



# **“ARRIENDO DE MAQUINARIA COMPACTA PARA EL MOVIMIENTO DE TIERRA”**

**PARTE 1 – ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE MERCADO**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Miguel Ángel González Alvarado**

**Profesor Guía: Máximo Errázuriz Solminihaç.**

**Santiago, Mayo 2015**

## Contenido

1.	Resumen ejecutivo.....	3
2.	Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.....	5
2.1.	Análisis de la industria.....	5
2.2.	Competidores.....	14
2.3.	Clientes.....	28
3.	Descripción de la oportunidad de negocio.....	31
3.1.	Identificar la empresa y la oportunidad.....	31
3.2.	Describir el equipo gestor del proyecto.....	34
3.3.	Competencias distintivas y experiencia relevante del equipo.....	35
3.4.	Participación, tipo de sociedad y compensaciones.....	35
4.	Descripción del Modelo de Negocio.....	36
4.1.	Análisis interno.....	39
5.	Plan de Marketing.....	44
5.1.	Segmentación.....	44
5.2.	Estimación de la demanda de nuestra empresa.....	45
5.3.	Estrategia de producto/servicio.....	49
5.4.	Estrategia de Precio.....	49
5.5.	Estrategia de distribución.....	50
5.6.	Estrategia de comunicación.....	50
5.7.	Estrategia de ventas.....	51
5.8.	Presupuesto de marketing.....	52
5.9.	Métricas e indicadores de gestión.....	53
6.	Plan de Implementación.....	54
6.1.	Estrategia de desarrollo.....	54
6.2.	Avances y requerimiento de recursos.....	54
7.	RSE y Sustentabilidad.....	56
8.	Riesgos críticos.....	57
9.	Conclusiones.....	58

## 1. Resumen ejecutivo.

La **misión** de la empresa es arrendar maquinaria pesada compacta de uso urbano o en espacios reducidos, para proyectos de construcción en casas, parques, campos de golf, al menor costo de hora hombre y en el menor tiempo posible.

La **visión** de la empresa es “ser visto como la mejor alternativa en el arriendo de maquinaria compacta” tanto para clientes, competidores y mandantes.

El **objetivo** de la empresa es: “Generar un servicio que cubra la necesidad del cliente y genere una rentabilidad superior al 10% anual medido como ROE por sobre el promedio del mercado”.

El **servicio** corresponde al arriendo de maquinaria compacta para el movimiento de tierra para zonas urbanas y en espacios pequeños. El **servicio** entregado se centra en brindar el arriendo de Mini-cargadores, Mini-excavadoras y Volquetes, con mantenimiento en terreno y seguro contra accidente.

El **mercado objetivo** corresponde a empresas privadas, EIRL, municipalidades y personas naturales, de la región metropolitana, con necesidades de construcción en zonas urbanas o espacios reducidos y que no quieran tener impacto estético u ornamental en el entorno.

Las **fuerzas competitivas** del mercado muestran que el nicho tiene un atractivo alto por el bajo poder de negociación e influencia de los proveedores, competidores y compradores sobre la empresa. La principal amenaza la representan los sustitutos.

La **estrategia competitiva** se centra en ser eficiente en costo y concentrarse en el nicho de mercado de equipos compactos, esto se define dado que es un servicio *commodity*.

La **estrategia de diferenciación** se enfoca en tener la mayor variedad y cantidad de equipos compactos y especializarse en el servicio para el segmento de clientes urbanos.

El **tamaño del mercado** lo componen cerca de 380 equipo, en el nicho de equipos compactos, se estima un potencial de venta entorno a \$6.200 millones anuales.

La **estrategia de marketing y ventas** contempla una segmentación de según industria (Construcción), geográfica (Región Metropolitana), tamaño de clientes (pequeño y mediano), la estrategia se centra en entregar la mejor opción precio-servicio, basado en alta disponibilidad de máquinas, equipos confiables y un precio igual o menor al promedio de mercado. La estrategia de venta se centra en un canal de venta directo mediante fuerza de venta, promoción de los productos y comunicación de marca y el concepto de mejor precio del servicio respecto al promedio de mercado.

La **administración** de la empresa tiene una estructura centralizada con foco en el general management, ventas y adquisiciones, serán externalizadas las tareas de contabilidad y mantenimiento.

Los **resultados financieros** al año diez medidos en pesos son; ingresos por venta MM\$ 2.100, Margen bruto MM\$1.155, EBIT MM\$ 519, Utilidad Neta MM\$ 390. El margen bruto representa un 55% de las ventas.

La **inversión** requerida al año 0 totaliza MM\$ 441. El VAN esperado del proyecto es MM\$896, con una TIR de 27% todo evaluado a una tasa de descuento CAPM 15,7%.

## 2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.

### 2.1. Análisis de la industria.

- Actores.

Los actores de la industria del arriendo de maquinaria compacta para el movimiento de tierra son los fabricantes de maquinaria, las empresas importadoras o distribuidores de equipos nuevos o usados, bróker internacionales, proveedores de insumos y repuestos, proveedores de servicios financieros, clientes y mandantes.

En la siguiente tabla se resumen e identifican los principales actores involucrados en el mercado de maquinaria.

Fabricantes.	Caterpillar, Komatsu, Wacker Neuson, Volvo, John Deere, JCB, Doosan Bobcat, Case,
Distribuidores de equipos nuevos.	Finning Chile, Komatsu Chile, SKC Comercial, DercoMaq, Lemaco, Gildemaister, SALFA,
Importadores y comercializadores de equipos usados.	Copal, Recmaq, Maquinarias Chile-Japón,
Bróker nacional e internacional.	Rock Dirt, World Equip, F. Uchiyama, Chukyo,
Proveedores de insumos y repuestos.	Todas las empresas o comercializadoras de aceite, filtros, repuestos originales y alternativos, combustible.
Proveedores de servicios financieros como Leasing.	Banco Chile, Santander, BCI, etc.
Clientes.	Personas naturales, empresas de sociedad limitada, EIRL, municipalidades de Chile.
Mandantes.	Toda empresa o persona que licita un contrato.
Competidores.	Sodimac Constructor, Motorman, SKC Rental, CIAM, Komatsu Arrienda, Finning, Motorman,

## **Análisis de fuerzas competitivas de la industria de Porter.**

### **Poder de negociación de Sustitutos.**

El sustituto más cercano es el servicio entregado por un obrero y sus herramientas (pala, picota, carretilla, etc.). Este servicio cumple la misma función en forma pero no así en tiempo, dado que requiere mayor tiempo para mover un metro cúbico de tierra. Es destacable que la hora hombre de obrero puede generar el mismo o menor impacto que el servicio de arriendo de maquinaria compacta, no obstante puede generar costos operacionales, laborales, seguridad muy superiores al servicio de maquinaria.

El nivel de competitividad de los sustitutos es relevante en el segmento de necesidades movimiento de tierra de baja escala (menor a 10 metros cúbicos), dado que tienen bajos precios relativos, no obstante el tiempo requerido es mayor. Por historia y cultura, el mercado objetivo, (definido anteriormente como empresas privadas, gubernamentales o personas naturales con la necesidad de desarrollar un proyecto de obras civiles de movimiento de tierra en espacios reducidos o que no desean que se genere impacto en el entorno, que busquen la ejecución del trabajo en el menor tiempo posible y al menor costo) tiene un conocimiento y preponderancia por tomar el servicio de sustitutos (jornaleros y obreros), debido a mala evaluación de costos, temor a innovar o simplemente porque es el mercado más desarrollado. Esto actualmente se puede apreciar mediante simple inspección visual de las obras viales o trabajos que se ejecutan en las calles, veredas, plazas, casas y otros lugares comunes. La conclusión de este punto es que existe un espacio para educar al cliente y potenciar la venta de nuestros servicios.

<b>Factores que influyen a un bajo poder de negociación de sustitutos.</b>	<b>Factores que influyen a un alto poder de negociación de sustitutos.</b>
La maquinaria compacta es la más eficiente.	Cultura y estereotipos favorecen la mano de obra directa
	Temor a innovar

### **Poder de negociación de Proveedores.**

Los proveedores de la industria son las empresas que fabrican o distribuyen maquinaria en Chile. Adicionalmente se consideran como proveedores las empresas que venden repuestos, consumibles y servicios financieros.

Dentro de las empresas que importan y comercializan maquinaria están Finning CAT, Komatsu Chile, SCK Comercial, Doosan Bobcat, Wacker Neuson. Estas empresas no se encuentran relacionadas entre sí y dentro de la industria de maquinaria de construcción, los proveedores tienen alta competitividad.

Los distintos proveedores de la cadena de abastecimiento no están vinculados ni relacionados, por lo cual no ejercen poder de negociación en conjunto que represente un riesgo.

Actualmente en Chile, el mercado de proveedores de insumos y repuestos está maduro, existen diversas empresas que ofrecen productos originales y alternativos. Por otro lado existe variedad de repuestos tanto en calidad como precio.

