



UNIVERSIDAD  
SAN IGNACIO  
DE LOYOLA

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**PLAN ESTRATÉGICO: EMPRESA DE SERVICIOS DE  
COURIER Y PAQUETERÍA, GTL EXPRESS S.A.C. EN  
LA CIUDAD DE LIMA**

**Trabajo de Investigación para optar el grado de:**

**EDUARDO ASTETE ROCHA**

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión del  
Capital Humano**

**CARLOS MIGUEL LINDO MONGE**

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión del  
Capital Humano**

**MIGUEL GABRIEL QUIROZ RIVERO**

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de  
Proyectos**

**Asesor:**

**Luis Fernando Peredo Rojas**

**Lima – Perú**

**2019**

**“Plan Estratégico: Empresa de servicios de courier y  
paquetería GTL Express S.A.C. en la ciudad de Lima”**

### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a nosotros mismos, hemos tenido muchos retos, siendo uno de ellos el post-grado de la USIL. Tras vernos inmersos en él, uno se plantea que más allá de ser un reto, es una base, no solo para el entendimiento del campo en el que nos hemos visto involucrados, sino para nuestras vidas y futuro.

A nuestros padres y familia por la motivación permanente hacia el logro de nuestros objetivos profesionales.

## **Agradecimiento**

Agradecemos a la empresa GTL Express S.A.C. por la confianza y el apoyo brindado durante todo el proceso de desarrollo de nuestro proyecto, ya que sin su ayuda no hubiera sido posible culminar el presente plan estratégico.

A nuestro asesor Dr. Luis Fernando Peredo Rojas que fue nuestro guía y siempre estuvo dispuesto ayudarnos en la mejora de nuestro proyecto.

## Resumen ejecutivo

El presente plan estratégico 2018-2022 ha sido desarrollado para la empresa GTL Express S.A.C., el cual dará los lineamientos que se requiere para mantenerse competitivo en el mercado. La empresa se encuentra comprendida en el sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería, cuya fortaleza es el conocimiento de las leyes aduaneras, optimizando el tiempo de entrega y el servicio personalizado. GTL Express S.A.C. fue creada para atender la demanda de clientes que buscan un mejor servicio de encomiendas.

En la actualidad, existen factores macroeconómicos que benefician el desarrollo y la sostenibilidad de la empresa, entre ellos se encuentran el PBI, la inflación, el crecimiento de las importaciones, el aumento de las compras electrónicas y la disminución de la pobreza.

El plan estratégico propone integrar la estrategia de penetración de mercado en base a los siguientes criterios: a) Crear valor a los accionistas (rentabilidad de los accionistas), b) Incrementar las ventas en una tasa promedio de 14% anual, c) Crecer de manera sostenible entre los años 2018-2022, d) Fidelizar a los Clientes, e) Capacitar al personal e f) Identificar los macro procesos.

En relación a la evaluación económica financiera del presente plan, se determinó que la inversión inicial requerida ascendió a S/. 113.782 soles siendo el 43.23% inversión fija y el 56.77% capital de trabajo.

En lo referente a los indicadores de evaluación de inversiones, y en relación a los indicadores económicos bajo los supuestos de planeación se han obtenido los siguientes resultados: un VANE de S/. 231,797, y un TIRE de 195.75%, que aparentemente pareciera bastante excesivo debido a la distorsión que se genera por la metodología misma del cálculo de la TIR. Este último solo mide el retorno sobre la inversión fija inicial, y no sobre el total de inversión fija y corriente, por lo que se agregó el indicador beneficio costo el cual muestra un resultado de retorno sobre el total de la inversión de solo el 10%

En lo que respecta a la evaluación financiera, bajo los supuestos de planeación, se han obtenido los siguientes resultados: VANF de S/. 241,848 y un TIRF de 344.21%, que aparentemente también pudiera parecer exageradamente alto al igual que TIRE, pero como ya se explicó, la deficiencia en la metodología del TIR da origen a este resultado distorsionado. Por lo tanto, debido al tiempo en que viene trabajando la empresa, el análisis TIRE es el más adecuado.

