferenciadora de acuerdo a las necesidades del cliente, que se encargan que los vehículos salgan 100% operativos para no tener reclamos de los clientes. En cada taller tienen controles de calidad.

En provincias, la empresa tiene una red de colaboradores que supervisan el trabajo de los talleres terceros, para verificar los trabajos y realizar el control de calidad de los servicios.

### **2.3.8 Logística**

La empresa cuenta con un ERP que avisa el momento en que se debe hacer el pedido de repuestos para no quedar desabastecida.

Cuentan con repuestos alternativos de calidad que son más económicos y con mejor vida útil que los originales en casos de operaciones críticas como las pastillas de freno que duran más y mejora el frenado de las unidades, logrando ahorros importantes.

La empresa tiene un almacén central en Lima, donde se encuentran los insumos y repuestos para los mantenimientos preventivos y correctivos más frecuentes. Además se han firmado convenios con importadores de repuestos para que tener abastecimiento bajo la política de *just in time*.

La empresa realiza importaciones directas de fábrica para componentes de alta rotación, alto volumen y precio significativamente menor, como es el caso de los neumáticos. También se proporcionan los costos de repuestos para los recobros a los diferentes clientes de manera

estandarizada para que no se produzcan desviaciones importantes cada vez que se cotiza o se recobra.

### 2.3.9 Mercadotecnia

- **Investigación de mercado**
  - Minería. Esta actividad es necesario analizar y ver cómo evolucionan los precios de los metales. Hay clientes como Antamina que dejará la flota propia y se está decidiendo por la flota en *leasing* operativo.
  - Construcción. Esta actividad no tendrá el crecimiento conseguido en los últimos cuatro años, pero puede evolucionar positivamente con la inversión del Estado peruano.
  - Telecomunicaciones y servicios. Con el ingreso de nuevos operadores de telecomunicaciones y nuevos proyectos esta actividad es atractiva para las empresas de *leasing* operativo. En el año 2014 Entel ingresa al mercado peruano con la compra de Nextel por US\$ 400 millones (Entel 2014). Viettel (Bitel) ganó en el 2012 una licitación para brindar servicios de telefonía móvil y comenzó a operar en el 2014 (Diario El Comercio 2014).
  - Agroindustria. En este sector hay un gran potencial para crecer en el *leasing* operativo gracias al aumento de esta actividad. Pero el año 2016 tendrá un Fenómeno del Niño de moderado a fuerte según el boletín informativo del Senamhi del mes de septiembre del 2015, lo que podría detener esta decisión.
- **Participación en eventos empresariales.**
  - Es importante la presencia de la empresa en los diferentes eventos y ferias empresariales como Expomin y Motorshow.
  - Visitar a las top 1000 de facturación en el Perú
  - Invertir en publicidad en la revista Automás y en el diario Gestión.
- **Retroalimentación de los clientes.** Realizar una encuesta anual a los clientes mediante una empresa de reconocido renombre (Ipsos Apoyo o Arellano Marketing).

### 2.3.10 Servicio postventa

- Volver tangible el servicio de arrendamiento operativo, mediante diferentes productos entregados a los clientes de flota y a los clientes ejecutivos.
- Utilizar los 10 años de experiencia del mercado automotriz para mejorar el servicio a los clientes usuarios.
- Brindar capacitaciones a los usuarios en manejo defensivo, manejo 4x4 y procedimientos en casos de siniestros.

- Entrega del manual de usuario para que sepan qué servicios entrega el *leasing* operativo y qué servicios no están incluidos.

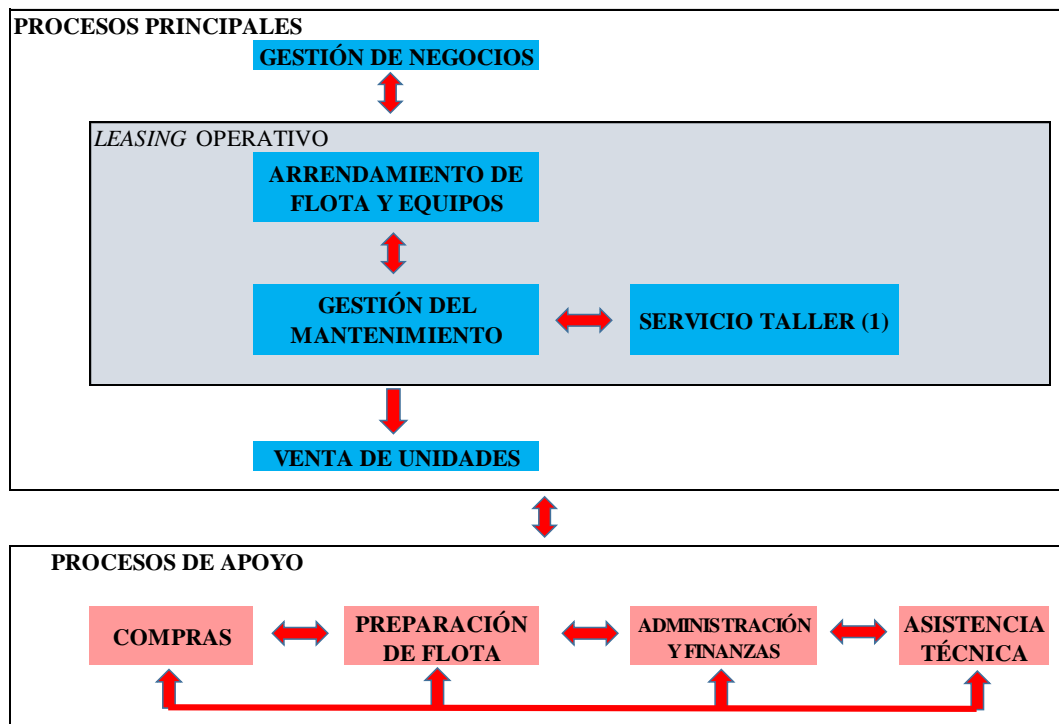
## 2.4 Cadena de valor y eficiencia operativa

### 2.4.1 Procesos de información y procedimientos del sistema

Contar con un sistema que estandarice las tareas de la manera más eficiente posible, y con la mayor satisfacción para los clientes.

En el siguiente gráfico se puede observar la interacción de los principales procesos de la gestión con los procesos del sistema de gestión.

**Gráfico 8. Interacción de procesos**



Fuente: Área de Gestión de la Calidad ABC, 2015.

### 2.4.2 Cadena de valor elemental

Michael Porter en su libro Ventaja competitiva (2008) menciona que la cadena de valor es «Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y como interactúa, es necesario para analizar las fuentes de ventaja competitiva» y «La cadena de valor como la herramienta básica para hacerlo».

- **Costos.** Los costos están integrados por los siguientes ítems:
  - Valor de la unidad.
  - Valor del mantenimiento.
  - Valor de venta de la unidad usada.
  - Costo del valor del capital invertido.
  - Gastos de administración y ventas.
- **Margen.** Para aumentar el margen se debe seguir una estrategia para reducir costos en los siguientes ítems:
  - Compra de unidades (negociación con los diversos concesionarios).
  - Compra de repuestos (convenios los principales concesionarios) y abastecimiento de repuestos alternativos de calidad.
  - Venta de unidades (venta de unidades a usuarios finales 30% y 70% a intermediarios)
  - Recobros operacionales (mala operación)

La empresa también realiza la estrategia de aumentar el valor para los clientes de pequeñas flotas.

### 2.4.3 Valor

En toda la cadena de valor del servicio se hacen ahorros y éstos en parte van para el arrendatario, que le resulta mejor hacer arrendamiento operativo que comprar o hacer arrendamiento financiero.

Existen diversas economías de escala que van desde la compra de vehículos, ya que es diferente comprar 10 unidades al año que 600, y este mismo concepto es aplicable en toda la cadena, creándose una ventaja competitiva en precios.

## 2.5 Resultados del análisis interno: fortalezas y debilidades

### **2.5.1 Fortalezas**

- Gran Capacidad financiera, que le permite desarrollar una economía de escala.
- Posicionada como empresa líder de leasing en el Perú.
- Alto Nivel de conocimiento especializado y experiencia en el mercado automotriz.
- Tecnología de punta para la gestión de flota y atención al cliente.
- Abastecimiento de repuestos en modo *just in time*.
- Abastecimiento de repuestos importados directamente de fábrica para componentes de alta rotación permite precios más bajos.

### **2.5.2 Debilidades**

- Administración de área financiera ineficiente por alta rotación de ejecutivos.
- Falta de flexibilidad en la capacidad de respuesta ante el cambio (constante) en la característica del servicio demandado.
- Falta de proceso confiable de evaluación y calificación financiera de cartera de clientes afecta la eficiencia operativa y comercial del negocio.
- Falta de integración en la funcionalidad de las comunicaciones entre las diversas áreas de la organización.

## **3. FODA cruzado**

**Gráfico 9. FODA cruzado**

FODA CRUZADO		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Gran Capacidad financiera, que le permite desarrollar una economía de escala	1. Administración de área financiera ineficiente por alta rotación de ejecutivos
	2. Posicionada como empresa líder de <i>leasing</i> en el Perú	2. Falta de flexibilidad en la capacidad de respuesta ante el cambio (constante) en la característica del servicio demandado
	3. Alto Nivel de conocimiento especializado y experiencia en el mercado automotriz	3. Falta de proceso confiable de evaluación y calificación financiera de cartera de clientes afecta la eficiencia operativa y comercial del negocio
	4. Tecnología de punta para la gestión de flota y atención al cliente	4. Falta de integración en la funcionalidad de las comunicaciones entre las diversas áreas de la organización
	5. Abastecimiento de repuestos en modo <i>just in time</i> .	
	6. Abastecimiento de repuestos importados directamente de fábrica para componentes de alta rotación permite precios más bajos	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Crecimiento económico del país en recuperación con proyecciones incrementales para los próximos años.	Penetración de Mercado para incrementar cuota de participación, principalmente con servicio estrella de flota ejecutiva.	Modificación de política de contratación de ejecutivos estableciendo requisito de nacionalidad y residencia peruana
2. Incursión en nuevos servicios de <i>leasing</i> operativo: flota pesada, maquinaria.	Diversificación de servicio	Promover focus groups con clientes para retroalimentar información de demanda potencial del mercado
3. Existe una tendencia de las empresas a disminuir las inversiones en activos , constituyéndose en oportunidad de mayor demanda del servicio de <i>leasing</i> operativo.	Campaña de fortalecimiento de imagen	Investigación cuantitativa de mercado con periodicidad semestral
4. Desarrollo de nuevo servicio de unidades vehiculares con tecnología de vanguardia.	Desarrollo nuevo servicio de unidades vehiculares no tradicionales ( tecnología de vanguardia)	Optimización de proceso de atención al cliente en base a conclusiones de investigación de mercado. Desarrollar un plan de gestión de las comunicaciones
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Ingreso de nuevos competidores de nivel internacional con mayor capacidad económica	Alianza estratégica con proveedores y concesionarios	Reemplazo de proveedores que no cumplan con estándares de calidad
2. Posibilidad de reducción de inversión privada por incertidumbre política	Fusión por asociación con empresa de reconocido prestigio internacional	Desinvertir en el negocio de leasing de unidades furgonetas
3. Obsolescencia de talleres propios por cambio tecnológico.		Venta de acciones de la empresa a inversionista extranjero del sector industrial de leasing

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4. Cultura: creencias, expectativas y valores

Para desarrollar esta parte del trabajo de investigación el autor entrevistó al encargado de Recursos Humanos de la empresa ABC (ver anexo 5). La entrevista se realizó de acuerdo a la tabla 1 (tareas de integración interna) del libro Desarrollo Organizacional de Wendell L. French (2007). Después de esta entrevista podemos concluir que el trato entre los colaboradores es horizontal y que un gerente puede conversar con un supervisor sin restricciones, pero existen

diferentes beneficios y depende del rango que tenga cada colaborador para alcanzar unos beneficios específicos.