En el mercado existe la alternativa de importar maquinaria usada y comprar maquinaria nueva localmente lo cual no representa un sustituto ya que nuestro nicho no tiene necesidad de compra sino de arriendo para la ejecución de proyectos puntuales.

<b>Factores que influyen a un bajo poder de negociación de los proveedores.</b>	<b>Factores que influyen a un alto poder de negociación de los proveedores.</b>
Los proveedores no están asociados entre ellos.	No existen sustitutos para la maquinaria compacta.
Los proveedores compiten por precio.	
La información de precios de importación es abierta y disponible.	
Existe maquinaria usada en el mercado local y extranjero.	

### **Poder de negociación de Compradores.**

Los compradores son todas las empresas definidas como mercado objetivo.

Los compradores manejan información de proveedores y precios de mercado, tanto en sustitutos como competidores. El comprador es sensible al precio y a la calidad, no así a la marca. Existe la posibilidad de integración hacia atrás del comprador del segmento constructor, no así el segmento persona natural o municipalidades.

En esta industria, el comprador genera el arriendo por día y la frecuencia está sujeta a la cantidad de contratos. Los compradores no tienen posibilidad de unirse para generar economías de escala en la compra de servicio dado que no se conocen y no tienen contacto. Los compradores no trabajan en forma conjunta y no comparten clúster.

<b>Factores que influyen a un bajo poder de negociación de los compradores.</b>	<b>Factores que influyen a un alto poder de negociación de los compradores.</b>
Los compradores no se conocen entre sí.	Los compradores buscan minimizar sus costos y la variable precios es relevante.
Los compradores no están asociados ni vinculados.	

### **Amenaza de ingreso de Nuevos competidores.**

Analizando los factores de la industria, existen amenazas de ingreso de nuevos competidores.

Esta condición se genera dado que no existen grandes barreras de entrada y salida a la industria. El acceso a financiamiento está disponible en el mercado local y los costos de deuda son bajos, adicionalmente a que las condiciones de endeudamiento son atractivas.

En esta industria los costos fijos son altos y las economías de escala son relevantes. No existen patentes de productos involucrados. No existen protecciones, regulaciones en la industria ni barreras gubernamentales.

El mercado de proveedores está abierto y no existen dificultades de acceso a proveedores.

<b>Factores que influyen a favor del ingreso de nuevos competidores</b>	<b>Factores que influyen en contra del ingreso de nuevos competidores</b>
No existen barreras del tipo regulatoria, gubernamentales o legales a la entrada a la industria	Alta inversión inicial
Existe apertura y accesibilidad a financiamiento local.	Conocimiento de la industria
No existen barreras de salida ni liquidación de los activos.	

### **Poder de negociación de Competidores.**

Los clientes de arriendo de maquinaria compacta para el movimiento de tierra tienen nulos costos de cambio lo que genera como efecto competitividad en base a precio.

En la industria de arriendo, los clientes no muestran identificación con la marca o un producto específico. En el cliente prevalece la productividad, continuidad operacional y costo del servicio. Estos factores determinan la necesidad de diseñar un modelo de servicio.

<b>Factores que influyen a un bajo poder de negociación de los competidores.</b>	<b>Factores que influyen a un alto poder de negociación de los competidores.</b>
Los competidores no conforman una asociación o gremio.	Se compite por precio y disponibilidad.
La industria de arriendo de maquinaria compacta no tiene un nivel de publicidad y comunicación maduro. Actualmente la comunicación y publicidad del mercado es nula.	Existen competidores que junto con prestar el servicio de arriendo son importadores y comercializadores.

### Ponderación de las fuerzas competitivas.

	Atractivo			
<b>Sustitutos</b>	Total	Bajo	Medio	Alto
La maquinaria compacta es la más eficiente.	1			1
Cultura y estereotipos favorecen la mano de obra directa	1	1		
Temor a innovar	1		1	
<b>Nota Promedio</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>100%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>	<b>33%</b>
<b>Proveedores</b>				
	Total	Bajo	Medio	Alto
Los proveedores no están asociados entre ellos.	1			1
Los proveedores compiten por precio.	1			1
La información de precios de importación es abierta y disponible.	1			1
Existe maquinaria usada en el mercado local y extranjero.	1			1
No existen sustitutos para la maquinaria compacta.	1		1	
<b>Nota Promedio</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>20%</b>	<b>80%</b>
<b>Compradores</b>				
	Total	Bajo	Medio	Alto
Los compradores no se conocen entre sí.	1			1
Los compradores no están asociados ni vinculados.	1			1
Los compradores buscan minimizar sus costos.	1		1	
<b>Nota Promedio</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>33%</b>	<b>67%</b>

<b>Nuevos Competidores</b>	Total	Bajo	Medio	Alto
No existen barreras regulatoria, gubernamentales o legales.	1		1	
Existe apertura y accesibilidad a financiamiento local.	1		1	
No existen barreras de salida ni liquidación de los activos.	1			1
<b>Nota Promedio</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>67%</b>	<b>33%</b>
<b>Competidores</b>				
	Total	Bajo	Medio	Alto
Los competidores no conforman una asociación o gremio.	1			1
La industria no tiene un nivel de publicidad maduro.	1			1
Se compite por precio y disponibilidad.	1		1	
Existen competidores que arrienda, importan y venden máquinas.	1	1		
<b>Nota Promedio</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
	<b>100%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>
<b>Atractivo de la Industria</b>				
	Total	Bajo	Medio	Alto
<b>Valoración global</b>	<b>100%</b>	<b>11%</b>	<b>33%</b>	<b>56%</b>

## **Conclusión**

De acuerdo al análisis de Porter y los riesgos asociados, visualizamos que el atractivo de la industria es alto.

Los principales riesgos están asociados al ingreso de nuevos competidores y la integración hacia delante de las empresas importadoras de maquinaria, de la misma forma identificamos que estas amenazas son generales a todos los actores de la industria.

Identificamos que es necesario implementar una campaña comunicacional para minimizar el efecto negativo del uso y costumbre de contratar obreros.

Dado las bajas barreras de entrada y salida, es relevante el posicionamiento de marca para evitar el efecto del ingreso de nuevos competidores.

Es relevante desarrollar un proceso de adquisición activo y agresivo con los proveedores, dado que es una de las formas de obtener costos bajo el promedio de mercado y así ser líder en costo.

## 2.2. Competidores.

### 2.2.1. Identificar y caracterizar los competidores

Para este estudio, nos enfocamos en las empresas de arriendo de maquinaria que poseen equipos compactos y operan en la Región Metropolitana.

Existen dos tipos de competidores, los primeros son los oferentes formales – empresas con giro de arriendo de maquinaria- y los segundo los arrendadores informales –empresas sin giro de arriendo de maquinaria y servicios esporádicos.

La siguiente tabla se muestra a todas las empresas que poseen equipos compactos en la Región Metropolitana.

<b>Empresa</b>	<b>Máquinas Compactas</b>	<b>Rango peso (Ton.)</b>	<b>Marcas</b>
Sodimac	Parcialmente	2,8 - 6,9	JCB
Dercomaq	Parcialmente	13,2	JCB
SK Rental	Parcialmente	5,3	Volvo
CIAM	Parcialmente	1,8 -3,4	Sunward (China)
Motorman	Parcialmente	1,8 - 3,5	Yuchai (China)
Komatsu	Parcialmente	8,2 - 11,7	Komatsu
Renteq	Si	0,6 - 3,2	Bobcat
Alquimaq	Parcialmente	6,8	New Holland
Finning	Parcialmente	3,4	CAT
Maquinarias PY	Parcialmente	0,6 – 10,5	Multimarca
Minicargador.cl	Parcialmente	0,6 – 8	Multimarca
AF Maquinarias	Parcialmente	0,6 - 3,2	Bobcat
Maqman	Parcialmente	1,2 – 6	Multimarca
Rentalmeister	Parcialmente	1,8 - 8	Case
Bob Rental	Parcialmente	0,6 - 3,2	Bobcat
Doosan Bobcat	Parcialmente	0,6 - 8	Bobcat
Alquicat	Parcialmente	0,6 - 3,2	Multimarca
Otros arrendadores menores	Parcialmente	0,6 - 10	Multimarca
Arrendadores informales	Parcialmente	0,6 - 10	Multimarca

En la siguiente tabla se muestran el portafolio de productos y precios que poseen las empresas de arriendo de maquinaria en la Región Metropolitana.