## Índice de contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>10</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>11</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Antecedentes</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2 Determinación del problema u oportunidad</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3 Justificación del Proyecto</b> .....	<b>19</b>
1.3.1 Justificación Académica .....	19
1.3.2 Justificación Empresarial. ....	20
<b>1.4 Objetivos generales y específicos</b> .....	<b>20</b>
1.4.1 Objetivo general. ....	20
1.4.2 Objetivos específicos. ....	20
<b>1.5 Alcances y limitaciones de la investigación</b> .....	<b>21</b>
1.5.2 Limitaciones.....	21
<b>LA EMPRESA</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 Antecedentes de la empresa</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2. Descripción del negocio</b> .....	<b>25</b>
<b>2.3 Ciclo de vida del producto o servicio</b> .....	<b>29</b>
<b>2.4 Estructura organizacional actual de la empresa</b> .....	<b>32</b>
<b>2.5 Situación del mercado y situación financiera actual de la industria.</b> .....	<b>35</b>
2.5.1 Mercado. ....	35
2.5.2 Aspecto financiero.....	35
<b>CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DE LA VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA</b>	<b>41</b>
<b>3.1 Visión</b> .....	<b>41</b>
3.1.1. Visión actual de la empresa .....	41
3.1.2. Análisis de la visión actual. ....	41
3.1.3 Matriz de la visión propuesta para la empresa. ....	42
3.1.4 Visión propuesta.....	42

<b>3.2 Misión</b> .....	<b>43</b>
3.2.1. Misión actual de la empresa.....	44
3.2.2 Análisis de la misión actual.....	44
3.2.3 Elementos de la misión propuesta para la empresa. ....	44
3.2.4. Misión propuesta.....	45
<b>3.3 Valores</b> .....	<b>46</b>
3.3.1. Valores actuales de la empresa. ....	46
3.3.2. Análisis de la Valores actuales. ....	46
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa. ....	46
3.3.4. Valores propuestos.....	48
<b>3.4 Alineamiento estratégico de la Visión, misión y valores de la empresa</b> .....	<b>49</b>
<b>ENTORNO EXTERNO</b> .....	<b>53</b>
<b>4.1 Tendencias de las variables del entorno</b> .....	<b>53</b>
4.1.1. Análisis político-Gubernamental. ....	53
4.1.2. Análisis económico. ....	57
<b>4.2 Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno</b> .....	<b>74</b>
<b>4.3 Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno.</b> .....	<b>75</b>
<b>4.4. Oportunidades y Amenazas</b> .....	<b>76</b>
<b>4.5 Matriz de evaluación de los factores externos EFE.</b> .....	<b>78</b>
<b>ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA</b> .....	<b>84</b>
<b>5.1 Descripción del mercado (demanda) e Industria (Oferta)</b> .....	<b>84</b>
<b>5.2 Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria.</b> .....	<b>90</b>
<b>5.2.1 Productos Sustitutos.</b> .....	91
<b>5.2.2 Entrada Potencial de nuevos competidores.</b> .....	92
<b>5.2.3 Poder de negociación de los clientes.</b> .....	93
<b>5.2.4 Poder de negociación de los proveedores.</b> .....	94
<b>5.2.5 Rivalidad entre competidores.</b> .....	95
<b>5.3 Matriz de actividad de cada una de las cinco fuerzas.</b> .....	<b>98</b>
<b>5.4 Análisis del grado de atractividad de la industria</b> .....	<b>101</b>
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	<b>111</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b> .....	<b>111</b>