No hay discriminación por religión o pensamiento, pero existen grupos dependiendo de la afinidad o rango.

## Capítulo III. Plan estratégico propuesto

### 1. Misión

Satisfacer las necesidades de arriendo y gestión de flota de nuestros clientes, ofreciendo:

- Un servicio de excelencia que supere las expectativas de nuestros clientes mediante la acción colaborativa e innovadora de nuestro equipo humano.
- El mejor lugar de trabajo para nuestros colaboradores en un ambiente estimulante, de alta exigencia profesional y ética.
- Eficiencia operacional utilizando tecnologías y procesos innovadores para mantener nuestra competitividad de largo plazo y generar valor a nuestros accionistas.
- Una gestión responsable con la sociedad a través del cumplimiento estricto de los valores de la compañía.

### 2. Valores

- **Honestidad.** Buscamos tener una actitud recta y transparente en todo lo que hacemos. Nuestro compromiso es cumplir la palabra acordada.
- **Excelencia.** Nos sentimos motivados a realizar un trabajo bien hecho, de calidad y a tiempo.
- **Respeto.** Valoramos a las personas como son y buscamos integrar las distintas opiniones para así enriquecer nuestro trabajo.
- **Integridad.** Creemos en el valor de actuar con rectitud y honradez para generar confianza.
- **Lealtad.** Asumimos el compromiso de sacar adelante nuestro proyecto, aun en circunstancias cambiantes.

### 3. Objetivos

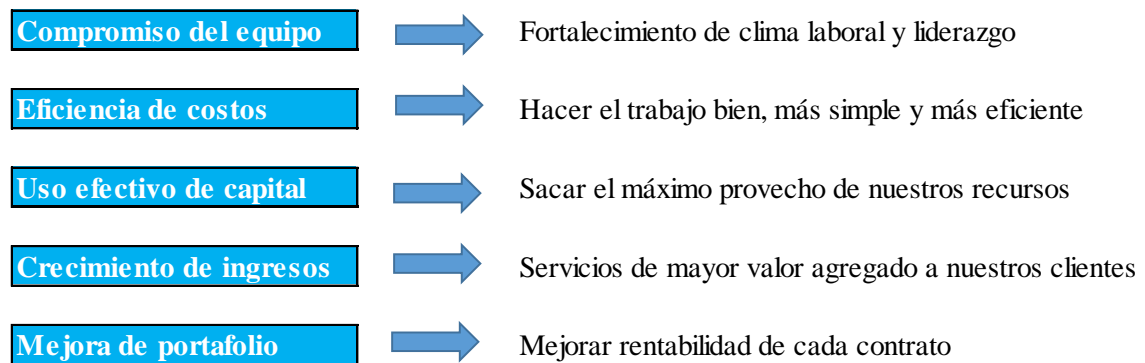
- Tener una utilidad operativa mayor al 10% año a año. Para ser un negocio atractivo para cualquier inversionista.
- Tener una satisfacción de clima laboral mayor al 80% (encuesta Great Place to Work), año a año. Para retener a los colaboradores con experiencia que finalmente son las personas que brindan el servicio al cliente.
- Tener una satisfacción de los clientes mayor 80% en los tres extractos (usuarios, administradores y decisores), año a año. Para no perder cuota de mercado.



#### 4. Estrategias (plan para lograr la misión y los objetivos)

Para el periodo 2015-2018 se han definido diversas estrategias en las cuales la empresa deberá enfocar sus actividades cotidianas, iniciativas y proyectos. Sirven para decidir qué hacer y qué no hacer.

##### Gráfico 10. Estrategias



Fuente: Directorio ABC, 2015.

Estos lineamientos estratégicos dados por la empresa se complementarían con los ítems que se analizarán a continuación.

#### 5. Brecha estratégica

- Tener una cuota de mercado mayor al 20%
- Tener una cartera de clientes de comprobada solvencia financiera y reputación empresarial que requieran flota de unidades ejecutivas y camionetas 4x4 no mineras.
- Tener una red de relaciones con los proveedores, mediante contratos de servicios y venta de vehículos, que brinde reducción de costos por compras de volumen.
- Buscar un socio internacional que consolide el posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.

#### 6. Formulación de la estrategia

Para formular la estrategia es necesario responder las siguientes preguntas: ¿dónde estamos?, ¿adónde queremos ir?, ¿cómo podemos llegar allá?

Con el análisis del FODA realizado se dedujo lo siguiente:

- **¿Dónde estamos?** Se trata de una empresa que tiene la ventaja competitiva de costos (Porter 2008) pero pueden perderla en el mediano plazo si no siguen creciendo, además de perder la ventaja de costos por volumen.
- **¿Dónde queremos ir?** La empresa quiere seguir conservando más del 20% de cuota de mercado entre 2015 al 2018, y ser la mayor empresa de *leasing* operativo de Perú. Ser una empresa con clientes rentables, para esto se debe utilizar una estrategia de segmentación para competir en algunos segmentos interesantes y que no han sido desarrollados en el país, así como dejar otros que no son rentables o de baja rentabilidad.
- **¿Cómo podemos llegar a cumplir esta meta?** La empresa debe seguir con la eficiencia operacional (costos bajos) y buscar nuevos clientes en los segmentos definidos.

Existe un riesgo alto de perder el liderazgo en el número de unidades. Para evitar esto, la mejor estrategia será buscar un socio de talla mundial que le permita a la empresa conservar el liderazgo en costos, que traspase conocimiento y que siga invirtiendo en el desarrollo de la empresa, con bajo costo de financiamiento.

## **7. Estrategia para implementar en caso fusión o adquisición**

Con el marco teórico del pentágono de Mckinsey se busca mejorar la empresa para poder buscar un socio o venderla en un futuro. En el gráfico 11 se presenta el pentágono de Mckinsey de la empresa ABC.

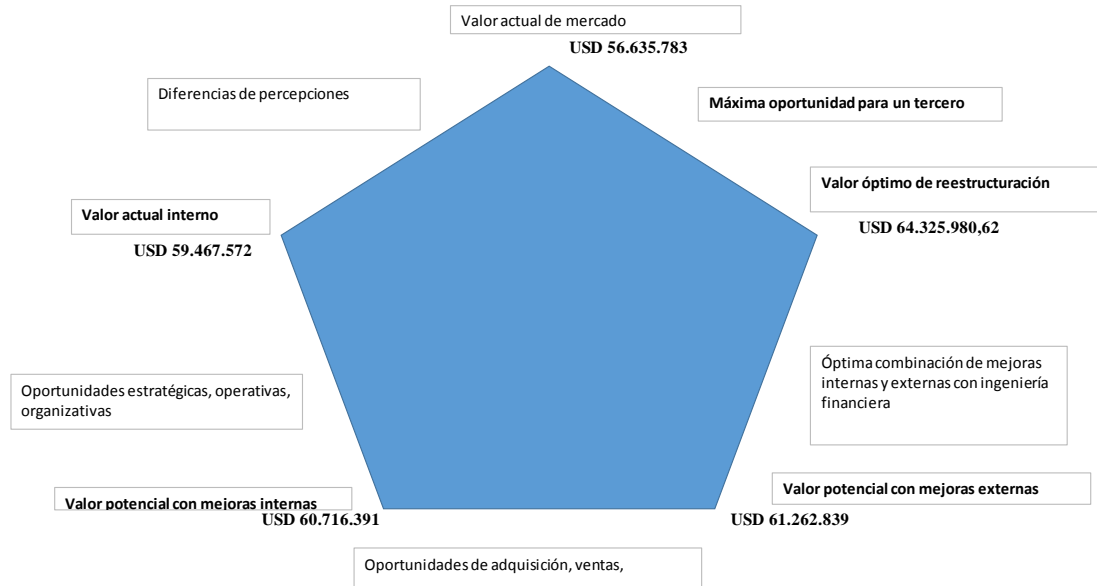
**Tabla 9. Creación de valor de la empresa ABC**

**CREACIÓN DE VALOR DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA REESTRUCTURACIÓN  
MODELO PENTÁGONO DE REESTRUCTURACIÓN DE MCKINSEY**

ETAPA	VALOR US\$	COMENTARIOS
Capital propio	14.547.812	Patrimonio
.+Pasivos totales	42.087.971	Deudas con bancos
<b>1 Valor actual de mercado</b>	<b>56.635.783</b>	
.+Percepción externa de expectativas futuras	105%	Incremento 5% por ser líder
<b>2 Valor de la empresa como es</b>	<b>59.467.572</b>	
.+Aumento de flujo de caja por mejoras estratégicas y operativas	102,1%	Como consecuencia de la mejora de los planes estratégicos
<b>3 Valor potencial con mejoras internas</b>	<b>60.716.391</b>	
.+Aumento de valor por cambios en cartera de negocios	100,9%	Mejor rentabilidad y diversificación
<b>4 Valor potencial con mejoras externas</b>	<b>61.262.839</b>	
Beneficios potenciales del comprador	105%	Beneficios del comprador
<b>5 Valor reestructurado óptimo</b>	<b>64.325.981</b>	<b>Lo que vale la empresa</b>

Elaboración: Propia, 2016.

**Gráfico 11. Pentágono de Mckinsey**



Fuente: Fernández, s.f.

Elaboración: Propia, 2016.

## **8. Selección de la estrategia**

La estrategia será buscar un comprador o un grupo de inversión que acompañe en el reto de hacer crecer la empresa y hacerla competitiva ante el ingreso de actores más importante a nivel mundial.