<b>Empresa</b>	<b>Tarifa arriendo Mini excavadora (\$/Hora)</b>	<b>Tarifa arriendo Mini cargador (\$/Hora)</b>	<b>Tarifa arriendo Volquete (\$/Hora)</b>
Sodimac	\$12.400*	\$9.900*	No Disponible
Dercomaq	No disponible	\$13.000*	No disponible
SK Rental	\$13.000*	\$14.000*	No disponible
CIAM	\$12.000*	\$11.000*	No disponible
Motorman	\$13.200*	No disponible	\$10.000*
Komatsu	\$14.000*	\$11.000*	No disponible
Renteq	\$15.000**	\$17.500**	\$9.500*
Alquimaq	No disponible	\$12.000*	No disponible
Finning	\$13.500*	\$12.000*	No disponible
Maquinarias PY	\$15.000**	\$12.000**	No disponible
Minicargadores.cl	\$14.000	No disponible	No disponible
AF Maquinarias	\$13.000	No disponible	No disponible
Maqman	\$15.000	No disponible	No disponible
Rentalmeister	\$16.000	No disponible	No disponible
Bob Rental	\$14.000	No disponible	No disponible
Doosan Bobcat	\$17.000	No disponible	No disponible
Alquicat	\$13.000	No disponible	No disponible
Otros arrendadores menores	\$12.000 a \$14.000	No disponible	No disponible
Arrendadores informales	\$12.000 a \$14.000	No disponible	No disponible
Rango de precios en el mercado	\$12.000 a \$13.000	\$10.000 a \$13.000	\$9.500 a \$10.000

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a cotización de competidores.

(\*) Sin Operador, (\*\*) Con operador.

Nota: El arriendo diario involucra 9 horas de operación.

El mercado del arriendo de maquinaria compacta para el movimiento de tierra no está completamente desarrollado en nuestro país, no hay una amplia oferta de actores que solucione integralmente las necesidades del nicho, dado que los actuales oferentes no cubren el portafolio de productos completo o poseen una oferta reducida en cantidad o variedad.

La siguiente tabla presenta una descripción, fortalezas y debilidades de los arrendadores de maquinaria compacta de la Región Metropolitana.

<b>Empresa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Sodimac	<p>Empresa nacional ligada al grupo Falabella. El foco del negocio se encuentra en la venta de productos para el mejoramiento del hogar y tiene el servicio de arriendo de máquinas y equipos.</p> <p>Posee una red de 68 sucursales en Chile.</p> <p>Dispone de un catálogo de productos para arriendo con más de 74 modelos de productos distintos. El enfoque de la empresa está en el arriendo de equipo para construcción, carpintería y trabajos manuales: Taladros, Cortadoras, Compactadores, etc.</p>	Amplia red de puntos de venta.	Bajo nivel de alineamiento del portafolio de productos a las necesidades del mercado urbano, solo posee 1 producto para el mercado urbano (Mini excavadora).

<b>Empresa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Rental Dercomaq	Empresa nacional ligada al grupo Derco. Posee una red de dos sucursales como puntos de venta. Su foco de negocio se encuentra en el arriendo de máquinas para Minería, Construcción y OO.CC. Posee un portafolio de productos de 9 modelos. Se estima una flota no mayor a 100 máquinas.	Integración hacia atrás mediante la importación de maquinaria. Sólida espaldas financieras.	El portafolio de productos no está alineado a las necesidades del mercado urbano, solo 1 modelo de productos se ajusta a las necesidades urbanas (Mini excavadora).
SK Rental	Empresa nacional ligada al grupo Sigdo Koppers. Posee una red de 15 sucursales en Chile. Importante portafolio de productos, posee 25 líneas de productos y una flota estimada de 2.000 equipos. El enfoque de la empresa está en máquinas para grande proyectos de OO.CC., Minería, Construcción.	Integración hacia atrás mediante la importación de maquinaria. Sólida espaldas financieras. Es el líder de mercado medido en cantidad de equipos.	El portafolio de productos no está alineado a las necesidades del mercado urbano, solo 1 producto se ajusta a las necesidades del mercado urbano (Mini excavadora).

<b>Empresa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
CIAM	Empresa nacional. Posee una sucursal de venta en RM. El portafolio de productos lo componen 10 modelos. El enfoque de la empresa está en equipos de apoyo para construcción: Soldadora, Generadores, Compactadores, Perforadores, etc.		El alineamiento del portafolio de productos con las necesidades del mercado es medio, posee 2 modelos de equipos enfocados en trabajos urbanos: Mini cargador y Mini excavadora.
Motorman	Empresa nacional. Posee 2 sucursales como puntos de venta. Posee un portafolio de productos que lo componen 5 modelos de equipos. El enfoque del negocio se encuentra en arriendo de maquinaria para OO.CC, Movimiento de Tierra y Construcción.	Integración hacia atrás mediante la importación de maquinaria.	El alineamiento del portafolio de productos con las necesidades del mercado es medio, posee 2 modelos de equipos enfocados en trabajos urbanos: Dumper y Mini excavadora.
Komatsu Arriendo	Empresa multinacional de origen japonés. Posee una flota de equipos compuesta de 26 modelos. La red de sucursales está compuesta por 8 oficinas de venta. Posee más de 1.500 equipos. El enfoque de la empresa está en máquinas para grande proyectos de OO.CC., Minería, Construcción.	Integración hacia atrás mediante la importación de maquinaria. Sólida espaldas financieras.	El portafolio de productos no está alineado a las necesidades del mercado urbano, solo posee 1 modelo de producto para el mercado urbano.

Empresa	Descripción	Fortalezas	Debilidades
Renteq	<p>Empresa nacional. Posee una oficina de ventas en RM. El portafolio de productos lo componen 5 modelos de equipos. El enfoque del negocio se encuentra en arriendo de maquinaria compacta para zonas urbanas. Posee una flota de 35 máquinas.</p>	<p>Brinda el servicio de operadores y traslado de equipos.</p>	<p>El alineamiento del portafolio de productos con las necesidades del mercado es medio, posee 2 modelos de equipos enfocados en trabajos urbanos: Dumper y Mini cargadores.</p>
Alquimaq	<p>Empresa nacional. Posee una oficina de venta en RM. El portafolio de productos lo componen 7 modelos de equipos. El enfoque del negocio se encuentra en arriendo de maquinaria para movimiento de tierra y compactación.</p>	<p>Posee el servicio de transporte de equipos.</p>	<p>El portafolio de productos no está alineado a las necesidades del mercado urbano, solo posee 1 modelo de producto para el mercado urbano.</p>

<b>Empresa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Finning CAT Rental Store	Empresa multinacional de origen Canadiense. Posee una red de oficinas de 15 sucursales en Chile. Posee un portafolio de productos de 9 modelos. Posee una flota de 500 equipos. El enfoque de la empresa está en máquinas para grandes proyectos de OO.CC., Minería, Construcción.	Integración hacia atrás mediante la importación de maquinaria. Sólida espaldas financieras.	El portafolio de productos no está alineado a las necesidades del mercado urbano, posee 1 producto para el mercado urbano.
Maquinarias PY	Empresa chilena. Posee una sucursal en Santiago. Es una empresa de tamaño pequeño-mediano. Es administrada por los propietarios de la empresa.	Está orientada al mercado de obras civiles y a empresas constructoras.	Ausencia de productos complementarios para necesidades urbanas como excavadoras, volquetes, etc.
Minicargador.cl	Empresa chilena de administración familiar, tamaño pequeño, administrada por los propietarios.	Foco en equipos mini cargadores.	Ausencia de productos complementarios para necesidades urbanas como excavadoras, volquetes, etc.
AF Maquinarias	Empresa chilena de administración familiar, tamaño pequeño, administrada por los propietarios.	Foco en equipos mini cargadores.	Ausencia de productos complementarios para necesidades urbanas como excavadoras, volquetes, etc.

<b>Empresa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Maqman	Empresa chilena de administración familiar, tamaño pequeño, administrada por los propietarios.	Foco en equipos mini cargadores.	Ausencia de productos complementarios para necesidades urbanas como excavadoras, volquetes, etc.
Alquicat	Empresa chilena de administración familiar, tamaño pequeño, administrada por los propietarios.	Foco en equipos mini cargadores.	Ausencia de productos complementarios para necesidades urbanas como excavadoras, volquetes, etc.
Doosan Bocat	Empresa multinacional, tamaño mediana, administración profesional e independiente de la propiedad.	Foco en equipos para minería y obras civiles con equipos de gran tamaño.	No se enfocan en el mercado urbano. Poseen una línea de productos para cubrir necesidades urbanas.
Rentalmeister	Empresa chilena, tamaño mediano, administración profesional e independiente de la propiedad.	Foco en equipos para minería y obras civiles con equipos de gran tamaño.	No se enfocan en el mercado urbano. Poseen una línea de productos para cubrir necesidades urbanas.

<b>Empresa</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Bob Rental	Empresa chilena de administración familiar, tamaño pequeño, administrada por los propietarios.	Foco en equipos mini cargadores.	Ausencia de productos complementarios para necesidades urbanas como excavadoras, volquetes, etc.
Arrendadores informales	Personas o EIRL, micro empresa, tamaño pequeño, propietario opera el equipo.	Foco en un tipo de equipo.	Ausencia de productos complementarios para necesidades urbanas como excavadoras, volquetes, etc.