<b>6.1 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa:</b> .....	<b>111</b>
6.1.2 Actividades secundarias. ....	113
<b>6.2 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.</b> .....	<b>114</b>
<b>TABLA 36</b> .....	<b>115</b>
<b>DIRECCIÓN: DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b> .....	<b>115</b>
<b>TABLA 37</b> .....	<b>116</b>
<b>OPERACIONES: DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b> .....	<b>116</b>
<b>6.3 Benchmarking y comparación con líderes de la industria de cada una de actividades de la cadena de valor</b> .....	<b>119</b>
<b>6.4 Determinar las competencias de la empresa.</b> .....	<b>122</b>
<b>6.5 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.</b> .....	<b>122</b>
<b>6.6 Matriz de evaluación de los factores internos EFI.</b> .....	<b>124</b>
<b>CAPÍTULO VII</b> .....	<b>130</b>
<b>FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS</b> .....	<b>130</b>
<b>7.1 Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.</b> .....	<b>130</b>
7.1.1 Objetivo Estratégico. ....	131
7.1.2 Análisis de los objetivos.....	131
7.2.1 Matrices de formulación de estrategias. ....	136
7.2.1.1 Matriz FODA. ....	136
7.2.1.3 Matriz interna externa. ....	143
7.2.1.4 Matriz de la gran estrategia.....	144
<b>7.3 Resumen de las estrategias formuladas.</b> .....	<b>145</b>
<b>CAPÍTULO VIII</b> .....	<b>147</b>
<b>SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA</b> .....	<b>147</b>
<b>8.1 Método factores estrategias claves</b> .....	<b>147</b>
8.1.1 Matriz de selección.....	148
<b>8.2 Métodos de escenarios</b> .....	<b>150</b>
8.2.1 Descripción de escenarios considerados.....	151
<b>8.3 Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC.</b> .....	<b>155</b>
<b>8.4 Descripción de estrategia seleccionada.</b> .....	<b>157</b>
<b>8.5 Descripción de estrategia contingente</b> .....	<b>157</b>
<b>9.2 Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.</b> .....	<b>163</b>

9.3	Indicadores para cada uno de los objetivos específicos .....	165
9.4	Metas para cada uno de los objetivos específicos .....	165
9.5	Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) .....	166
9.7	Presupuesto de cada una de las iniciativas .....	167
9.8	Cronograma de cada una de las iniciativas .....	168
<b>CAPÍTULO X.....</b>		<b>169</b>
<b>EVALUACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>		<b>169</b>
10.1	Evaluación Cualitativa .....	169
10.1.1	Criterios de evaluación.....	169
10.2	Evaluación Financiera de la estrategia.....	170
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>202</b>
Conclusiones .....		202
Recomendaciones .....		203
<b>REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....</b>		<b>231</b>

### **Índice de tablas**

Tabla 71.	<i>Proyección del Flujo de Caja de GTL Express Con Estrategia .....</i>	185
Tabla 72.	<i>Flujo de Fondos Económicos de GTL Express.....</i>	193
Tabla 73.	<i>Beneficio Costo Económico de GTL Express (TIRE) .....</i>	195
Tabla 74.	<i>Periodo de Recuperación de GTL Express (TIRE).....</i>	196

Tabla 75. <i>Flujo de Fondos Financieros de GTL Express (TIRE)</i> .....	196
Tabla 76. <i>Beneficio Costo Económico de GTL Express (TIRF)</i> .....	198
Tabla 77. <i>Periodo de Recuperación de GTL Express (TIRF)</i> .....	199
Tabla 78. <i>Ratios financieros de la empresa GTL Express</i> .....	200

### **Índice de figuras**

<i>Figura 1. Producción de transporte, almacenamiento, correo y mensajería, 2010 - 2017</i> .....	21
<i>Figura 2. Ubicación Geográfica.</i> .....	241
<i>Figura 3. Diagrama de Procesos de GTL Express SAC</i> .....	29
<i>Figura 4. Ciclo de vida del producto</i> .....	34

<i>Figura 5.</i> Organigrama de la Empresa.....	40
<i>Figura 6.</i> Envíos de entrega rápida.....	42
<i>Figura 7.</i> PBI del Perú: Nacional, Transporte y Telecomunic., Enero 2014 – Junio 2015.....	44
<i>Figura 8.</i> Decreto Legislativo N° 1053 .....	70
<i>Figura 9.</i> Tráfico postal nacional e internacional año 2016.. .....	90
<i>Figura 10.</i> Tráfico postal internacional según tipo de envío (participación) I S 2015.....	91
<i>Figura 11.</i> Tráfico postal internacional de pequeños paquetes según ruta de envío I S 2015.	92
<i>Figura 12.</i> Tráfico postal internacional según empresa (participación) I S 2015.. .....	93
<i>Figura 13.</i> Tráfico postal internacional de pequeños paquetes según empresa (participación) I S 2015. ....	94
<i>Figura 14.</i> Modelo de las cinco fuerzas de Porter. ....	905
<i>Figura 15.</i> Uso de Internet en el Perú.....	93
<i>Figura 16.</i> Intensidad de las Fuerzas de Porter.....	108
<i>Figura 17.</i> Cadena de valor. ....	116
<i>Figura 18.</i> Balanced Score Card.....	159

## **Introducción**

El sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería es uno de los sectores con mayor desarrollo y dinamismo en los últimos años, tanto en el Perú como en otras naciones del mundo. Estos efectos de crecimiento y cambios constantes obligaron a las empresas del

sector a mantenerse más informados y competitivos, con el objetivo de ofrecer mejor calidad en los servicios y mayor satisfacción para los clientes.