Para esto tendremos que realizar los siguientes planes que se desarrollarán en los siguientes capítulos:

- Plan de marketing.
- Plan de recursos humanos.
- Plan de operaciones.
- Análisis y plan financiero.

## **Capítulo IV. Planes funcionales**

### **1. Plan de marketing**

#### **1.1 Objetivos**

- Captación de 3 nuevos clientes al mes, equivalente al 2.5% respecto a la cartera actual, en el periodo 2016 al 2018.
- Mantener una cuota del mercado mayor al 20% en el periodo 2016 al 2018.
- Mantener una tasa superior al 85% de retención de clientes en el periodo 2016 al 2018.

#### **1.2 Plan de acción**

Actividades o iniciativas a ejecutar para lograr los objetivos propuestos 1 y 2:

##### **1.2.1 Plaza**

- Penetración de mercado en vehículos de flota ejecutiva, incluyendo el segmento de MYPE-flotas de 10 a 20 unidades.

##### **1.2.2 Promoción**

- Intensificar la Promoción del servicio de la empresa ABC en publicaciones de MYPE, revistas financieras, logística y medios especializados.
- Diseño de página web interactiva de atención al cliente, con información completa de la oferta del servicio.
- Participar en eventos y ferias, creación de exposición llamada leasing show, en la que se intensifique la oferta a modo de feria exclusiva.
- Desarrollar publicidad permanente mediante correos electrónicos y página web.
- Distribución de *merchandising* en general a los clientes potenciales y actuales.

##### **1.2.3 Precio**

- Aumentar el valor de la cuota mensual de alquiler de S/ 2.383 a S/ 2.708 para el año 2018.

#### **1.2.4 Personal**

- Contratación de personal adicional a cargo de la gerencia de negocios. Será un especialista de marketing y un asistente de marketing que promuevan el cumplimiento de los objetivos de crecimiento.
- Coordinar con el área de RRHH la Capacitación y motivación permanente y constante del personal promoviendo su identificación plena con la organización, su visión, misión, principios y valores, objetivos y metas, de modo que el ambiente laboral se refleje en una atención proactiva al cliente, incluyendo el mismo criterio en la inducción al personal nuevo.

#### **1.2.5 Servicio**

- Debe estar enfocado principalmente en el mercado de vehículos de flota ejecutiva.

#### **1.2.6 Proceso de atención al cliente**

- Respaldo por una sensibilización y capacitación adecuada del personal, se elaborará un manual de buenas prácticas, basado en los principios y valores de la empresa; que incida en el logro de los objetivos y metas organizacionales; y una supervisión constante del servicio.
- Focus groups y Encuestas a clientes y contactados con periodicidad semestral.
- Implementar buzón de sugerencias, quejas y reclamos virtual en la página web, y físico.

#### **1.2.7 Evidencia física esencial**

- Diseño de entorno de oficinas y área de atención al cliente proyectando un ambiente cálido y motivador, con los colores del logotipo de la empresa.
- El personal debe estar correctamente uniformado y presentado, con nuevo diseño de uniforme que incluya el logotipo de la empresa, y nombre del colaborador.

#### **1.2.8 Mantener una tasa superior al 85% de retención de clientes.**

Actividades a realizar para cumplir el objetivo 3, y reforzar el proceso de atención al cliente.

- Capacitación a los clientes en manejo defensivo, siniestros y uso correcto de la unidad.
- Capacitación en manejo *off road* (4x4).
- Realizar recobros operacionales con costos menores a los del mercado automotriz para los casos de talleres autorizados.
- Atención de cotizaciones solicitadas por los clientes en un máximo de 48 horas.

**Tabla 10. Presupuesto de marketing**

	<b>Actividad</b>	<b>2016 ( US\$)</b>	<b>2017 ( US\$)</b>	<b>2018 ( US\$)</b>
1	Publicaciones en revistas financieras, MYPE y logística	7.800,00	8.580,00	9.438,00
2	Merchandising	6.500,00	7.150,00	7.865,00
3	Publicación en medios especializados	2.320,00	2.552,00	2.807,20
4	Marketing directo ( correos electrónicos)	1.380,00	1.518,00	1.669,80
5	Nuevo personal de prospección y marketing	60.000,00	66.000,00	72.600,00
6	Eventos y ferias	8.000,00	8.800,00	9.680,00
	<b>Total</b>	<b>86.000,00</b>	<b>94.600,00</b>	<b>104.060,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **2. Plan de Recursos Humanos**

### **2.1 Objetivo**

El mejor lugar de trabajo para los colaboradores es un ambiente estimulante, de alta exigencia profesional y ética, además de preparar a la plana directiva ante el futuro cambio accionarial.

### **2.2 Estrategias**

- Desarrollo de la plana gerencial.
- Bienestar de los colaboradores de ABC.
- Desarrollo del colaborador.
- Medición continua a los colaboradores.
- Gestión del sistema de recursos humanos.
- Mejora continua al modelo de gestión de recursos humanos.

### **2.3 Actividades**

#### **2.3.1 Desarrollo de la plana gerencial**

Los gerentes deben estar preparados para mejorar continuamente su gestión y para hacer frente a cualquier cambio de accionariado que pueda sufrir la empresa.

- **Desarrollo de actividades para los gerentes**
  - Contratar a una empresa especializada en *coaching* para prepararlos en la mejora continua de su gestión.

- Preparar a los directivos ante posibles cambio de dueños o asociaciones con empresas de *leasing* operativo de primer nivel.
- Gracias a esta empresa de *coaching* los directivos podrán conocer mejor a sus colaboradores y pares para formar un equipo centrado en los objetivos.
- Viajes internacionales de capacitación de los gerentes para conocer las nuevas tecnologías automotrices.

### 2.3.2 Bienestar de los colaboradores de ABC

El directorio de ABC tiene la estrategia de contar con colaboradores que se sientan bien trabajando para la corporación, para lo cual han formulado las siguientes actividades:

- **Desarrollo de actividades para los colaboradores y familias**
  - Día de Integración a cargo de una empresa especializada. Este evento tiene el objetivo de integrar a las diferentes áreas de la empresa, alinear objetivos y pasar un momento de sano esparcimiento.
  - Desayunos de integración. Una vez al mes se desarrollan desayunos para conocer más a los colaboradores ya que el día a día del trabajo absorbe al personal y cabe la posibilidad de dejar de lado el componente de conocerse mutuamente. ¿Cómo somos? Se trata de que el personal comparta sobre si tienen familia, sus aspiraciones, motivaciones y lo que hacen en sus ratos libres.
  - Celebración de los cumpleaños. Una vez al mes se realiza una reunión con tortas, bocaditos y gaseosa para festejar al personal que celebró su onomástico durante ese mes.
  - Campeonato de futbolito. Cada semestre se formarán equipos de fútbol interáreas, premiándose al ganador con una copa.
  - Fiesta de fin de año. Todos los años se celebra con una fiesta y buffet en un local contratado por la empresa, también se sortean premios y se hace un concurso de talentos.
  - Fiesta de Navidad para los hijos de los colaboradores. Durante este evento se pasa un buen rato en familia en un lugar recreacional donde puedan divertirse los niños. El último evento se realizó en el Coney Park donde los hijos de los colaboradores pudieron jugar, ver el show, comer diversas golosinas y, finalmente, se les entregó un regalo.
- **Beneficios especiales para los colaboradores de ABC.** Los colaboradores tienen los siguientes beneficios adicionales:
  - Pueden salir dos veces al año, dos horas antes del fin de la jornada laboral.
  - El día de su cumpleaños pueden tomarse la tarde libre.
  - Pueden asistir a la reunión de padres de familia del colegio de sus hijos dos veces al año.



- Pueden llegar dos horas después de la hora de ingreso, dos veces al año 2, por algún evento que tengan.

Cabe señalar que todos estos beneficios deben ser coordinados con su jefe inmediato para que pueda tomar las previsiones del caso.

### **2.3.3 Desarrollo del colaborador**

- La empresa tiene un programa de capacitación dependiendo del puesto, las cualidades y habilidades que necesita el colaborador para desarrollar convenientemente sus labores.
- Tiene el beneficio que el colaborador pueda seguir estudios de postgrado, maestrías y carreras técnicas, siempre que tenga más de tres años en la empresa y tenga un rendimiento del 105% en su evaluación de desempeño.
- Los colaboradores viajan a la casa matriz que se encuentra en el extranjero para recibir capacitaciones en SAP, atención al cliente y operaciones.
- La empresa cuenta con un programa de *coaching* para jefes y gerentes, que es monitoreado por el área de recursos humanos. Cabe señalar que esta actividad es realizada por una empresa transnacional de prestigio.

### **2.3.4 Medición continua a los colaboradores**

- Cada año la empresa se plantea nuevos objetivos que tienen varios componentes como el de objetivos numéricos; es decir, llegar a la utilidad presupuestada. Luego se tiene el componente blando, que hace referencia al clima laboral, y evaluación 360.
- Cada semestre los colaboradores son medidos de acuerdo a los objetivos formulados por sus jefes y la organización.
- Cada semestre llega una encuesta al correo de los colaboradores para evaluar a sus pares, jefes y subordinados.

Con estas evaluaciones el área de recursos humanos puede tomar acción en probables inconvenientes con el personal, y esto hace que los colaboradores tengan una cultura de alto desempeño y trabajo en equipo.

### **2.3.5 Gestión del sistema de recursos humanos**

- La productividad operativa de ABC ha venido mejorando a razón de 1% por año y esto es en gran medida por tener colaboradores que están capacitados, que conocen mas exhaustivamente sus funciones y que trabajan en un buen clima laboral
- El reclutamiento de ABC es importante por que crecen a tasas del 20% al 30%. Para este tema ABC subcontrata a empresas especializadas en gestión humana que se encargan de seleccionar a los mejores prospectos del mercado para las posiciones que requerimos. El jefe del área selecciona una terna que será entrevistada por el gerente a cargo y, si es necesario, por la relevancia del puesto, será entrevistada por el gerente general.
- La politica de compensación salarial en ABC tiene un fijo mas un variable (bonos por alcanzar los objetivos del puesto y de la organización). Para definir el sueldo de cada puesto de trabajo se contrata a una consultora internacional para que desarrolle un estudio salarial con el objetivo de tener a los colaboradores con una remuneración superior a la del mercado.
- Anualmente, ABC desarrolla una encuesta para medir su cultura organizacional, que es realizada por una consultura internacional especializada y de comprobado prestigio. Esta medición muestra la evolución del clima laboral en la organización y ayuda en su gestión y a crear planes de acción para incidir en los indicadores donde no se obtienen los resultados esperados.
- La comunicación en ABC es vital para asegurar que la información llegue a todos los colaboradores en los diferentes paises donde se encuentra la corporación. Por ello, además de los canales tradicionales, cuenta con un canal televisivo donde se difunden temas como beneficios para los colaboradores; actividades de responsabilidad social realizadas; entrevistas a colaboradores destacados, directivos y dueños para que todos se conozcan y esten al tanto de los logros que alcanzan de manera personal y profesional.