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla muestra un resumen de la cantidad de equipos compactos que poseen los oferentes. De acuerdo a este estudio se concluye que el mercado total posee cerca de 380 máquinas compactas, esto considerando los arrendadores formales e informales.

<b>Empresa</b>	<b>Flota de maquinaria (u)</b>	<b>Flota de maquinaria compacta para zona urbana (u)</b>	<b>Marketshare maquinaria compacta</b>
Sodimac	50	22	6%
Dercomaq	100	15	4%
SK Rental	2.000	9	2%
CIAM	200	15	4%
Motorman	100	15	4%
Komatsu	1.500	5	1%
Renteq	35	45	12%
Alquimaq	20	3	1%
Finning	500	6	2%
Maquinarias PY	80	15	4%
Minicargador.cl	30	30	8%
AF Maquinarias	30	10	3%
Maqman	20	10	3%
Rentalmeister	70	10	3%
Bob Rental	40	40	11%
Doosan Bobcat	50	20	5%
Alquicat	20	10	3%
Otros arrendadores menores	50	50	13%
Arrendadores informales	50	50	13%
<b>TOTAL</b>	<b>4.895</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta telefónica y cálculo sobre la base de tamaño de flota.

De acuerdo a la composición de flota que poseen las principales empresas de arriendo de maquinaria, se concluye que las grandes empresas tiene un foco en maquinaria pesada para minería.

<b>Empresa</b>	<b>Categoría</b>	<b>Mercado Objetivo</b>	<b>Tipo Clientes</b>	<b>Atributo competitivo</b>
Sodimac	Grande	Construcción, Hogar	B2B; B2C; Contratistas Medianos y pequeños.	Presencia en retail.
Dercomaq	Grande	OO.CC, Minería	B2B, Constructoras medianas y grandes.	Integración entre arriendo e importación.
SK Rental	Grande	OO.CC, Minería	B2B, Constructoras medianas y grandes.	Cobertura geográfica, Servicio en faena, Tamaño flota y amplitud de portafolio producto.
CIAM	Nicho	Construcción	B2B, Contratistas Medianos y pequeños.	Costos bajos.
Motorman	Grande	Construcción	B2B, Contratistas Medianos y pequeños.	Integración entre arriendo e importación.
Komatsu	Grande	OO.CC, Minería	B2B, Constructoras medianas y grandes.	Cobertura, Servicio en faena, Tamaño flota y Portafolio producto.
Renteq	Nicho	Construcción	B2B, Contratistas Medianos y pequeños.	Foco en constructoras
Alquimac	Grande	Construcción	B2B, Contratistas Medianos y pequeños.	Integración hacia adelante en ejecución de OO.CC. y construcción.
Finning CAT Rental	Grande	OO.CC, Minería	B2B, Constructoras medianas y grandes.	Cobertura, Servicio en faena.
Maquinarias PY	Grande	Construcción	B2B, Contratistas Medianos y pequeños.	Foco en constructoras
Minicargadores .cl	Nicho	Construcción	B2B, Constructoras medianas y grandes.	Foco en constructoras
AF Maquinarias	Nicho	Construcción	B2B, Constructoras medianas y grandes.	Foco en constructoras

<b>Empresa</b>	<b>Categoría</b>	<b>Mercado Objetivo</b>	<b>Tipo Clientes</b>	<b>Atributo competitivo</b>
Maqman	Nicho	Construcción	B2B, Contratistas Medianos y pequeños.	Foco en constructoras
Rentalmeister	Grande	OO.CC, Minería	B2B, Constructoras medianas y grandes.	Foco en constructoras
Bob Rental	Nicho	Construcción	B2B, Constructoras medianas y grandes.	Foco en constructoras
Doosan Bobcat	Grande	OO.CC, Minería	B2B, Constructoras medianas y grandes.	Foco en constructoras
Alquicat	Nicho	Construcción	B2B, Contratistas Medianos y pequeños.	Foco en constructoras
Arrendadores menores	Nicho	Construcción	B2B, B2C, Contratistas Medianos y pequeños.	Personas y Constructoras
Arrendadores informales	Informal	Construcción	B2C, Contratistas Medianos y pequeños.	Personas

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla muestra, define y agrupa las empresas en las categorías de Arrendador formal (grande y nicho) y Arrendadores informales.

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>	<b>Empresa</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Foco Estratégico</b>	<b>Gap que no cubren</b>
Grandes arrendadores	Empresas nacionales o multinacionales, enfocadas 100% en el arriendo de maquinaria, con servicio a lo largo de todo Chile, más de 10 líneas de producto y dotación de personal sobre 50 personas.	Komatsu, SKC Rental, Finning, etc.	Tienen una amplia oferta de portafolio de productos para grandes proyectos mineros y obras civiles	Se enfocan en proveer un servicio orientado a la Minería, Obras Civiles, Construcción, mediante maquinaria de gran volumen de trabajo	No poseen foco y servicio para el nicho de mercado de equipos compactos. Poseen una flota de a lo más 2 líneas de producto y menos de 10 equipos.
Empresas de Nicho	Empresas nacionales, enfocadas en el arriendo, con servicio regional, menos de 2 líneas de producto, dotación entre 10 y 30 personas.	Bob Rental, Minicargador.cl, Maqman, Alquicat, etc.	Rápida respuesta	Foco en un producto específico y un tipo de trabajo como excavación, o carguío	No poseen una oferta variada en su portafolio de productos, tienen una o dos líneas de productos

<b>Categoría</b>	<b>Descripción</b>	<b>Empresa</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Foco Estratégico</b>	<b>Gap que no cubren</b>
Arrendadores informales	Micro empresas, prestadores de servicio de movimiento de tierra, con dotación de personal menor a 3 personas	Personas naturales o EIRL que operan personalmente los equipos	Ágiles y flexibles al momento de ser contratados	No poseen foco estratégico	No poseen respaldo de marca y tienen disponibilidad acotada de cantidad de equipos

Fuente: Elaboración propia.

## **2.3. Clientes.**

### **2.3.1. Características de los consumidores.**

Nuestros clientes se pueden dividir en tres grupos, municipalidades, pequeñas constructoras y personas naturales que en algún momento se embarcan en un proyecto de remodelación, mantención o transformación de espacios urbanos. Estos tres grupos se caracterizan por realizar trabajos de construcción puntuales de pequeña magnitud tales como construcción de piscinas, construcción de zanjas en caminos rurales, mantención de caminos entre otros donde los accesos no permiten el ingreso de maquinaria pesada por el impacto en el entorno que estas causan. El tiempo en este rubro es un factor clave para sus stakeholders, ya sean los vecinos del barrio, dueños de una propiedad en construcción, o una persona que decide hacer una piscina y prefiere arrendar directamente para agilizar la obra. En este sentido se desprende que la disponibilidad de la maquinaria, la oportunidad en la que se despacha y las condiciones operacionales en las que se entrega son claves para la realización de su giro y es una capacidad indispensable a desarrollar.

### **2.3.2. Identificar macro y micro segmentos.**

Para las pequeñas constructoras y municipalidades la segmentación se realizará de la siguiente manera:

Macro segmentos: Serán definidos mediante el comportamiento de uso, esto es, por la aplicación, la frecuencia, y duración de cada arriendo.

Micro segmentos: Serán definidos mediante la identificación de las empresas, esto es, número de empleados, volumen de ventas, número de ubicaciones, años en el negocio y situación financiera.

<b>Tipo de Segmento</b>	<b>Personas naturales</b>	<b>Profesionales EIRL, Constructoras, etc.</b>	<b>Municipalidades.</b>
Macro Segmento	Ocasional- Frecuente-Intensivo	Ocasional- Frecuente-Intensivo	Ocasional-Frecuente- Intensivo
Micro Segmento	Educación baja- media-alta	Pequeña-Mediana	Pequeña-Mediana- Grande

Fuente: Elaboración propia.

Para las personas naturales la segmentación se realizará de la siguiente manera:  
Macro segmentos: Serán definidos mediante el comportamiento de uso, esto es, por la aplicación, la frecuencia, y duración de cada arriendo.

Micro segmentos: serán perfilados de acuerdo a factores demográficos y definidos por educación y ocupación.

### 2.3.3. Tamaño de mercado y tendencias.

Para la estimación del tamaño de mercado no existe fuente de información pública y abierta que involucre la demanda por arriendo de maquinaria compacta para uso urbano en ámbito privado o público.

Para estimar el tamaño de mercado se consideraran la cantidad de equipos que poseen las empresas formales y se estima la cantidad de equipos que se arriendan informalmente en el mercado. De acuerdo a este proceso se logra determinar la cantidad de quipos correspondientes a mini excavadora, mini cargador y volquete.