Las empresas dedicadas a la investigación en el Perú mencionaron que el sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería tienen una gran importancia en el dinamismo de la economía peruana y en la globalización del negocio, permitiendo el enlace rápido con diversos países del mundo. Esto trajo como consecuencia que cada día más personas acceden a nuevos mercados mediante el comercio electrónico, tal como se señaló en el informe In Crescendo Ciencias Contables & Administrativas (ICC C&A); ello facilitó que las empresas adquirieran información sobre nuevos proveedores que les aseguró la adquisición de sus diferentes recursos para sus procesos de producción y comercialización (ICC C&A, 2017).

GTL Express S.A.C. brinda el servicio de courier y paquetería en Lima Metropolitana y Callao, el cual consiste en la importación de documentos o paquetes de una determinada dimensión y peso limitado. Los envíos corresponden a productos adquiridos en el exterior por los clientes. GTL Express se encarga de la recepción, traslado, desaduanaje, nacionalización y entrega del paquete al destino indicado por el cliente.

GTL Express cuenta con un operador logístico en la ciudad de Miami, el cual se encarga de recepcionar los documentos o paquetería, consolidar y gestionar el envío hacia al Perú. Este servicio se caracteriza por tener la velocidad, seguridad, especialización y personalización en el proceso y ejecución del reparto.

El servicio de courier de GTL Express va dirigido no solo al público en general, sino también a empresas y entidades privadas que requieran de envíos de forma rápida y segura; y busquen en una empresa de courier la calidad en el servicio y efectividad en sus envíos.

Es en este contexto donde se origina la motivación para el desarrollo del presente plan estratégico aplicando la metodología basada en el proceso estratégico de Fred David, el cual se compone de un conjunto de actividades que se desarrolla de manera secuencial. En consecuencia, se espera que con este plan estratégico una organización pueda proyectar el futuro y alcance su visión establecida.

Finalmente, uno de los grandes desafíos en este sector es lograr la fidelidad de los clientes a través de una constante sintonía para satisfacer cada una de sus necesidades y aspiraciones. Es aquí donde se centra gran parte de los esfuerzos para atraer y retener a clientes redituables para las organizaciones.

## **Capítulo I:**

### **Generalidades**

#### **1.1 Antecedentes**

En el tiempo de los incas, el intercambio de los mensajes entre los gobernantes y sus fuerzas militares se realizaba a través de los chasquis, quienes recorrían todo el Tahuantinsuyo, comprometiéndose en entregar rápidamente la orden encomendada. Esta es una de las primeras prácticas del hombre para satisfacer la necesidad de comunicar un mensaje o enviar algo muy importante de manera urgente a un lugar lejano. A nivel mundial, estas actividades se han ido manifestando a lo largo de la historia, dando origen a lo que hoy llamamos courier y paquetería, las cuales han hecho que la distancia entre las regiones sea cada vez más corta. El servicio de courier se originó en los Estados Unidos en la década de los años 60; a finales de los años 70 surgió la regulación del servicio de cargas aéreas permitiendo mejoras que beneficiarían al sector (Perú Retail, 2016).

En la actualidad, el servicio de courier y paquetería se ha ido desarrollando a nivel mundial, debido a la imperante necesidad de comunicación e interrelación que poseen las personas y las empresas a diario. La tecnología cada vez es más sofisticada y genera cambios constantes en la vida de las personas y en la gestión de las empresas. De esta manera, se aprecia un avance bastante significativo desde cómo se envía una carta de un lado del mundo a otro y cómo actualmente se convierte en un simple *click* desde cualquier correo electrónico (Gestión, 2016).