### **2.3.6 Mejora continua al modelo de gestión de recursos humanos**

- El proceso de reclutamiento se ha ido mejorando con otros canales como personas conocidas de los colaboradores de ABC, y se complementa con las empresas que hacen reclutamiento. Cabe señalar que en el rubro automotriz y en especial, en el *leasing* operativo, todos se relacionan y se sabe el desempeño de la gente.
- El área de Desarrollo de Personas monitorea el desempeño de los gerentes y jefes para evaluar futuras promociones. Varios colaboradores actuales ya han sido promovidos gracias a estas evaluaciones.

- Una empresa especializada y de prestigio internacional desarrolló un estudio y revisión salarial; de acuerdo a los resultados se procedió al aumento salarial de aquellos colaboradores que se encontraban por debajo de lo recomendado.
- Se aumentaron los sueldos de aquellos colaboradores que tenían un desempeño sobresaliente para mantenerlos y retenerlos en la organización.
- Durante el 2013 y 2014 se consolidó la estrategia y estructura corporativa del área encargada de recursos humanos y se contrató a una asistente social.
- Continuando con los lineamientos de responsabilidad social se continuó con la capacitación a los colegios técnicos de la zona en el campo de mecánica automotriz.

## 2.4 Presupuesto

**Tabla 11. Presupuesto de recursos humanos**

<b>Año</b>	<b>2016 (US\$)</b>	<b>2017(US\$)</b>	<b>2018 ( US\$)</b>
actividades deportivas	1.000,00	1.100,00	1.210,00
Camara Comercio Chile Campeonato	800,00	880,00	968,00
Capacitaciones	22.850,00	25.135,00	27.648,50
Capacitación a gerentes	10.000,00	11.000,00	12.100,00
Celebracion de cumpleaños	2.000,00	2.200,00	2.420,00
Confraternidad	7.225,00	7.947,50	8.742,25
Dia de la madre	750,00	825,00	907,50
Dia de la mujer	750,00	825,00	907,50
Dia del contador	500,00	550,00	605,00
Dia del padre	850,00	935,00	1.028,50
Dia del trabajador	2.000,00	2.200,00	2.420,00
Evaluaciones médicas ocupacionales	2.300,00	2.530,00	2.783,00
Fiestas Patrias	1.500,00	1.650,00	1.815,00
GPTW	4.500,00	4.950,00	5.445,00
HayGroup	3.350,00	3.685,00	4.053,50
Navidad y fin de año	7.880,00	8.668,00	9.534,80
Reclutamiento	10.250,00	11.275,00	12.402,50
Refrigerio	2.650,00	2.915,00	3.206,50
Uniformes del personal	3.845,00	4.229,50	4.652,45
<b>Total</b>	<b>85.000,00</b>	<b>93.500,00</b>	<b>102.850,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

ABC es una empresa de servicios y los colaboradores deben tener disposición a servir a los clientes internos y externos; con esto crean un valor agregado, una ventaja competitiva y diferenciadora versus la competencia.

El servicio debe prestarse siempre con la misma calidad y satisfacción de los clientes, para eso se requiere contar con colaboradores comprometidos y proactivos ante los requerimientos de corto, mediano y largo plazo. En ese sentido el área de Recursos Humanos, por ser un área de apoyo, es la base fundamental para cumplir con estos objetivos.

Cabe señalar que el estándar que tiene ABC en cuanto a tecnología es el más avanzado del sector para poder seguir manteniendo el liderazgo en el arrendamiento de flota liviana en el mercado nacional. Así la empresa tiene sistemas de información integrados con las diferentes áreas y es operado por personal especializado.

En las diversas encuestas de clima laboral la empresa, año a año, obtiene índices de satisfacción superiores al 80%.

### **3. Plan de operaciones**

#### **3.1 Objetivo**

Buscar la eficiencia operacional, mejorar la atención al cliente y vender las unidades usadas a mayor valor.

#### **3.2 Plan de acción**

##### **3.2.1 Preparación de flota y logística**

- **Disminución de los precios de compra de servicios y productos**
  - Negociar continuamente con los diferentes concesionarios los valores de compra de las unidades; con esta labor se puede obtener entre 1% hasta 4% de ahorro en compra de flota.
  - Hacer licitaciones de equipamiento vehicular cada año o para negocios que contemplen más de 50 vehículos, tener más de tres proveedores.
  - Firmar convenios con las empresas que abastecen de neumáticos y tener precios preferentes.
- **Mejorar la calidad del abastecimiento y productos**
  - Tener alianzas estratégicas con los concesionarios para recibir capacitaciones, descuento en servicios, repuestos y utilizar su infraestructura para mantenimiento y venta de usados.
  - Tener 40 días de inventario en el almacén central.

- Las áreas de Logística y Asistencia Técnica tendrán reuniones quincenales para ver repuestos alternativos de calidad de la nueva flota.

### **3.2.2 Asistencia técnica**

- **Mejorar la atención al cliente**

- Llevar los vencimientos de SOAT y seguros al día para su renovación oportuna.
- Adaptar los planes de mantenimiento de los concesionarios a la realidad del cliente.
- Sacar y renovar los permisos de circulación oportunamente.
- Reuniones semanales con taller para ver la problemática y mejora de la productividad.
- Conseguir capacitaciones en tecnología de punta para las operaciones en talleres.

- **Ahorro de costos**

- Generar reporte de rendimiento de llantas por cliente y operación.
- Búsqueda continua de repuestos alternativos de calidad para las diversas operaciones.
- Dar de baja a las unidades del seguro y pedir la devolución de la prima respectiva.

### **3.2.3 Taller**

- **Productividad operativa**

- Tener una productividad 2,5 autos de mantenimiento por mecánico.
- Mantenimientos preventivos deben realizarse en menos cuatro horas.
- Tener nuevas máquinas y herramientas que harán más eficiente el taller.

- **Mejorar la atención**

- Capacitación a los mecánicos mínimo un día al mes.
- Control de calidad de las unidades al inicio y al fin de la operación en taller.
- Reuniones diarias con Logística para informar sobre sus requerimientos del día y urgencias.

### **3.2.4 Atención al cliente (Jefatura de coordinadores)**

- **Mejorar la atención**

- Llamar a los clientes que tiene más de tres meses sin pasar mantenimiento, mediante los reportes de SAP.
- Informar a los clientes cómo va evolucionando el proceso de mantenimiento del vehículo.
- Entregar manual de usuario al momento de entregar la flota nueva donde se especifique claramente los números de contacto para mantenimiento, siniestros y qué es un recobro.
- Entregar informes técnicos cuando haya un recobro.

- **Recobros operacionales**

- Inspección rigurosa de la unidad para detectar siniestros.
- Presupuestos ajustados a la realidad con utilidad superior 10%.

### 3.2.5 Venta de usados

- **Mejora del margen de venta de usados**

- Lavar las unidades; esto implica limpiarlas exteriormente, lavar el motor y aspirar el interior.
- Sacar los cubre asientos y dejar el forro original.
- Utilizar diversos canales de ventas (centros comerciales, publicaciones, Internet y remates *on line*).
- Hacer arreglos menores a los vehículos para lograr una mejora importante en el precio de venta.

- **Atención al cliente**

- Tener un local de venta de usados que sea de fácil acceso a los clientes.
- Realizar los trámites notariales en menos de 48 horas (firmas de representantes).

- **Control**

- Seguir el procedimiento de venta de usados
- Investigar a los compradores habituales
- Informar a los organismos pertinentes en caso haya una operación sospechosa.

### 3.3 Presupuesto

**Tabla 12. Presupuesto de operaciones**

	<b>Año</b>	<b>2016 ( US\$)</b>	<b>2017 ( US\$)</b>	<b>2018 ( US\$)</b>	<b>US\$</b>
Capacitación clientes		10.000	11.000	12.100	
Arreglos unidades venta usados		8.000	8.800	9.680	
Incremento del precio del lavado		15.000	16.500	18.150	
Incremento alquiler venta de usados		27.000	29.700	32.670	198.600
Compra de elevadores		5.000	5.500	6.050	
Compra de máquinas herramientas		20.000	22.000	24.200	
Herramientas taller		10.000	11.000	12.100	115.850
<b>Total (operaciones+herramientas y equipos)</b>		<b>95.000</b>	<b>104.500</b>	<b>114.950</b>	<b>314.450</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3.4 Ahorros proyectados

Gracias al plan de operaciones y siguiendo los lineamientos estratégicos de la empresa sobre eficiencia operacional y rentabilidad se obtendría la siguiente reducción de costos en nuevos soles

**Tabla 13. Ahorros proyectados**

<b>Item de reducción de costo</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Ahorro en compra de neumáticos	137,803.50	313,334.94	258,457.29
Ahorro en aceites	211,500.00	333,961.55	514,213.16
ahorro servicio terceros	185,000.00	0.00	0.00
Convenios con marcas	166,824.90	147,809.02	157,765.85
<b>Total de Ahorros</b>	<b>701,128.40</b>	<b>795,105.51</b>	<b>930,436.30</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 4. Plan de responsabilidad social

Hoy en día una preocupación permanente en todas las grandes compañías es la responsabilidad social, lo cual genera motivación, compromiso y trabajo en equipo. Es importante tener en cuenta que no solo los años de servicio son importantes sino los reconocimientos a la labor solidaria de cada uno de nuestros colaboradores.

### 4.1 Objetivos

- Lograr la acción solidaria y el compromiso social de los colaboradores de ABC con la comunidad.
- Estrechar lazos entre la empresa ABC y la comunidad, representada por instituciones educativas y comisarías cercanas a sus instalaciones.
- Generar la integración y camaradería de los colaboradores y directivos de ABC con la responsabilidad social al interior de la empresa.
- Sensibilizar al personal de la empresa con los problemas graves (económicos y de salud) que pudieran presentar sus compañeros de trabajo.
- Generar la integración solidaria de los colaboradores de ABC.