	Mini excavadora	Mini cargador	Volquete
Flota mercado (unidades)	76	253	51
Precio promedio hora mercado	\$10.000	\$10.000	\$8.000
Horas mes	234	234	234
Horas año	213.408	710.424	143.208
Horas efectivas de arriendo (60%)	128.045	426.254	85.925
Facturación anual	\$ 1.280.448.000	\$ 4.262.544.000	\$ 687.398.400
Total Ventas Mercado	\$ 6.230.390.400		
Tasa de crecimiento anual	5%		
Tasa de ajuste de precios	5%		

Fuente: Elaboración propia.

Para estimar la tasa de crecimiento del nicho de maquinaria compacta urbana, se analizó la tasa de crecimiento del sector de bienes de capital, nicho de maquinaria y la tasa de crecimiento del sector construcción. Se utiliza este método dado que no existe información consolidada del mercado de arriendo de maquinaria.

	Importación de maquinaria 2000 a 2014	Flota de máquinas en arriendo 2000 a 2014
Tasa de crecimiento (%)	12%	15%

Fuente: Elaboración propia mediante entrevista a actores de la industria.

### 3. Descripción de la oportunidad de negocio.

#### 3.1. Identificar la empresa y la oportunidad.

- **Misión, Visión y Objetivo.**

La **misión** de la empresa es: “Arrendamos maquinaria compacta para el movimiento de tierra que hacen realidad la ejecución de proyectos de obras civiles tales como camino rurales o calles, piscinas, plazas, parques, campos de golf u obras generales de paisajismo en el menor tiempo posible, al menor costo de hora hombre, sin impacto en el entorno de trabajo y que operan en espacios reducidos o difícil acceso”.

La **visión** de la empresa es: “Ser la mejor alternativa para la disponibilidad de maquinaria necesaria para la realización de obras civiles que involucren movimiento de tierra de escala pequeña y mediana por los clientes, mandantes y competidores”.

El **objetivo** de la empresa es: “Generar un servicio que cubra la necesidad del cliente y genere una rentabilidad superior al 10% anual medido como ROE”.

- **Descripción de la idea y servicio.**

El servicio descrito es “arriendo de maquinaria compacta para el movimiento de tierra”. Este servicio involucra el arriendo por hora o día de maquinaria de construcción para obras civiles de movimiento de tierra tales como excavadora de bajo tonelaje, mini cargadores y volquetes, en zonas urbanas o para uso doméstico, en los cuales el espacio o dimensiones del área de trabajo no permiten el ingreso de maquinaria pesada o no es deseable que la maquinaria pesada genera daños o impacto en el entorno como por ejemplo los daños al jardín y la casa durante la construcción de una piscina. A lo anterior se suma el factor de ahorro de tiempo y costo de hora hombre, condición que busca ser minimizada por el cliente o ejecutor de obra.

El servicio que se entrega al cliente involucra el arriendo, mantenimiento, seguro contra accidentes de las maquinarias.

- **Mercado objetivo.**

El servicio está orientado a empresas privadas, municipalidades o personas naturales con la necesidad de desarrollar un proyecto de obras civiles de movimiento de tierra en espacios reducidos o que no desean que se genere impacto en el entorno, que busquen la ejecución del trabajo en el menor tiempo posible y al menor costo.



Imagen 1: Mini cargador en operación en zona urbana.



Imagen 2: Retroexcavadora de 4 toneladas construyendo zanja en un camino rural.



Imagen 3: Retroexcavadora de 3 toneladas realizando la excavación para la construcción de una piscina.

### 3.2. Describir el equipo gestor del proyecto.

#### 3.2.1. Estructura y funciones.



**Gerente General:** Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales, velar por todas las funciones de mercado y ventas de una empresa, así como las operaciones del día a día. Responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica.

**Gerente Comercial:** Gestión de clientes y venta, responsable del mantenimiento de la relación continuada con los clientes, establecimiento de las líneas generales del plan de marketing y marketing mix. Responsable por la generación de ingresos del negocio.

**Gerente de Administración, Finanzas y Operaciones:** Gestionar las funciones de apoyo a la venta, gestión contable, RRHH, crédito y cobranza, tesorería, financiamiento, soporte informático y flujo operacional del negocio entre otras. Gestión de seguros. Responsable por la eficiencia en costos y gastos del negocio.

### **3.3. Competencias distintivas y experiencia relevante del equipo.**

**Miguel Ángel González A. (Gerente General / Gerente Comercial)** Ingeniero Mecánico de la Universidad de Santiago (2000) e Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Técnica Federico Santa María (2006). Actualmente cursa el MBA Global de la Universidad de Chile y Universidad de Tulane (Freeman School of Business, New Orleans, EEUU). Tiene 14 años de experiencia laboral desempeñándose principalmente en las áreas de proyectos, marketing y estrategia. Ha trabajado en LAN AIRLINES, KOMATSU, HERTZ, NAVIX y SIMMA (Venta de maquinaria, repuestos y consumibles) donde actualmente ocupa el cargo de Business Manager. Su propósito es entregar mi experiencia y habilidades en las áreas de Management, Marketing, Comercial, Finanzas y Estrategia liderando equipos y personas. Miembro activo del Colegio de Ingeniero de Chile A.G registro 27.298-1.

**Carlos Ávalos E. (Gerente de Administración, Finanzas y Operaciones)** Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile, mención Administración (2007). Actualmente cursa el MBA Global de la Universidad de Chile y Universidad de Tulane (Freeman School of Business, New Orleans, EEUU). Tiene 7 años de experiencia laboral desempeñándose en las áreas de Control de Gestión, Tesorería, Informática, Administración, Finanzas y Operaciones. Ha trabajado en INSTAPANEL, CINTAC y EPYSA EQUIPOS LTDA. (Importación, ensamblaje y comercialización de remolques y semirremolques para el transporte de carga, administración de servicios estratégicos para transportistas) donde actualmente ocupa el cargo de Gerente de Administración y Finanzas. Especial enfoque en las áreas de finanzas y evaluación de proyectos utilizando tecnologías para el desarrollo avanzado de análisis y trabajo en equipo. Estructuración organizacional y construcción de equipos de trabajo.

### **3.4. Participación, tipo de sociedad y compensaciones.**

Los socios aportarán capital por partes iguales lo que dará derecho de propiedad del 50% a cada uno. La sociedad será constituida como Sociedad Anónima dadas las ventajas para la venta o aumentos de capital. El sueldo bruto será de \$2.500.000.- para cada socio.

#### **4. Descripción del Modelo de Negocio.**

Queremos captar los cambios en la industria de construcción entendiendo que la industria de fabricantes de maquinaria ha progresado y avanzado en construir equipos compactos para aplicaciones específicas que cubren necesidades puntuales, entregan agilidad, versatilidad y ahorros en tiempo.

El incremento de los costos de mano de obra y la necesidad de agilizar los proyectos empuja a ser eficiente y eficaz con el uso de recursos dado que los costos por no cumplimiento de contrato, costos de oportunidad o costos ocultos, empujan a las empresas a buscar servicios que entreguen agilidad y rapidez.

Las empresas constructoras han evolucionado a manejar sus costos minimizando el capital detenido, depreciación, costos fijos, costo financiero. Es por esta razón que queremos enfocarnos en clientes con necesidades no exploradas mientras todas las empresas se centran en la industria minera.

La oferta de arriendo de maquinaria se concentran en tener equipos grandes y con grandes volúmenes de operación, nosotros nos enfocamos en necesidades cotidianas.

- **Segmentos de mercado**

Los segmentos que determinamos dentro del mercado que demanda maquinaria son los siguientes:

Municipalidades

Constructoras

Personas Naturales

Empresas de paisajismo y urbanismo.

- **Propuesta de valor**

Suministrar equipos que faciliten y entreguen agilidad a la ejecución de los proyectos de nuestros clientes en el momento que los necesiten y sin fallas.

- **Canales de distribución**

Tendremos un canal de distribución del tipo directo y propio, este será la oficina de venta de la empresa, lugar donde se entregará el producto.

La venta del servicio se efectúa mediante el canal de fuerza de venta y punto de venta.

- **Relaciones con los clientes**

Dado que nuestro objetivo será crecer en el mercado ya existente, es fundamental la construcción de una base de datos de clientes potenciales que nos permitan darnos a conocer y trabajar fuertemente en la fidelización a través de la entrega de un servicio de calidad y flexible.

- **Modelo de flujo de ingresos**

Tendremos dos fuentes de ingresos principales, estas son:

Ingresos por arriendo de máquinas por día.

Ingresos por venta de máquinas usadas.

Donde nuestro foco principal será el arriendo de maquinaria.

- **Recursos claves**

Principalmente la sucursal que debe contar con un taller de reparación y mantenimiento para las máquinas, esto en pos de garantizar su correcto funcionamiento a la hora de la entrega.

- **Actividades claves**

**Nuestras actividades claves son tres:**

Planificación de mantenimiento.

Administración de clientes.