El uso del internet, los e-mails, las redes sociales, la mensajería y entrega de paquetes instantáneos ha revolucionado las comunicaciones en todos los ámbitos (personal y

empresarial). Asimismo, han hecho de las distancias geográficas una interacción simple, globalizada y dinámica. Estos cambios han originado la necesidad de romper algunos paradigmas y de adaptarse competitivamente a nuevos retos y desafíos (Perú Retail, 2015).

## **1.2 Determinación del problema u oportunidad**

El presente plan estratégico permite aprovechar las oportunidades que presenta este sector. En la actualidad, el servicio de courier y paquetería viene desarrollándose debido a la globalización de los mercados y los tratados de libre comercio a nivel mundial, ayudando al fortalecimiento de la comunicación constante y a la interdependencia que existe entre las personas y distintas organizaciones. Actualmente, las empresas de courier y paquetería vienen consolidándose positivamente tanto a nivel local e internacional.

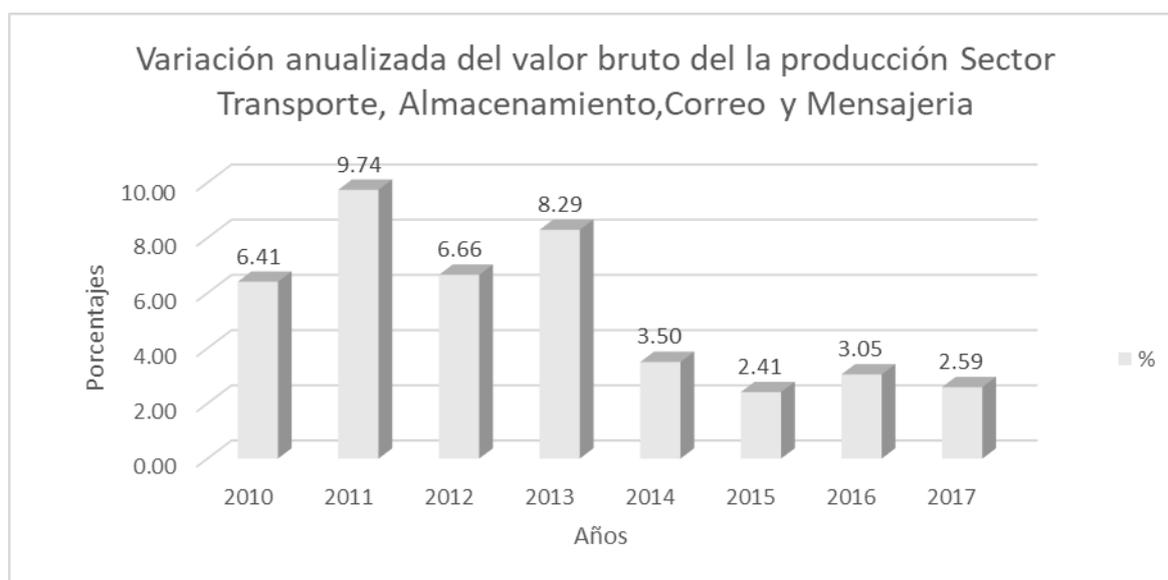
En el Perú, como consecuencia de la apertura de los servicios postales, se permitió el ingreso del capital privado generando la inclusión de tarifas más competitivas en el mercado, lo que generó la preferencia de los clientes sobre estos últimos, lo cual afectó la exclusividad que tenían los clientes sobre el servicio estatal .

Es importante tener en cuenta que el buen desarrollo de las actividades empresariales se basa en establecer un adecuado servicio, ofreciendo el valor agregado que permita a la empresa establecer relaciones redituables a largo plazo con los clientes.

En ese sentido, el sector de transporte, almacenamiento, correo y mensajería en el Perú, entre el periodo del 2015 al 2017, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) informó en el mes de setiembre del 2017 que la producción del sector

transporte, almacenamiento, correo y mensajería creció 3,3%, impulsado por la actividad del subsector transporte que aumentó 3,1%.

En cuanto a los resultados de variación anualizada del valor bruto de la producción del sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería, dentro de los años 2010 al 2016, el promedio de crecimiento fue de 5.69 %, teniendo un comportamiento moderado. También se mencionó que al cierre del año 2017 el promedio del valor bruto de la producción del sector fue de 2.59 %, como se indica en figura 1.