## 4.2 Acciones

- Se realizarán comunicaciones internas dentro de la empresa ABC para lograr el apoyo de los trabajadores en las visitas guiadas a los alumnos de tercero, cuarto y quinto año de Mecánica Automotriz del Colegio Nacional Politécnico del Callao.
- Se brindará la información directa a cada encargado por año del Taller de Mecánica Automotriz del Colegio Nacional Politécnico del Callao.
- Se realizará una comunicación a través de reuniones del Comité de Responsabilidad Social, donde se identificará a las personas que pasen por problemas económicos o de salud, así como se escogerá a la organización con la que se llevará a cabo la campaña solidaria externa.
- También se brindará información directa a cada colaborador sobre las campañas de solidaridad.
- Compra de materiales necesarios para las instituciones educativas aledañas.
- Actividad de integración entre ABC y las instituciones educativas.
- Actividades de capacitación entre ABC y la comisaría del sector.
- Evaluar a los mejores alumnos del colegio para brindarles prácticas como ayudantes del taller en Lima
- Brindar el mantenimiento preventivo y correctivo frecuente a las unidades de la comisaría del sector.
- Cambiar a los colaboradores que presentan dolencias o avanzada edad y ya no pueden realizar labores físicas, recolocándolos a labores administrativas.

## 4.3 Presupuesto

**Tabla 14. Presupuesto de responsabilidad social**

<b>Año</b>	<b>2016 (US\$)</b>	<b>2017 (US\$)</b>	<b>2018 (US\$)</b>
Compra de herramientas	3.250,00	3.575,00	3.932,50
Compra de equipos educativos y mantenimiento de unidades	3.900,00	4.290,00	4.719,00
Actividades de integración	2.850,00	3.135,00	3.448,50
<b>Total</b>	<b>10.000,00</b>	<b>11.000,00</b>	<b>12.100,00</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.



## Capítulo V. Análisis y plan financiero

### 1. Objetivos

- Mejorar el flujo de caja para el periodo 2016 al 2018.
- No tener un ratio de endeudamiento mayor a tres (deuda total/ patrimonio propio).
- Verificar que los planes funcionales tengan un impacto positivo en los estados financieros.

### 2. Supuestos

- Incrementar las ventas, para lo cual se planificará que el 2016 tendrán que colocarse 40 unidades en promedio por mes, incrementándose dicha cantidad en el 2017 y 2018; con esto se podrá cumplir con el objetivo de cuota de mercado.

**Tabla 15. Incremento anual de ventas**

	2016	2017	2018
Número de <i>leasing</i> operativo mes	40	60	60
Número de <i>leasing</i> operativo anual	480	720	720
Precio promedio S/	2.487	2.595	2.708
Ventas del proyecto S/	1.193.803,32	1.868.606,13	1.949.896,22

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3. Estados financieros

#### 3.1 Flujo de caja sin mejoras

A continuación, presentamos el flujo de caja sin considerar el impacto de los planes de mejoras en las diversas áreas de la empresa ABC.

**Tabla 16. Flujo de caja proyectado sin mejoras**

	2015	2016	2017	2018
Ventas		79,822,217	84,024,401	88,447,807
costos de explotación		-60,425,223	-63,606,266	-66,954,773
Magen de explotación		19,396,995	20,418,136	21,493,034
Gastos Adm y ventas		-7430843.8	-7822035.4	-8233820.9
EBIT		11,966,151	12,596,100	13,259,213
Impuestos		-3,589,845	-3,778,830	-3,977,764
+depreciación		34,708,758	38,923,101	43,174,362
- CAPEX		-30,597,789	-30,865,830	-31,136,219
- Cambio KT		-922,149	-970,695	-1,021,796
FCL		11,565,125	15,903,846	20,297,796

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3.2 Flujo de caja incremental con mejoras

Realizando los planes de mejora en los años 2016, 2017 y 2018 el flujo incremental sería el detallado en la tabla 17.

**Tabla 17. Flujo de caja proyectado con mejoras**

	2015	2016	2017	2018
Ventas		1,193,803.32	1,868,606.13	1,949,896.22
costos de explotación		701,128.40	795,105.51	930,436.30
Magen de explotación		1,894,931.72	2,663,711.64	2,880,332.52
Gastos Adm y ventas		-654,134.05	-771,253.08	-838,550.57
EBIT		1,240,797.68	1,892,458.56	2,041,781.95
Impuestos		-372,239.30	-567,737.57	-612,534.58
+depreciación		19,471.27	45,607.35	78,649.30
- CAPEX		-37,607.51	-75,920.55	-114,949.05
VALOR RESIDUAL				175,402.29
- CAPEX del proyecto		-105,000.00	-115,500.00	-127,050.00
- Cambio KT		-275,765.77	-155,877.87	-18,777.82
FCL		469,656.36	1,023,029.93	1,422,522.08

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3.3 Estado de pérdidas y ganancias sin mejoras

Se detalla el estado de pérdidas y ganancias sin tener en consideración el plan de mejoras y la estrategia a implementar.

Tabla 18. Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin mejoras

ESTADOS DE RESULTADOS							
Columna clave	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Numero de <i>leasing operativo</i>	0	31.375	32.336	31.816	32.095	32.376	32.659
Cambio %	0	1,2%	3,1%	-1,6%	0,9%	0,9%	0,9%
<i>Leasing promedio (soles/unidad)</i>		2.134,51	2.422,37	2.383	2.487	2.595	2.708
cambio %		1,2%	13,5%	-1,6%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>*** 1 INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>50.305.628</b>	<b>66.970.248</b>	<b>78.329.632</b>	<b>75.830.190</b>	<b>79.822.217</b>	<b>84.024.401</b>	<b>88.447.807</b>
** 2.1 Depreciación	-18.789.374	-22.595.519	-27.394.843	-25.146.273	-27.783.154	-29.245.778	-30.785.402
** 2.2 Mantenimiento	-8.794.838	-10.102.581	-9.551.523	-9.086.920	-11.323.828	-11.919.963	-12.547.481
** Costos de implementación	-4.895.753	-6.628.947	-7.750.758	-6.081.876	-7.492.474	-7.886.910	-8.302.110
** 2.4 Recursos Humanos	-2.046.466	-2.947.328	-3.690.597	-4.059.171	-3.698.486	-3.893.190	-4.098.144
** 2.5 Sistema de Gestión Integrado	-45.907	-97.923	-72.862	-73.606	-85.322	-89.814	-94.542
** 2.6 Costos financieros asociados a contribuciones	-4.487.328	-6.567.152	-8.150.079	-6.498.537	-7.523.425	-7.919.490	-8.336.406
** 2.7 Otros Costos	-413.333	-1.167.840	-4.429.280	-3.336.972	-2.518.534	-2.651.120	-2.790.687
<b>*** 2 COSTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-39.473.000</b>	<b>-50.107.289</b>	<b>-61.039.942</b>	<b>-54.283.354</b>	<b>-60.425.223</b>	<b>-63.606.266</b>	<b>-66.954.773</b>
<b>**** MARGEN DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>10.832.628</b>	<b>16.862.959</b>	<b>17.289.690</b>	<b>21.546.836</b>	<b>19.396.995</b>	<b>20.418.136</b>	<b>21.493.034</b>
** 3.1 Depreciación	-177.767	-226.939	-251.671	-227.543	-262.137	-275.937	-290.464
** 3.2 Recursos Humanos	-3.194.662	-3.700.587	-3.547.171	-3.739.992	-4.257.877	-4.482.030	-4.717.983
** 2.5 Sistema de Gestión Integrado	-23.289	-24.076	-4.200	-5.319	-18.882	-19.876	-20.923
** 3.4 Asesorías	-349.968	-441.514	-482.953	-665.466	-568.552	-598.483	-629.990
** 3.5 Marketing	-95.902	-241.626	-41.051	-223.480	-179.312	-188.751	-198.688
** 3.6 Otros gastos	-865.522	-990.037	-748.846	-385.769	-930.647	-979.640	-1.031.213
** Gastos servicios compartidos	-1.039.580	-1.052.425	-969.040	-914.176	-1.213.437	-1.277.317	-1.344.561
<b>*** 3_GAV</b>	<b>-5.746.690</b>	<b>-6.677.204</b>	<b>-6.044.932</b>	<b>-6.161.745</b>	<b>-7.430.844</b>	<b>-7.822.035</b>	<b>-8.233.821</b>
<b>***** MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>5.085.937</b>	<b>10.185.755</b>	<b>11.244.758</b>	<b>15.385.091</b>	<b>11.966.151</b>	<b>12.596.100</b>	<b>13.259.213</b>
** Intereses devengados	-92.695	-760.452	-424.597	-100.823	-398.073	-419.029	-441.088
** 4.1 Otros ingresos/egresos no operativas netos	-222.758	-495.073	-1.117.815	-839.258	-741.524	-780.561	-821.653
** 4.3 Corrección monetaria	3.879.259	-8.720.976	-6.413.310	-9.070.021	-5.080.552	-5.348.014	-5.629.557
** 4.4 Margen indemnización siniestro	274.419	116.056	49.625	422.697	267.320	281.393	296.207
<b>**** 4 Resultado no operacional</b>	<b>3.838.224</b>	<b>-9.860.446</b>	<b>-7.906.097</b>	<b>-9.587.406</b>	<b>-5.952.829</b>	<b>-6.266.211</b>	<b>-6.596.091</b>
<b>***** Utilidad antes de impuestos</b>	<b>8.924.162</b>	<b>325.309</b>	<b>3.338.661</b>	<b>5.797.685</b>	<b>6.013.322</b>	<b>6.329.889</b>	<b>6.663.122</b>
** 5.1 Impuesto a la renta	-3.021.387	-134.314	-1.621.302	-2.190.069	-2.227.955	-2.345.244	-2.468.708
<b>*** 5 IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>-3.021.387</b>	<b>-134.314</b>	<b>-1.621.302</b>	<b>-2.190.069</b>	<b>-2.227.955</b>	<b>-2.345.244</b>	<b>-2.468.708</b>
<b>***** Utilidad neta</b>	<b>5.902.775</b>	<b>190.994</b>	<b>1.717.359</b>	<b>3.607.616</b>	<b>3.785.367</b>	<b>3.984.645</b>	<b>4.194.414</b>
	0,12	0,00	0,02	5%	5%	5%	5%
Depreciación	18.967.141	22.822.458	27.646.514	25.373.816	28.045.291	29.521.716	31.075.866
EBITDA	24.053.079	33.008.212	38.891.272	40.758.907	40.011.442	42.117.816	44.335.079
EBITDA como % de las ventas	48%	49%	50%	54%	50%	50%	50%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### **3.4 Estado de pérdidas y ganancias con mejoras**

Si tenemos en consideración el plan de mejoras para conseguir las estrategias formuladas, el estado de resultados sería el siguiente