Administración de flota de máquinas.

Negociación y adquisición.

- **Asociaciones claves**

Nuestras asociaciones clave son los fabricantes de maquinaria y los proveedores de insumos de mantenimiento y repuestos.

- **Estructura de costos**

Adquisición de equipos, Insumos de Mantenimiento, Hora Hombre, Costo financiero, Depreciación y gastos administrativos tales como el arriendo y la carga de remuneraciones.

<p><b>Key Partners</b></p>  <p>Fabricantes de maquinaria.          Importadores de máquinas.          Importadores y distribuidores de repuestos.          Empresas de seguro.          Empresas de transporte.</p>	<p><b>Key Activities</b></p>  <p>Mantenimiento.          Administración de cartera de clientes.          Administración de flota de máquinas.          Negociación y compras.</p>	<p><b>Value Proposition</b></p>  <p>Equipos confiables y operativos en terreno.          Amplia variedad y cantidad de equipos compactos.          Ejecutar proyectos al menor costo de mano de obra y menor impacto ornamental.</p>	<p><b>Customer Relationships</b></p>  <p>Atención al cliente personalizado</p>	<p><b>Customer Segments</b></p>  <p>Constructoras          Municipalidades          Personas          Paisajistas</p>
<p><b>Cost Structure</b></p>  <p>Sueldos.          Insumos y repuestos de máquinas.          Adquisición de equipos.</p>		<p><b>Revenue Streams</b></p>  <p>Ingresos por arriendo diario de máquinas.          Ingreso por venta de máquinas usadas.</p>		

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1. Análisis interno.**

##### **Fortalezas**

La experiencia laboral de los integrantes del equipo en empresas como Komatsu y Epysa es una fortaleza que se refleja en el conocimiento del mercado y gestión del negocio. Y el manejo de información de mercado y clientes.

##### **Oportunidades**

Los grandes competidores tienen su foco en el mercado de Minería.

Ningún competidor se ha enfocado en el nicho de Construcción Urbana.

Incremento del costo de la mano de obra.

Las regulaciones de contratación, subcontratación y leyes laborales representan un alto costo a la contratación de personal.

##### **Debilidades**

Inversión relativamente alta entendiendo la cantidad de líneas de equipos disponibles y espacios de bodegaje.

##### **Amenazas**

Las actuales empresas del mercado podrían desarrollar una unidad de negocio con foco en Construcción Urbana.

La inmigración de personas desde países menos desarrollados que Chile, podría generar una oferta de mano de obra barata

#### **4.2. Estrategia de entrada.**

La estrategia de entrada será ofensiva y tendrá por objetivo crecer en el mercado ya existente, esto se logrará a través de aumentar los ingresos por clientes, esto es, definir empresas y municipalidades claras para invertir para aumentar las ventas.

#### **4.3. Estrategia de crecimiento.**

La estrategia de crecimiento será ofensiva y tendrá como objetivo mejorar los márgenes, esto se logrará a través de la mejora de la ventaja en diferenciación de oportunidad y disponibilidad de maquinaria así como de la mantención óptima de las mismas que garantice su correcto funcionamiento en obra.

#### **4.4. Estrategia de salida.**

La estrategia de salida será defensiva y tendrá como objetivo principal la maximización de flujo de caja, esto se logrará a través de la cosecha o desinversión estratégica lo que significará la venta de las máquinas.

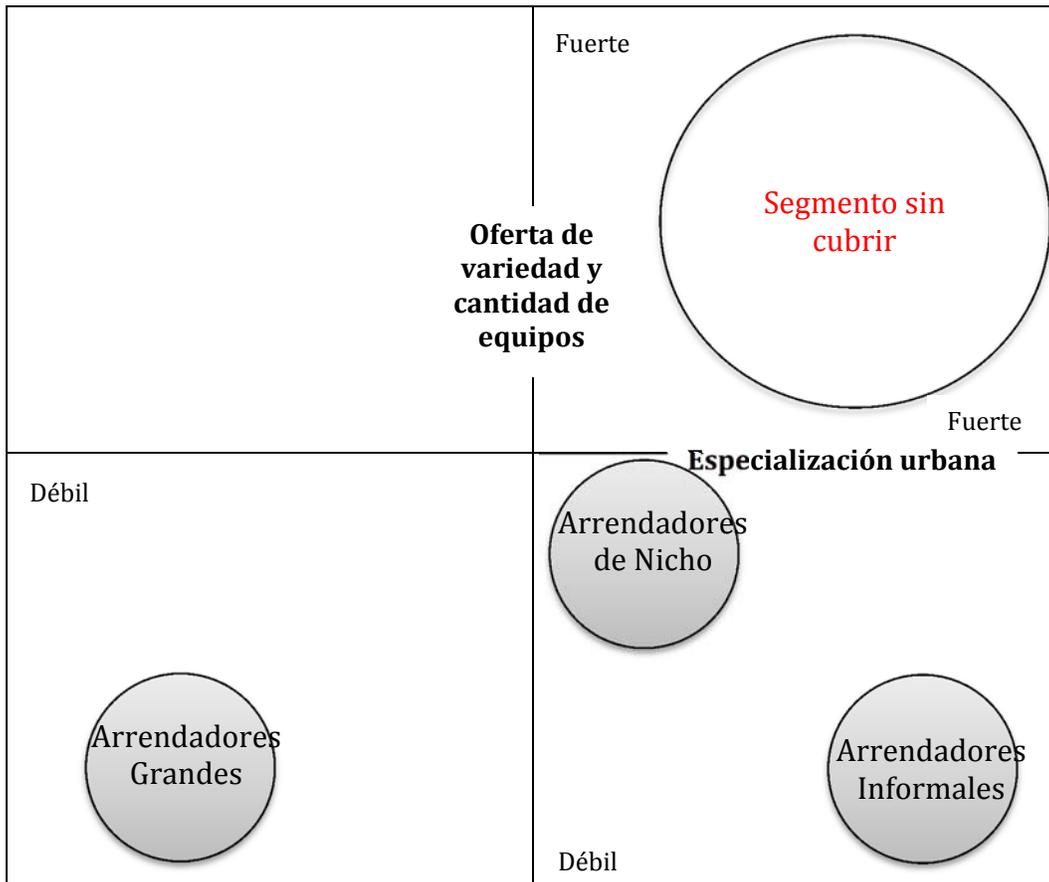
#### **4.5. Estrategia Competitiva**

La estrategia para competir será basada en costos y enfoque en el nicho de maquinaria compacta para uso urbano.

#### 4.6. Diferenciación

La diferenciación de este proyecto con los actuales competidores se centra en agrupar y disponer en un solo lugar todos los modelos de equipos de movimiento de tierra compactos para necesidades urbanas. El estudio de mercado demuestra que los actuales competidores no poseen una oferta completa en su portafolio de productos para cubrir las necesidades urbanas. El posicionamiento de marca objetivo se logrará mediante:

- Variedad de modelos y amplio stock de equipos.
- Servicio especializado con equipos para clientes urbanos.



Tipo	Descripción	Empresa	Fortaleza	Foco Estratégico	Gap que no cubren
Grandes arrendadores	Empresas nacionales o multinacionales, enfocadas 100% en el arriendo de maquinaria, con servicio a lo largo de todo Chile, más de 10 líneas de producto y dotación de personal sobre 50 personas.	Komatsu, SKC Rental, Finning, etc.	Tienen una amplia oferta de portafolio de productos para grandes proyectos mineros y obras civiles	Se enfocan en proveer un servicio orientado a la Minería, Obras Civiles, Construcción, mediante maquinaria de gran volumen de trabajo	No poseen foco y servicio para el nicho de mercado de equipos compactos. Poseen una flota de a lo más 2 líneas de producto y menos de 10 equipos.
Empresas de nicho	Empresas nacionales, enfocadas en el arriendo, con servicio regional, menos de 2 líneas de producto, dotación entre 10 y 30 personas.	Bob Rental, Minicargador.cl, Maqman, Alquicat, etc.	Rápida respuesta	Foco en un producto específico y un tipo de trabajo como excavación, o carguío	No poseen una oferta variada en su portafolio de productos, tienen una o dos líneas de productos

<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Empresa</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Foco Estratégico</b>	<b>Gap que no cubren</b>
Arrendadores informales	Micro empresas, prestadores de servicio de movimiento de tierra, con dotación de personal menor a 3 personas	Personas naturales o EIRL que operan personalmente los equipos	Ágiles y flexibles al momento de ser contratados	No poseen foco estratégico	No poseen respaldo de marca y tienen disponibilidad acotada de cantidad de equipos

Fuente: Elaboración propia.

## 5. Plan de Marketing.

### 5.1. Segmentación.

Los equipos compactos de movimiento de tierra son utilizados transversalmente en diversos mercados: Minería, Obras Civiles, Construcción, Municipios, Urbanismos/Paisajismo, Personas.