*Figura 1:* Perú: Producción de transporte, almacenamiento, correo y mensajería, 2010 - 2017

Variación porcentual anual real/ Tomado Nota: Con información disponible al 15-08-2017. Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI

Al observar el mercado y la competencia, se ha podido apreciar las diferentes problemáticas que atraviesan las empresas del sector, al intentar permanecer vigentes en el mercado. Las empresas nuevas deben tener presente que existen temas internos por mejorar para llegar al fortalecimiento de la organización y al desarrollo óptimo de los procesos del

servicio. Uno de los problemas recurrentes en las empresas emergentes es la capacidad de ofrecer un servicio personalizado y cumplir con la entrega de mercadería en los plazos óptimos para los clientes. Así mismo, se debe considerar la disponibilidad de liquidez como otro de los problemas que enfrentan dichas empresas.

Otro de los problemas que existen en el sector es la capacidad para ampliar la cartera de clientes. Esto es debido a la ausencia de procesos de entrenamiento y programas de capacitación del capital humano. No se establecen políticas ni actividades que brinden al trabajador una mayor instrucción que asegure una sólida relación entre el colaborador y los clientes. La falta de generación de aprendizaje de los colaboradores puso en riesgo la satisfacción del cliente, evitando ofrecer una mejor calidad de atención y generando la desconfianza del servicio ofrecido.

Otro de los problemas es la falta de implementación de tecnología que estén a la altura de las necesidades de los micros y pequeñas empresas, tanto en maquinarias como en aplicaciones informáticas que faciliten los procesos y procedimientos, y mantengan los estándares de calidad que se requiere. La falta de un local o almacén propio que tenga las condiciones que permitan un control, y distribución de la mercadería ingresante y saliente que facilite un mejor servicio y captación de nuevos clientes.

Por otro lado, una de las oportunidades identificadas por GTL Express S.A.C. es ofrecer un servicio personalizado y mejorar el tiempo de entrega de la mercadería, ya que esto permite conocer con más detalle la necesidad del cliente y a su vez desarrollar estrategias que permitan mejorar el servicio y generar la fidelización de los clientes.

La empresa contará con un staff de colaboradores con experiencia en el sector y servicio al cliente, implementando políticas de capacitación acorde con el mercado y el crecimiento de la empresa.

GTL Express S.A.C implementará criterios técnicos y de proyección en el presupuesto anual de manera temprana ayudando a la empresa a tomar previsiones y acciones de contingencia a ciertos eventos que se presenten; en caso contrario la empresa podría sufrir repercusiones negativas, poniendo en riesgo su propia gestión.

Por tales motivos, se decidió implementar un plan estratégico que permita afrontar las amenazas, minimizando las debilidades, fortaleciendo los aciertos y aprovechando las oportunidades que se puedan identificar durante el proceso de crecimiento.

### **1.3 Justificación del Proyecto**

El desarrollo de este plan estratégico permite aplicar los conceptos y herramientas aprendidos durante los cuatro módulos de la maestría.

#### **1.3.1 Justificación Académica.**

La aplicación de lo académico en la gestión de la empresa genera mayores posibilidades de mejora en el diseño de estrategias y políticas, las cuales aumentaran la eficiencia de los procesos y fortalecerá el plan estratégico a largo plazo. Los conocimientos adquiridos son una herramienta importante que ayudará a entender la problemática y a tratar de resolverlas con mejores resultados, según lo propuesto por Fred David y Fernando D'Allesio en sus libros conceptos de administración estratégica y el proceso estratégico un

enfoque de gerencia respectivamente.

### **1.3.2 Justificación Empresarial.**

La elección de este sector se da por la demanda insatisfecha a nivel de Lima y Callao, referente a empresas que brindan servicios de courier y paquetería, dando énfasis sobre todo en el mejoramiento de la entrega rápida y servicio personalizado. Se observa que muchos clientes presentan quejas y problemas con el tiempo de entrega de sus productos y con las tarifas ofertadas por las empresas de courier en el mercado.

Los principales competidores son empresas que brindan servicios únicamente en Lima Metropolitana y Callao, y negocios de similares características que ofrecen servicios de envío de paquetería a domicilio.

Este plan estratégico tuvo como propósito identificar las oportunidades y amenazas, en un entorno externo complejo, teniendo en cuenta los componentes, tanto organizacionales, del mercado, financieros, tecnológicos y de recursos humanos.