Tabla 19. Estado de ganancias y pérdidas proyectado con mejoras

Columna clave	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Numero de <i>leasing</i> operativo	0	31.375	32.336	31.816	32.575	33.096	33.379
Cambio %	0	1,2%	3,1%	-1,6%	2,4%	1,6%	0,9%
Leasing promedio (soles/unidad)		2.134,51	2.422,37	2.383	2.487	2.595	2.708
cambio %		1,2%	13,5%	-1,6%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>*** 1 INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>50.305.628</b>	<b>66.970.248</b>	<b>78.329.632</b>	<b>75.830.190</b>	<b>81.016.020</b>	<b>85.893.007,49</b>	<b>90.397.703</b>
** 2.1 Depreciación	-18.789.374	-22.595.519	-27.394.843	-25.146.273	-28.198.673	-29.896.171	-31.464.088
** 2.2 Mantenimiento	-8.794.838	-10.102.581	-9.551.523	-9.086.920	-9.708.350	-10.292.772	-10.832.581
** Costos de implementación	-4.895.753	-6.628.947	-7.750.758	-6.081.876	-7.604.529	-8.062.305	-8.485.136
** 2.4 Recursos Humanos	-2.046.466	-2.947.328	-3.690.597	-4.059.171	-3.753.799	-3.979.770	-4.188.491
** 2.5 Sistema de Gestión Integrado	-45.907	-97.923	-72.862	-73.606	-86.598	-91.811	-96.626
** 2.6 Costos financieros asociados a contribuciones	-4.487.328	-6.567.152	-8.150.079	-6.498.537	-7.635.944	-8.095.611	-8.520.188
2.7 Presupuesto de operaciones					-180.000	-198.000	-217.800
** 2.7 Otros costos	-413.333	-1.167.840	-4.429.280	-3.336.972	-2.556.200	-2.710.078	-2.852.209
<b>*** 2 COSTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-39.473.000</b>	<b>-50.107.289</b>	<b>-61.039.942</b>	<b>-54.283.354</b>	<b>-59.724.094</b>	<b>-63.326.518</b>	<b>-66.657.120</b>
<b>**** MARGEN DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>10.832.628</b>	<b>16.862.959</b>	<b>17.289.690</b>	<b>21.546.836</b>	<b>21.291.926</b>	<b>22.566.489</b>	<b>23.740.583</b>
** 3.1 Depreciación	-177.767	-226.939	-251.671	-227.543	-266.058	-282.074	-296.867
** 3.2 Recursos Humanos	-3.194.662	-3.700.587	-3.547.171	-3.739.992	-4.321.557	-4.581.705	-4.821.995
** 2.5 Sistema de Gestión Integrado	-23.289	-24.076	-4.200	-5.319	-19.165	-20.318	-21.384
** 3.4 Asesorías	-349.968	-441.514	-482.953	-665.466	-577.055	-611.792	-643.878
** 3.5 Marketing	-95.902	-241.626	-41.051	-223.480	-181.993	-192.949	-203.068
3.6 Presupuesto de M, RS y RRHH					-543.000	-597.300	-657.030
** 3.7 Otros gastos	-865.522	-990.037	-748.846	-385.769	-944.565	-1.001.426	-1.053.946
** Gastos servicios compartidos	-1.039.580	-1.052.425	-969.040	-914.176	-1.231.585	-1.305.724	-1.374.203
<b>*** 3_GAV</b>	<b>-5.746.690</b>	<b>-6.677.204</b>	<b>-6.044.932</b>	<b>-6.161.745</b>	<b>-8.084.978</b>	<b>-8.593.288</b>	<b>-9.072.371</b>
<b>***** MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>5.085.937</b>	<b>10.185.755</b>	<b>11.244.758</b>	<b>15.385.091</b>	<b>13.206.948</b>	<b>13.973.201</b>	<b>14.668.211</b>
** Intereses devengados	-92.695	-760.452	-424.597	-100.823	-404.026	-428.348	-450.812
** 4.1 Otros ingresos/egresos no operativas netos	-222.758	-495.073	-1.117.815	-839.258	-752.614	-797.920	-839.767
** 4.3 Corrección monetaria	3.879.259	-8.720.976	-6.413.310	-9.070.021	-5.156.536	-5.466.948	-5.753.664
** 4.4 Margen indemnización siniestro	274.419	116.056	49.625	422.697	271.318	287.651	302.737
<b>**** 4 Resultado no operacional</b>	<b>3.838.224</b>	<b>-9.860.446</b>	<b>-7.906.097</b>	<b>-9.587.406</b>	<b>-6.041.858</b>	<b>-6.405.564</b>	<b>-6.741.507</b>
<b>***** Utilidad antes de impuestos</b>	<b>8.924.162</b>	<b>325.309</b>	<b>3.338.661</b>	<b>5.797.685</b>	<b>7.165.091</b>	<b>7.567.636</b>	<b>7.926.704</b>
** 5.1 Impuesto a la renta	-3.021.387	-134.314	-1.621.302	-2.190.069	-2.261.276	-2.397.400	-2.523.133
<b>*** 5 IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>-3.021.387</b>	<b>-134.314</b>	<b>-1.621.302</b>	<b>-2.190.069</b>	<b>-2.261.276</b>	<b>-2.397.400</b>	<b>-2.523.133</b>
<b>***** Utilidad neta</b>	<b>5.902.775</b>	<b>190.994</b>	<b>1.717.359</b>	<b>3.607.616</b>	<b>4.903.815</b>	<b>5.170.236</b>	<b>5.403.572</b>
	0,12	0,00	0,02	0,05	6%	6%	6%
Depreciacion	18.967.141	22.822.458	27.646.514	25.373.816	28.464.730	30.178.245	31.760.956
EBITDA	24.053.079	33.008.212	38.891.272	40.758.907	41.671.679	44.151.446	46.429.167
EBITDA como % de las ventas	48%	49%	50%	54%	51%	51%	51%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 4. Cálculo del VAN

### 4.1 Cálculo del COK

Para calcular el valor actual neto (VAN) se necesita calcular primero el costo de oportunidad del capital (COK).

**Tabla 20. Cálculo del COK**

Calcular el COK con el modelo CAPM

$$\text{COK} = \text{RF} + (\text{RM}-\text{RF}) * \text{B} + \text{RP}$$

B	0,54	
Deuda	108.649.371	75%
Capital	35.873.019	25%
Total	144.522.390	
D/E	3,02872114	
BL	1,70	
RM-RF	6,25%	
RF	1,30%	
RP	1,72%	
COK	13,62%	
Impuesto (t)	30%	
Rd	5,0%	
WACC	6,0%	

Nota: Se mantiene la estructura de capital de la empresa por el tipo de negocio  
Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 4.2 Cálculo VAN del proyecto

Utilizando un WACC (weighted average cost of capital) o en español CMPC (costo medio ponderado del capital) del 6%, se tendrá un VAN del proyecto S/ 2,547,213.

**Tabla 21. Cálculo del VAN****FC del proyecto**

	2015	2016	2017	2018
Ventas		1,193,803.32	1,868,606.13	1,949,896.22
costos de explotacion		701,128.40	795,105.51	930,436.30
Magen de explotacion		1,894,931.72	2,663,711.64	2,880,332.52
Gastos Adm y ventas		-654,134.05	-771,253.08	-838,550.57
EBIT		1,240,797.68	1,892,458.56	2,041,781.95
Impuestos		-372,239.30	-567,737.57	-612,534.58
+depreciacion		19,471.27	45,607.35	78,649.30
- CAPEX		-37,607.51	-75,920.55	-114,949.05
VALOR RESIDUAL				175,402.29
- CAPEX del proyecto		-105,000.00	-115,500.00	-127,050.00
- Cambio KT		-275,765.77	-155,877.87	-18,777.82
FCL		469,656.36	1,023,029.93	1,422,522.08
WACC	6.013%			
VAN Proyecto	2,547,213			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Capítulo VI. Plan de contingencia

### 1. Objetivo

Mes a mes, comparar los índices de gestión presupuestados versus los índices de gestión reales para poder realizar planes de contingencia en caso no se cumpla con alcanzar los resultados de los planes funcionales.

### 2. Índices de gestión

#### 2.1 Indicadores de venta (unidades)

Es fundamental para sus fines estratégicos que la empresa ABC no pierda cuota de mercado y, por lo tanto, el área respectiva debe medir estos indicadores de unidades alquiladas. De no cumplirse los planes de negocios o comerciales la empresa debe ser más agresiva en los negocios a cotizar.

**Tabla 22. Indicadores de venta**

<b>INDICADORES: Unidades</b>	<b>M</b>
Flota operativa total	Unid.
Flota liviana	Unid.
Flota pesada	Unid.
Flota maquinaria	Unid.
Flota contratada	Unid.
Flota equivalente	Unid.
Negocios cerrados	Unid.
TIR	%
Altas	Unid.
Bajas	Unid.
Unidades vendidas	Unid.
Unidades por vender (almacén PELF-SAP)	Unid.
Flota minera	Unid.
Flota ejecutiva	Unid.
Flota pick up	Unid.
Flota furgonetas	Unid.
Flota spot	Unid.

Fuente: Elaboración propia, 2016.



## 2.2 Indicadores financieros

Es importante que el flujo de caja se mantenga y para ello se deben medir, mes a mes, las cuentas por cobrar y el capital de trabajo inmovilizado (almacén, recobros). Cumpliendo con estos índices de gestión no habrá inconvenientes financieros con los bancos y proveedores.

**Tabla 23. Indicadores financieros**

<b>INDICADORES: Financieros</b>	<b>M</b>
Provisiones de ingresos	S/
Cuentas por cobrar	S/
Días de cobranza	Días
Provisión incobrables	S/
Recobros pendientes (*)	S/
Recobros pendientes (*)	Días
Fondos por rendir (soles)	S/
Deuda bancaria	S/
Inventario	S/
Días de inventario	Días
Monto equipamiento por activar	S/
Ebitda <sup>2</sup>	S/
Ebitda <sup>2</sup> /SSDD <sup>1</sup>	Índice
Endeudamiento financiero	Índice

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2.3 Indicadores operativos

Tener una operación productiva, eficiente y controlando los costos de mantenimiento en los talleres propios y terceros llevará a cumplir con la utilidad operativa del plan estratégico.

**Tabla 24. Indicadores operativos**

<b>INDICADORES: Operativos</b>	<b>M</b>
Unidades atendidas en Taller Lima	#
Dotación Taller Lima (mecánicos)	#
Productividad Taller Lima	#
Costo de mantenimiento total	S/
Costo de mantenimiento por unidad	S/
Servicios de terceros	S/
Neumáticos	S/
Costos de mantenimiento / Ingresos líneas operativas	%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2.4 Indicadores de resultados

Tener los gastos de administración y ventas controlados es tarea de todas las áreas en especial de la Gerencia General. Así como conocer las diversas fluctuaciones que ocurren en los ingresos y márgenes.