#### **Criterio de segmentación.**

El criterio de segmentación será por tamaño de empresa según monto de facturación anual, giro comercial y ubicación geográfica.

#### **Segmentación.**

Sector Industrial: El proyecto se enfoca en los sectores de Construcción, Municipal, Urbanismo/Paisajismo y Personas.

Tamaño de empresa: La segmentación considera empresas de tamaño pequeño con ventas anuales de 10.000,01UF a 25.000 UF y empresas de tamaño mediano de 25.000,01 UF a 100.000,00 UF.

Localización: Región Metropolitana.

Usuarios: El foco son usuarios frecuentes.

<b>Segmento</b>	<b>Clasificación de usuario</b>
Constructoras	Frecuente
Municipal	Frecuente
Urbanismo/Paisajismo	Frecuente
Personas	Frecuente

Fuente: Elaboración propia.

Selección del segmento meta: El segmento meta serán las empresas constructoras, municipalidades, empresas de paisajismo y urbanismo.

## 5.2. Estimación de la demanda de nuestra empresa.

### 5.2.1. Estimación de nuestra participación de mercado.

El supuesto de participación de mercado considera evolucionar desde una posición de incorporación al mercado hasta un nivel de madurez al año 5. La estimación de tamaño de mercado fue construida mediante los datos de cantidad de equipos de los competidores formales e informales.

	<b>Mini excavadora</b>	<b>Mini cargador</b>	<b>Volquete</b>
Flota mercado (unidades)	76	253	51
Precio promedio hora mercado (\$/hr)	\$10.000	\$10.000	\$8.000
Horas mes (hr/mes)	234	234	234
Horas año (hr/año)	213.408	710.424	143.208
Horas efectivas de arriendo (60%)	128.045	426.254	85.925
Facturación anual	\$ 1.280.448.000	\$ 4.262.544.000	\$ 687.398.400
Total Ventas Mercado año 1	\$ 6.230.390.400		
Tasa de crecimiento anual	5%		
Tasa de ajuste de precios	5%		

En la siguiente tabla se estima la participación de mercado y demanda de acuerdo a nuestra proyección de crecimiento de equipos por año y a la estimación de venta total del mercado.



### 5.2.2. Número de clientes.

De acuerdo al mercado objetivo de clientes, se ha estimado la cantidad para cada uno de los segmentos target de mercado.

<b>Segmento de Mercado</b>	<b>Cantidad de clientes</b>
Personas	+3.000
Constructoras	2.797
Empresas de Paisajismo y Urbanismo	28
Municipalidades	297

Fuente: Guía de empresas Amarillas.cl

### 5.2.3. Demanda anual por producto para nuestra empresa.

La estimación de la demanda de nuestra empresa se calcula en función del supuesto base flota de equipos y tasa de crecimiento anual. La demanda de la empresa se expresa en horas al año.

Habitualmente en el mercado de arriendo de maquinaria, la demanda se estima como un 50% a 70% del total de horas disponibles. Del total de horas disponibles para venta, se estima una ocupación de 60%.

<b>Tabla: Estimación de la demanda de nuestra empresa</b>											
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Nuestra flota mini excavadora (stock de unidades)	1	4	6	9	11	12	12	13	13	14	15
Nuestra flota volquete (stock de unidades)	1	3	4	6	8	8	8	9	9	10	10
Nuestra flota mini cargador (stock de unidades)	2	12	19	29	36	37	39	41	43	45	48
Venta x arriendo de mini excavadora (miles de horas)	1	6	9	15	18	19	20	21	22	23	24
Venta x arriendo de volquete (miles de horas)	1	4	6	10	12	13	13	14	15	15	16
Venta x arriendo de mini cargador (miles de horas)	3	19	32	49	59	62	65	69	72	76	79
Precio por arriendo mini excavadora (MCLP/hora)	11	12	12	13	13	14	15	15	16	17	18
Precio por arriendo volquete (MCLP/hora)	10	10	10	11	12	12	13	13	14	15	15
Precio por arriendo mini cargador (MCLP/hora)	11	12	12	13	13	14	15	15	16	17	18
Venta x arriendo de mini excavadora (MMCLP/Año)	11	67	115	186	238	263	290	319	352	388	428
Venta x arriendo de volquete (MMCLP/Año)	6	39	67	108	138	152	168	185	204	225	248
Venta x arriendo de mini cargador (MMCLP/Año)	37	224	382	620	793	874	964	1.063	1.172	1.292	1.424
<b>Ventas totales de la compañía (MMCLP/Año)</b>	<b>55</b>	<b>331</b>	<b>564</b>	<b>914</b>	<b>1.169</b>	<b>1.289</b>	<b>1.421</b>	<b>1.567</b>	<b>1.728</b>	<b>1.905</b>	<b>2.100</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.3. Estrategia de producto/servicio.

#### 5.3.1. Posicionamiento.

La estrategia de posicionamiento de servicio para la empresa será:

- Conveniente relación costo-servicio.
- Alta disponibilidad de equipos para arriendo.
- Equipos de calidad y confiables.

	<b>Cobertura</b>	<b>Estrategia Competitiva</b>	<b>Mercado Objetivo</b>	<b>Atributos de Diferenciación</b>
<b>Servicio de arriendo de maquinaria compacta</b>	RM	Nicho equipos compactos	B2B	Foco en el cliente
			B2C	
			Construcción urbana	
	Líder en costo	Contratistas medianos y pequeños.	Municipalidades	Orientación al servicio
			Paisajistas	
			Personas naturales	

Fuente: Elaboración propia.

### 5.4. Estrategia de Precio.

#### 5.4.1. Fase inicio.

En la fase de inicio se utilizará una estrategia de precios bajos. La fase de inicio será durante los primeros 24 meses.

Los precios de venta serán competitivos e igual o menor a un 5% del precio promedio de mercado por un equipo de iguales características.

#### **5.4.2. Fase mediano plazo y largo plazo.**

En esta fase, la estrategia se mantendrá igual que en la fase de inicio.

### **5.5. Estrategia de distribución.**

#### **5.5.1. Canales de venta.**

El canal de venta establecido será mediante fuerza de venta propia, página web y venta de mesón.

El producto será distribuido y entregado en el punto de venta u oficina de operaciones.

### **5.6. Estrategia de comunicación.**

#### **5.6.1. Target de comunicación.**

El target comunicacional serán las personas tomadoras de decisión que están al interior de las empresas que conforman el target de mercado.

La comunicación será centrada en los beneficios de ahorro de tiempo y costos de mano de obra.

#### **5.6.2. Promoción**

La estrategia de promoción contempla una comunicación y anuncios locales, enfocados a la cultura chilena y regionalizada a la zona Región Metropolitana. La estrategia considera una promoción de venta que contempla descuento de un 10% en el precio de venta de un segundo equipo en arriendo en la misma compra. Con esto se busca incentivar la venta cruzada y la generación de ingreso por cliente. Esta promoción tendrá vigencia durante los primeros 3 meses de operación de la empresa y se contempla utilizarla a futuro en caso que sea necesario estimular las ventas.

El propósito de implementar una promoción de venta asociada enfocada en un descuento del precio de venta es para generar una estimulación de la demanda e introducir el servicio de la empresa en su fase de introducción de mercado.

### 5.6.3. Publicidad.

La publicidad contemplada para involucra imagen de marca, sitio web, e mailing y catálogo de productos.

De acuerdo al tamaño del target de mercado, no se tiene contemplado efectuar publicidad y anuncios. Esta determinación se basa en el alto costo por contacto que tendría una campaña de publicidad masiva.

### 5.7. Estrategia de ventas.

La estrategia de venta contempla:

- Fuerza de venta.
- Promoción de venta.
- Comunicación de marca.

Agente	Objetivo	Soporte	Presupuesto
Fuerza de venta	Atención de clientes	1 vendedor por cada 10 máquinas disponibles. Rotación de cartera 100% cada dos meses.	\$250.000 sueldo base bruto + gratificación, premio de metas de \$100.000 y 1,5% de comisión sobre venta mensual.
Promoción de ventas.	Apoyar la acción de comunicación de la fuerza de venta	Folletería y Merchandising	\$5.000.000 por año.
Comunicación de marca.	Comunicar la imagen de marca al target de mercado.	Posicionamiento web, Sitio web,	\$8.500.000 por una vez.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.8. Presupuesto de marketing.

Descripción	Medio/Proveedor	Frecuencia anual	Presupuesto anual	Costo por contacto
Posicionamiento web.	Google Adwords	Anual	\$ 5.000.000	N/A
Adquisición de base de datos de clientes.	Publmail	Anual	\$ 2.000.000	\$456/contacto.
Encuesta de satisfacción de clientes	Ipsos Chile	Anual	\$ 2.250.000	N/A
Merchandising	Ushop	Anual	\$ 5.000.000	\$2.000/contacto
Catálogo de productos.	Agencia	Anual	\$ 5.000.000	\$1.500/contacto
Sitio web	Agencia	Por una vez	\$ 1.500.000	N/A
Diseño de imagen de marca, logo, slogan, etc.	Agencia	Por una vez	\$ 7.000.000	N/A

Fuente: Elaboración propia.