## **1.4 Objetivos generales y específicos**

### **1.4.1 Objetivo general.**

Elaborar un plan estratégico para la empresa GTL Express, con el objetivo de generar valor para sus accionistas.

### **1.4.2 Objetivos específicos.**

**Financiero.** Incrementar la rentabilidad gestionando de forma adecuada los recursos

de la empresa. Manteniendo la liquidez estable que permita afrontar las obligaciones.

**Recursos Humanos.** Mantener al personal capacitado, competitivo y con experiencia en el sector, que permita fidelizar y captar más clientes.

**Mercado.** Aumentar las ventas que generen mayor participación en el sector, en base al servicio personalizado y en la entrega rápida de la mercadería a los clientes.

**Tecnológico.** Incorporar tecnologías apropiadas que generen mayor rendimiento en los procesos.

**Logística.** Adquirir infraestructura adecuada que facilite las operaciones de la empresa. Así mismo lograr obtener una ubicación estratégica que permita captar nuevos clientes.

## **1.5 Alcances y limitaciones de la investigación**

### **1.5.1 Alcance.**

1. La propuesta del presente plan estratégico es obtener mejoras en las áreas de finanzas, mercado, tecnológico, logístico y recursos humanos.
2. El estudio se ejecuto geográficamente, en Lima y Callao.

### **1.5.2 Limitaciones.**

Para poder obtener la información necesaria, la empresa debió ser analizada desde el contexto cuantitativo y cualitativo, basándose en un periodo corto de experiencia laboral (12 meses), al igual que sus proyecciones. Asimismo, por ser una empresa nueva, el estudio realizado se centró únicamente en Lima Metropolitana y Callao por albergar la mayor parte de la cartera de clientes. Entre las principales limitaciones figuran:

1. La dificultad de acceder a la información de la competencia.

2. La poca accesibilidad a las fuentes secundarias.
3. La falta de disposición de las personas para realizar las entrevistas externas.

## **Capítulo II**

### **La Empresa**

#### **2.1 Antecedentes de la empresa**

GTL Express S.A.C. inició sus operaciones en el Perú desde octubre de 2016 como una empresa de persona natural con negocio, brindando el servicio de courier y paquetería en la ciudad de Lima Metropolitana. La empresa fue creada por Luci Canta Briceño, quien observó la creciente demanda de clientes que requerían el servicio express. Dicho servicio se otorgó de manera esporádica entre los meses de octubre y noviembre del año 2016. Es a partir de diciembre de 2016 en que la demanda comenzó a aumentar progresivamente, llegando a una importante cartera de 50 clientes a pesar del corto tiempo de operaciones. A consecuencia de la demanda de clientes, se tomó la decisión de conformar la empresa como una empresa de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C) según la Ley General de Sociedades Mercantiles N.º 26887.

En enero de 2017, se solicitó a la Sunat la autorización para emitir documentos contables, esto permitió formalizar las compras, ventas y demás operaciones originadas por el servicio otorgado.

Alden S.A.C. y Critical S.A.C. se encargan del traslado interno y almacenaje de la carga; All Carrier Inc. es la empresa intermediaria encargada del traslado y embarque de la carga en el país de origen. En consecuencia, al observar el crecimiento del rubro en el mercado, se decide realizar un plan estratégico que permita minimizar los errores y debilidades que ayude a fortalecer los aciertos y genere oportunidades de crecimiento. Actualmente, la empresa se encuentra ubicada en la Calle Los Jazmines # 275 piso 2. Urbanización Jardines de Virú, Bellavista – Callao.



Figura 2: Ubicación Geográfica. Tomado de Google Maps. (2017). Recuperado de <http://googlemaps.com>

Actualmente, GTL Express S.A.C. cuenta con cinco colaboradores: Gerente general, Gerente de operaciones, secretaria y dos despachadores.