**Tabla 25. Indicadores de resultados**

INDICADORES: Resultados	M
Ingresos soles	S/
Ingresos líneas operativas	S/
Margen de explotación soles	S/
GAV	S/
Margen operacional soles	S/
Margen neto soles	S/
Margen directo	%
Margen operacional	%
Margen neto	%
Ingresos líneas operativas por unidad	S/
Margen operacional por unidad	S/
GAV/Ingresos líneas operativas	%
GAV/Ingresos explotación	%
GAV + RRHH Op2 / Ingresos líneas operativas	%
Margen operacional (sin gastos financieros ni margen de venta usados)	S/
Margen operacional (sin gastos financieros ni margen de venta usados)/	%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2.5 Indicador de recursos humanos

Finalmente, controlar el número de colaboradores que tiene la empresa es fundamental en temas de gastos laborales (vacaciones pendientes) que tendría que afrontar un socio o un nuevo dueño.

**Tabla 26. Indicadores de recursos humanos**

INDICADORES : Recursos Humanos	M
Dotación total	
	EXP
	GAV
Vacaciones pendientes promedio	
% trabajadores > 45 días de vacaciones	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### **3. Revisión de planes**

De no cumplirse con los índices de gestión propuesto por uno a tres meses, éstos serán revisados por el gerente a cargo y su equipo de colaboradores, quienes verificarán contra el plan funcional respectivo para proponer acciones de mejora.

De no cumplirse los índices de gestión por más de tres meses serán revisados por el comité gerencial que está integrado por el gerente general y los tres gerentes de área.

## Conclusiones y recomendaciones

- La estrategia de las empresas peruanas de *leasing* operativo debería centrarse en ganar participación de mercado, tener una cartera de clientes limpia (al día en sus pagos), una red de relaciones con las principales marcas, y proveedores que prestan servicio de mantenimiento y venta de unidades. Finalmente, que tenga una marca reconocida en el país. Ya que estos puntos son los que valoran las empresas de *leasing* operativo de clase mundial.
- ABC tiene una participación mayor al 20% del mercado de *leasing* operativo, tiene clientes importantes en diferentes sectores como telecomunicaciones, banca, alimentos, electrodomésticos, etcétera, y tiene una red de relaciones formales con los principales concesionarios y *dealers* de venta de repuestos, siendo reconocido por los clientes y sus competidores.
- ABC debería seguir por el camino de la eficiencia operacional y ganar más cuota de mercado, ya que esto incrementaría su valor ante una posible propuesta de adquisición o fusión.
- Si es posible que la empresa ABC pueda fusionarse o ser adquirida por una arrendadora de clase mundial por el potencial de crecimiento del mercado peruano.

## Bibliografía

Aguilar, Carlos. (2016). “Nuevo Congreso 2016 y las reformas pendientes”. En: *Diario La República*. [En línea]. 26 de abril del 2016. Fecha de consulta: 01/05/2016. Disponible en: <<http://larepublica.pe/impres/politica/762993-nuevo-congreso-2016-y-las-reformas-pendientes>>.

ALD Automotive. (s.f.). “Renting de vehículos y gestión de flotas”. En: *aldautomotive.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2015. Disponible en: <<http://www.aldautomotive.es/sobre-ald/grupo-ald-automotive>>.

Álvarez, Juan. (2015). “Gonzalo Portocarrero: ‘En nuestros políticos hay mucho de caudillo y poco de estadista’”. En: *Diario La República*. [En línea]. 22 de junio del 2015. Fecha de consulta: 11/11/2015. Disponible en: <<http://larepublica.pe/impres/en-portada/9540-en-nuestros-politicos-hay-mucho-de-caudillo-y-poco-de-estadista>>.

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

Área de Gestión de la Calidad ABC. (2015). “Comité Gerencial de agosto del 2015”. Documento interno.

Área de Recursos Humanos ABC. (2015). “Comité Gerencial de agosto del 2015”. Documento interno.

Área de Sistemas ABC. (2016). “Comité Gerencial de enero del 2016”. Documento interno.

Arval BNP Paribas Group. (s.f.). “We care about cars. We care about you”. En: *arval.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2015. Disponible en: <<https://www.arval.es/sobre-arval/mundo-arval>>.

AutoMonitor. (2016). “Hertz separa negocios de alquiler de carros e equipamentos”. En: *automonitor.pt*. [En línea]. 08 de junio del 2016. Fecha de consulta: 24/09/2015. Disponible en: <<http://automonitor.pt/2016/06/08/renting-e-frotas/hertz-separa-negocios-de-alquiler-de-carros-e-equipamentos/>>.

AVIS Ecuador. (s.f.). “AVIS Ingreso/Registro”. En: *Avis.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2015. Disponible en: <<http://www.avis.com.ec/index.php/avis/avis-ecuador>>.

Best, Roger J. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid : Pearson.

Bloomberg. (2015). “Apple planea empezar a fabricar su automóvil eléctrico en el 2020”. En: *Diario Gestión*. [En línea]. 20 febrero del 2015. Fecha de consulta: 05/11/2015. Disponible en:

<<http://gestion.pe/empresas/apple-planea-empezar-fabricar-su-automovil-electrico-2020-2124095>>.

Diario El Comercio. (2014). “Entel y Bitel desatarían ‘guerra’ de precios en telefonía móvil”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. Martes 14 de octubre del 2014. Fecha de consulta: 20/08/2015. Disponible en: <[http://elcomercio.pe/economia/peru/entel-y-bitel-desatarian-guerra-precios-telefonía-movil-noticia-1763774?ref=flujo\\_tags\\_457699&ft=nota\\_4&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/entel-y-bitel-desatarian-guerra-precios-telefonía-movil-noticia-1763774?ref=flujo_tags_457699&ft=nota_4&e=titulo)>.

Directorio ABC. (2015). “Comité Gerencial de abril del 2015”. Documento interno.

Entel. (2014). “Hitos de la empresa”. En: *Entel.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/08/2015. Disponible en: <<http://www.entel.pe/personas/informacion-corporativa/contacto-de-prensa/hitos-de-la-empresa/>>.

Fernández, Leonardo. (2001). “Fusiones y adquisiciones”. Material de clase. Universidad de Belgrano. Fecha de consulta: 22/07/2015. Disponible en: <[http://www.ub.edu.ar/catedras/economicas/proyectos/clases/fusiones\\_y\\_adquisiciones.pdf](http://www.ub.edu.ar/catedras/economicas/proyectos/clases/fusiones_y_adquisiciones.pdf)>.

French, Wendell L. (2007). *Desarrollo Organizacional*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Gerencia Comercial ABC. (2015). “Comité Gerencial de julio del 2015”. Documento interno.

Gerencia de Administración y Finanzas ABC. (2015). “Comité Gerencial de marzo del 2015”. Documento interno.

Gerencia General ABC. (2014). “Comité Gerencial de diciembre del 2014”. Documento interno.

Gerencia General ABC. (2015). “Comité Gerencial de julio del 2015”. Documento interno.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). “Producto Bruto Interno (variación porcentual del índice de volumen físico)”. En: *INEI - Series Nacionales*. [En línea]. Fecha de consulta: 22/03/2016. Disponible en: <<http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>>.

Leaseplan. (s.f.). “LeasePlan. Si piensa en *renting*, piense en fácil”. En: *leaseplan.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2015. Disponible en: <<https://www.leaseplan.es/>>.

LinkedIn. (2015a). Jaime Pinillos, Gerente General Renting Perú. Recuperado 10 de octubre del 2015.

LinkedIn. (2015b). Fernando Martínez, Gerente General AVIS. Recuperado 10 de octubre del 2015.

LinkedIn. (2015c). Rafael De Vivero, Gerente General Relsa Perú. Recuperado 10 de octubre del 2015.

Mitsui Lima. (s.f.). “Mitsui. Lima”. En: *mitsuiautomotriz.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2015. Disponible en: <<http://www.mitsuiautomotriz.com/rentacar/alquiler.html>>.

Porter, Michael E. (1991). *Estrategia Competitiva*. México D.F: Compañía Editorial Continental.

Porter, Michael E. (2008). *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: Compañía Editorial Continental S.A de C.V.

Relsa Perú. (s.f.). “Holding”. En: *RelsaPerú.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2015. Disponible en: <<http://www.peru.com/quienes-somos/holding>>.

Renting Colombia. (s.f.). “Renting Colombia”. En: *renting.grupobancolombia.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2015. Disponible en: <[http://www.rentingperu.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1266349534549&pagename=RentingPeru%2FPage%2FRP\\_Home](http://www.rentingperu.com/cs/Satellite?c=Page&cid=1266349534549&pagename=RentingPeru%2FPage%2FRP_Home)>.

Renting S.A.C. Lima. (s.f.). “Reseña histórica”. En: *Rentingsac.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/09/2015. Disponible en: <<http://www.rentingsac.com.pe/nosotros/>>.

Tair Renting. (2013). “TAIR: luego de 12 años de atención ininterrumpida renueva su imagen y organización”. En: *Noticias – Tair Renting*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/09/2015. Disponible en: <<http://www.tair.pe/noticias.php>>.

Wheelen, Thomas, y Hunter, J. David. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson.

## **Anexos**



## Anexo 1. Célula de atención al cliente

### Objetivo general

El objetivo general del área de Atención al Cliente es consolidar una percepción positiva a nuestros clientes sobre el servicio de *leasing* operativo que brinda ABC, garantizando la operatividad de las unidades a través del cumplimiento de la ejecución de los mantenimientos preventivos y correctivos, con un trato preferencial superando las expectativas de los requerimiento solicitados.

### Objetivos específicos

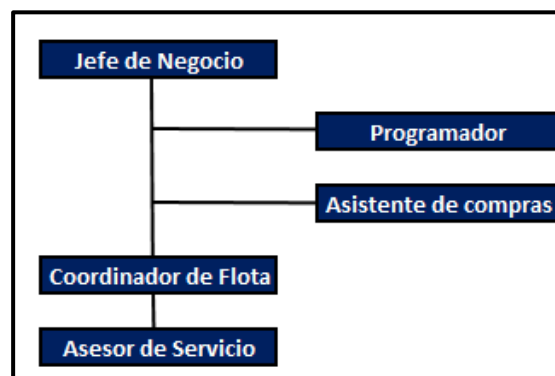
- Creación de indicadores de gestión para el cumplimiento de los objetivos y satisfacción al cliente.
- Estandarizar los tiempos de servicio de los mantenimientos preventivos, de acuerdo a la marca y modelo de las unidades, con un registro detallado y ordenado en sistema electrónico y *file*.
- Mejorar el entorno de trabajo y capacitar de manera constante a los coordinadores de flota para incrementar la satisfacción del cliente y mejorar la imagen institucional de ABC.