### 5.9. Métricas e indicadores de gestión.

<b>Métrica</b>	<b>Concepto</b>	<b>Formula</b>	<b>Benchmark</b>
Time utilization	Uso de los activos	Horas facturadas/Horas Disponibles	Mayor o igual a 65%
Dollar utilization	Generación de ingreso de los activos	Ingresos por venta de horas facturados/Potencial de facturación	50% a 60%
Satisfacción de clientes	Satisfacción del servicio recibido	Promedio de nota asignada, escala 0 a 100%.	Mayor o igual a 80%.

Fuente: Elaboración propia.

## **6. Plan de Implementación.**

### **6.1. Estrategia de desarrollo.**

Nuestra estrategia de desarrollo tendrá la siguiente forma:

- Levantar el capital
- Externalizar la contabilidad desde la constitución de la sociedad.
- Elegir e implementar un ERP.
- Buscar y generar arriendo de terreno e instalaciones.
- Comprar las máquinas.
- Contratar la dotación de personal.
- Establecer procedimientos de operación.
- Establecer procedimientos de cobranza y tesorería.
- Establecer procedimientos de ventas.

### **6.2. Avances y requerimiento de recursos.**

Los recursos necesarios para implementar la estrategia de desarrollo antes descrita se evalúa en \$2.750.000.- Este valor está provisionado para cada mes de operación dentro del gasto de administración y ventas pues será recurrente. Este monto se requiere desde el momento 0 para partir con el proyecto e incluye los siguientes puntos:

- Externalizar la contabilidad desde la constitución de la sociedad.
- Elegir e implementar un ERP.
- Buscar y generar arriendo de terreno e instalaciones.
- Contratar la dotación de personal.
- Establecer procedimientos de operación.
- Establecer procedimientos de cobranza y tesorería.
- Establecer procedimientos de ventas.

Para el caso de la compra de la maquinaria se requieren \$66.000.000.- el primer año correspondiente al costo de compra de una mini excavadora, un volquete y dos mini cargadores.

Como segundo hito de requerimiento de recursos está la implementación del plan de marketing que conlleva la inversión inicial de \$8.500.000.- para el desarrollo de la marca y la página web. El resto de los gastos de este ítem se irá realizando en la medida que se vaya implementando.

Los meses siguientes comenzarán a requerir los recursos necesarios para la operación:

- Remuneraciones. (\$3.000.000.-/mes)
- Gastos generales. (\$2.750.000.-/mes)
- Arriendo. (\$2.000.000.-/mes)
- Gastos en marketing y publicidad. (\$1.600.000.-/mes)

## **7. RSE y Sustentabilidad**

### **Mapa de stakeholders.**

- Proveedores: Buscar en conjunto oportunidades que generen un beneficio mutuo.
- Clientes: Buscar y entregar las mejores soluciones que hagan de Maquinarias AG su primera opción.
- Empleados: Generar un espacio de trabajo que genere entusiasmo y facilite la motivación, creatividad, desarrollo personal y profesional.
- Reguladores: Actuar con integridad y rectitud, cumpliendo las regulaciones y leyes.
- Sociedad: Contribuir de forma activa al desarrollo sostenible de las sociedades en que la empresa esté presente.

### **Valores éticos del negocio.**

Los valores éticos que serán fielmente reflejados en el actuar en el mercado serán:

- Honestidad, nuestro actuar es honrado, alejado de mentiras y engaños.
- Compromiso, cumplimos con nuestra palabra dada, respetando y cumpliendo las obligaciones adquiridas.
- Rectitud, trabajamos con transparencia y claridad al interior de la empresa, con nuestros clientes y con el mercado.

### **Determinación de impactos sociales.**

Se buscará determinar y medir el impacto social de la empresa y su trabajo de RSE en los siguientes grupos de interés:

- Clientes.
- Proveedores.
- Comunidad local.
- Empleados y sindicatos.

Las variables que se considerarán para medir el impacto en los grupos de interés serán:

- Pago de cuentas por pagar a proveedores en plazo menor o igual al pactado.
- Apoyo a la comunidad local.
- Apoyo económico a empleado en situación de desgracia o catástrofes naturales.

## 8. Riesgos críticos

Riesgos	Mitigadores
Nivel de ventas inferiores a lo proyectado.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. El proyecto contempla una sensibilización de ajustes tanto en compra de maquinaria como en contratación de personal. Se tienen KPI de horas posibles de arrendamiento mensual por máquina y vendedores necesarios por número de máquinas disponibles, esto concluye en una buena flexibilidad para enfrentar la incertidumbre del mercado.</li><li>2. Reducir gasto en publicidad, o eficiente el proceso para bajar la carga de gastos fijos.</li><li>3. Reformulación de estrategia de marketing.</li></ol>
Costos superiores a lo proyectado	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Determinar nuevos puntos de equilibrio y adaptar el negocio a la nueva realidad a través del plan de ventas.</li><li>2. Aumentar porcentajes variables y establecer incentivos de metas más potentes.</li></ol>
Payback superior a lo proyectado	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Si el proyecto necesita un payback superior, dependiendo del plazo necesario se debe evaluar la posibilidad de buscar nuevos socios. Para esto se desarrollará un plan de identificación de posibles candidatos permanentemente.</li></ol>

Fuente: Elaboración propia.

## 9. Conclusiones

La **misión** de la empresa es arrendar maquinaria pesada compacta de uso urbano o en espacios reducidos, para proyectos de construcción en casas, parques, campos de golf, al menor costo de hora hombre y en el menor tiempo posible.

La **visión** de la empresa es “ser visto como la mejor alternativa en el arriendo de maquinaria compacta” tanto para clientes, competidores y mandantes.

El **objetivo** de la empresa es: “Generar un servicio que cubra la necesidad del cliente y genere una rentabilidad superior al 10% anual medido como ROE por sobre el promedio del mercado”.

El **servicio** corresponde al arriendo de maquinaria compacta para el movimiento de tierra para zonas urbanas y en espacios pequeños. El **servicio** entregado se centra en brindar el arriendo de Mini-cargadores, Mini-excavadoras y Volquetes, con mantenimiento en terreno y seguro contra accidente.

El **mercado objetivo** corresponde a empresas privadas, EIRL, municipalidades y personas naturales, de la región metropolitana, con necesidades de construcción en zonas urbanas o espacios reducidos y que no quieran tener impacto estético u ornamental en el entorno.

Las **fuerzas competitivas** del mercado muestran que el nicho tiene un atractivo alto por el bajo poder de negociación e influencia de los proveedores, competidores y compradores sobre la empresa. La principal amenaza la representan los sustitutos.

La **estrategia competitiva** se centra en ser eficiente en costo y concentrarse en el nicho de mercado de equipos compactos, esto se define dado que es un servicio *commodity*. Adicionalmente se considera desarrollar alianzas con los grandes fabricantes de maquinaria que tienen presencia en Chile de tal forma de convertirse en un dealer de sus equipos compactos.

La **estrategia de diferenciación** se enfoca en tener la mayor variedad y cantidad de equipos compactos y especializarse en el servicio para el segmento de clientes urbanos.

El **tamaño del mercado** lo componen cerca de 380 equipo, en el nicho de equipos compactos, se estima un potencial de venta entorno a \$6.200 millones anuales.

La **estrategia de marketing y ventas** contempla una segmentación según industria (Construcción), geográfica (Región Metropolitana), tamaño de clientes (pequeño y mediano), la estrategia se centra en entregar la mejor opción precio-servicio, basado en alta disponibilidad de máquinas, equipos confiables y un precio igual o menor al promedio de mercado. La estrategia de venta se centra en un canal de venta directo

mediante fuerza de venta, promoción de los productos y comunicación de marca y el concepto de mejor precio del servicio respecto al promedio de mercado.

La **administración** de la empresa tiene una estructura centralizada con foco en el general management, ventas y adquisiciones, serán externalizadas las tareas de contabilidad y mantenimiento.

En la siguiente tabla, se resumen los principales indicadores de la evaluación económica y financiera del proyecto evaluado a 10 años.

Ingresos por venta (MM \$)	\$ 2.100
Margen bruto (MM \$)	\$1.155
Margen bruto (%)	55%
EBIT (MM \$)	\$ 519
Utilidad Neta (MM \$)	\$ 390
Inversión inicial (MM \$)	\$441
VAN (MM \$)	\$710
TIR (%)	27%
CAPM	15,7%

De acuerdo a la evaluación financiera del mercado, las fuerzas competitivas del mercado, las fortalezas y debilidades detectadas, este equipo de trabajo tiene una visión positiva del negocio y recomienda la ejecución de este.