### Célula de atención – taller Lima

La nueva célula de atención de los servicios de mantenimientos preventivos y correctivos de ABC estaría conformada por dos jefes de negocios, tres coordinadores de flota, dos asesores de servicio, un programador y un asistente de compras. Con esta nueva célula de atención al cliente se busca ordenar y mejorar las actividades en los procedimientos de mantenimiento.

El nuevo sistema tendría al equipo de atención al cliente formado de la siguiente manera:

### Célula de atención



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Con este sistema implementado se fortalecerá la atención de los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades en taller, además de atender los requerimientos adicionales que tengan nuestros clientes.

## **Anexo 2. Funciones de cada puesto de trabajo**

### **Jefe de negocio**

Tendrá como funciones las siguientes actividades:

- Asesorar de manera continua a los coordinadores de flota en la toma de decisiones, velando por la rentabilidad en los costos de mantenimiento preventivo y correctivo, según el contrato que se tiene con cada cliente.
- Gestionar el cierre de las órdenes de trabajo (OT) de recobros, las cuales no deben tener una antigüedad no mayor a dos meses.
- Seguimiento a las atenciones de las unidades que se encuentran en el taller de concesionarios y proveedores, que superen a los días de internamiento.

### **Asesores de servicios**

Tendrán como funciones las siguientes actividades:

- Recepción de unidades.
- Apertura de las OT.
- Seguimiento de las unidades cuando estén en el área de trabajo del taller.
- Confirmación de fecha tentativa de entrega de unidad.
- Entrega de unidad.

### **Coordinadores de flotas**

Tendrán que realizar las siguientes actividades:

- Programación de mantenimientos preventivos y correctivos.
- Seguimientos de unidades en taller con más de 48 horas de internamiento.
- Atención a los requerimientos de los clientes.
- Atención de recobros que presentan las unidades.
- Controles de calidad a las reparaciones mayores a las unidades.

## **Anexo 2. Funciones de cada puesto de trabajo** (continúa de la página anterior)

### **Programador de mantenimiento**

El planificador tendrá que realizar las siguientes actividades.

- Planificar los mantenimientos preventivos de las unidades, mediante un informe semanal a los coordinadores de flota para la programación de los mantenimientos preventivos, mediante la utilización del GPS y del sistema.
- Llevar el control del estatus de unidades atendidas en los talleres, dándole prioridad a las unidades mineras.
- Gestionar la data de unidades que son atendidas por siniestros o trato directo.
- Gestionar un control adecuado y continuo de las órdenes de trabajo (OT) mediante los sistemas de la organización.
- Llevar el control histórico de las programaciones de las unidades del contact center (agendamiento *web*).

### **Asistente de compras**

El asistente de compras tendrá que realizar las siguientes actividades:

- Control del stock de repuestos para los servicios preventivos que se va a realizar en el taller.
- Gestionar las compras con los proveedores para los requerimientos de los mantenimientos correctivos.
- Cotización de repuestos.
- Seguimiento al rendimiento de los neumáticos.

### **Anexo 3. Central de órdenes de servicio**

#### **Objetivos**

- Mejorar la eficiencia operacional en el proceso de mantenimiento de la flota de acuerdo a la misión de ABC.
- Estandarización y control de costos en mano de obra y repuestos que se emplean en los mantenimientos preventivos y correctivos de la flota.
- Mejorar la gestión de las OT y distribución de costos en el sistema.
- Análisis de los costos de mantenimiento por sector u operación.

#### **Alcance**

Todos los talleres proveedores de mantenimiento a la flota a nivel nacional.

#### **Proceso gestión de OC y OS**

- Revisión del agendamiento unidades para mantenimiento en talleres.
- Monitorear por día el ingreso de unidades a mantenimiento en talleres por el sistema.
- Recepción del presupuesto por el servicio a realizar.
- Revisar el historial de cada unidad, confirmar si se encuentra en el plazo o existen desfases u otras observaciones.
- Validación de costos de los presupuestos para la gestión de la orden de compra (OC).
- Generar las solicitudes de pedido (SP) y OC en el Enterprise Resource Planning (ERP) en las órdenes de trabajo generadas por los coordinadores en el sistema de gestión de flota (SGF).
- Envío de las OC a los proveedores para facturación.
- El coordinador debe verificar y validar que se cumplan los trabajos y repuestos indicados en la proforma por cada servicio, si todo es conforme se realizara el Material Inward Goods Order (MIGO) en el ERP.
- Seguimiento a las conformidades o MIGO de las OC generadas para no tener inconvenientes en la recepción de facturas por parte de los proveedores.
- Cierre de la OT por el coordinador de flota.

### Anexo 3. Central de órdenes de servicio (continúa de la página anterior)

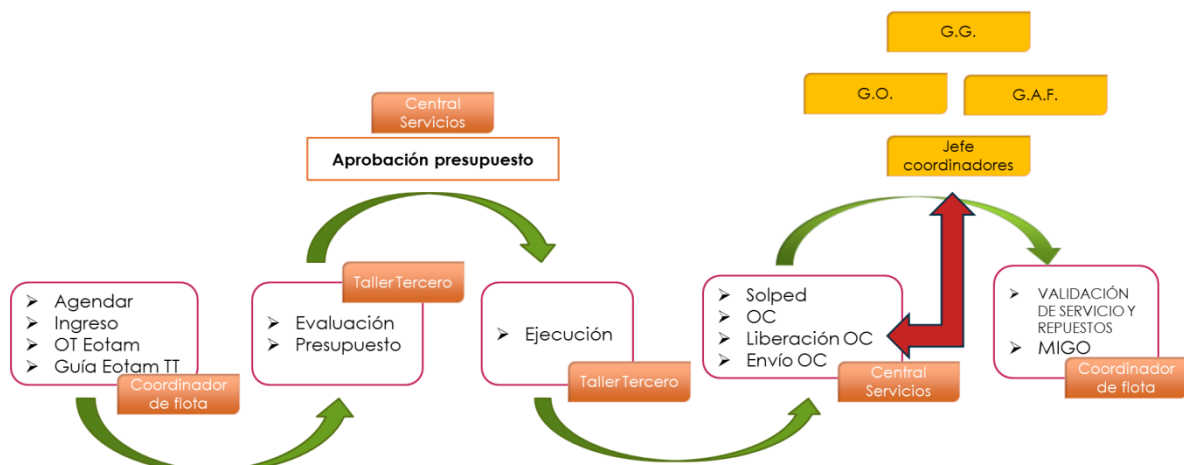
#### Observaciones

- Realizar una correcta asignación de centros a usuarios del SGF (coordinadores) para control del lugar donde ingresan las unidades para la ejecución de los servicios de mantenimiento.
- Verificar los Centro de Emplazamiento (CE) de las unidades en SAP para una correcta gestión de las OT.
- Revisar las estrategias de liberación de las OC.
- Para conformidades de servicio debe ser de manera fluida y ágil.

#### Tareas iniciales

- Armar cuadro base de costos Lima (Información de Asistencia Técnica, AT)
- Armar cuadro costos talleres terceros (Información AT)
- Revisión y negociación de costos.
- Aprobación cuadro costos por la GO, AT y Jefatura de Coordinadores.

#### Flujo y responsables en proceso de mantenimiento en la centralización de OS



Elaboración: Gerencia de Operaciones ABC, 2016.

#### Anexo 4. Flujo y responsables del proceso de mantenimiento de unidades

Tarea	Responsables							Registro	OBS
	Coordinador de flota	Taller	Supervisor de Servicio	Jefe Coordinadores	Gerente de Operaciones	Gerente de Finanzas	Gerente general		
Agendar	x							Web/SGF/Manual	
Ingreso	x							OT SGF	
Traslado	x							Guía SGF	Indicar # OT
Evaluación		x							
Presupuesto		x						Correo	Indicar # OT y presupuesto
Aprobación			x					Correo	
Servicio		x							
Solped			x					SAP	
OC			x					SAP	
Liberar OC			x	x	x	x	x	SAP/Teléfono	Liberación según estrategia SAP
Envío OC			x					Correo	Indicar # OT y OC
Verificar servicio y presupuesto	x								
MIGO	x							SAP	

Elaboración: Gerencia de Operaciones ABC, 2016.

## **Anexo 5. Entrevista al jefe de Recursos Humanos**

### **¿Cómo es la cultura organizacional en ABC?**

La cultura organizacional es horizontal; por lo tanto, uno de los pilares de la cultura de la empresa es mantener un buen clima laboral, también los valores corporativos que difundimos entre los trabajadores. Esos dos pilares de buen clima laboral y valores son la base de la cultura organizacional.

### **¿En la empresa se equilibra el trabajo y la familia?**

Por supuesto que sí, tenemos una política flexible en los horarios, aunque tenemos una jornada laboral estipulada pero hemos empoderado a todas las gerencias y jefaturas para que ellos manejen el tema de los horarios con sus colaboradores.

Efectivamente mantenemos ese equilibrio entre trabajo y familia, aunque también es claro que en algunas áreas podemos manejar horarios extendidos pero de manera general si hay un equilibrio.

### **¿Usted cree que en ABC hay un criterio de recompensas y castigos?**

Al menos procuramos que sí, aunque no colmamos las expectativas de los trabajadores porque los colaboradores tienen expectativas mayores.

Dentro de las posibilidades financieras de la empresa realizamos evaluaciones y compensaciones, esto dentro del tema de compensaciones.

En cuanto a castigos, manejamos un reglamento interno del trabajo donde se encuentra el marco teórico como debemos manejarnos con respecto a las amonestaciones y sobre esa base nos comportamos.

### **¿Hay un criterio para la asignación de estatus, poder y autoridad?**

Hay beneficios especiales dependiendo del rango o cargo dentro de la organización, por ejemplo, el estacionamiento para los gerentes. Hay beneficios diferenciados y no todos los beneficios son para todos por igual.

### **Otro concepto es administrar lo que no es administrable como por ejemplo, el personal que tiene diferente ideología, diferente religión**

Procuramos ser flexibles y no dar preferencias por religión. Tenemos gente de diferentes religiones y se les respeta, mientras sigan con su trabajo normal no importa si son de una u otra religión.

### **¿Las fronteras de grupos y el criterio de inclusión?**



Es inevitable que haya grupos, que hayan personas que por afinidad estén más con unos que con otros, eso no se puede evitar a pesar que la empresa busca algunas formas de integrar y confraternizar entre distintas áreas pero, inevitablemente, las personas se van a juntar con aquellos que tienen más cosas en común.

## **Nota biográfica**

### **Ernesto Hugo Seminario Seminario**

Bachiller en Ciencias de la Ingeniería con mención en Industrial y Sistemas por la Universidad de Piura (UDEP); egresado de la Maestría en Operaciones y Logística de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Con más de 15 años de experiencia en empresas industriales y servicios, actualmente se desempeña como gerente de Operaciones Rentaequipos Leasing Perú S.A.