Tabla 1

*Datos en SUNAT de la empresa GTL EXPRESS SAC*

Número de RUC:	20601766842 - GTL EXPRESS S.A.C.
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANÓNIMA CERRADA
Nombre Comercial:	-
Fecha de Inscripción:	30/12/2016
Fecha de Inicio de Actividades:	02/01/2017
Estado del Contribuyente:	ACTIVO
Condición del Contribuyente:	HABIDO
Dirección del Domicilio Fiscal:	CAL.LOS JAZMINES NRO. 275 URB. JARDINES (2 DO PISO) PROV. CONST. DEL CALLAO - PROV. CONST. DEL CALLAO - BELLAVISTA
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL
Actividad de Comercio Exterior:	

*Nota:* Tomado de *Consulta de RUC*, por Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2017)

Desde el punto vista legal, GTL Express S.A.C. cumple con todos los requerimientos y registros de ley necesarios para operar en el sector.

## 2.2. Descripción del negocio

GTL Express S.A.C. es una empresa de servicios que se encuentra inmerso en el sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería, especializada en brindar el servicio de courier y paquetería en de Lima Metropolitana y Callao. Se caracteriza por la entrega de paquetería en corto tiempo. La empresa realiza el seguimiento del estado del envío y mantiene informado al cliente sobre el proceso del mismo.

Según el diccionario de Cambridge (2014), la palabra *courier* se refiere a una persona o empresa que envía mensajes, cartas o paquetes a otra persona o lugar. De acuerdo al servicio brindado por GTL Express S.A.C., Kotler (2012) indica que en un servicio están inmersos la actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece por una venta, que es intangible y no tiene como consecuencia la posesión de un objeto material.

Entonces, se puede determinar que el servicio de *courier* es la persona o compañía que se dedica a entregar paquetería, documentos y correos, con carácter de urgencia. Además, revela ciertas diferencias entre “servicios postales básicos” y “servicios urgentes”, las cuales residen en la rapidez del envío, seguridad en la distribución, por la recepción de la mercadería en el punto de origen, por la entrega directa al destinatario, por el seguimiento y localización de los envíos, etc. Todas ellas implican un incremento en el precio en comparación con el servicio del correo básico.

En específico, GTL Express S.A.C. otorga sus servicios a personas naturales y jurídicas que requieran el uso de los servicios de courier y paquetería en el área de ventas a distancia, compras online (e-commerce) o importación de mercancías. Se sabe que los

clientes que utilizan este servicio lo solicitan porque requieren de la facilidad y rapidez de la entrega, esperando que sea realizado con calidad y seguridad. Por tal motivo, GTL Express S.A.C. se compromete a ofrecer a los clientes valor agregado importante que garantice el beneficio de solicitar su servicio:

- a) Asesoría personalizada.
- b) Cumplimiento de los tiempos de entrega establecidos según la necesidad del cliente.
- c) Tarifas actualizadas que se encuentren acorde al mercado.
- d) La tecnología adecuada que permita realizar el seguimiento de la mercancía.
- e) Una empresa que se encuentre pendiente de las nuevas tendencias del mercado, con el propósito de renovar y mejorar su servicio.

Asimismo, por el servicio de courier y paquetería que brinda GTL Express S.A.C. se ofrece el embalaje gratuito para la máxima protección de la mercancía. Cada paquete enviado cuenta con un código personalizado, el cual facilita la identificación del envío. El peso máximo para cada envío en este servicio es de 40 kilogramos. Si bien el resultado final referente al servicio es muy importante, la esencia del servicio es la atención que el cliente recibe por parte del personal desde el momento del contacto hasta la entrega de su paquete, el cual constituye una experiencia única. El modelo CANVAS es un formato que visualiza el modelo de negocio tomando en cuenta 9 campos que nos permite identificar los puntos importantes de la empresa (Osterwalder, 2011).

a) Segmento de clientes

La segmentación de clientes es siempre la base de una buena estrategia de marketing. En esta propuesta se trató de actualizar y completar lo publicado anteriormente, sobre segmentación táctica y segmentación estratégica de clientes, la descripción y definición de clientes se da de la siguiente manera:

1. El grupo principal de clientes está conformado por empresas distribuidoras de repuestos para auto y comercializadores.
2. Como segundo grupo se encuentran las personas naturales que realizan importación en menor escala por medio del e-commerce.

b) Propuesta de Valor

El servicio ofrecido por GTL Express S.A.C. para el cliente constituye ciertas ventajas como la atención personalizada (venta y postventa), el ahorro en los precios (tarifas módicas) asesoría y apoyo al realizar los consumos vía web.

c) Canales

Se mantienen habilitados los distintos canales de contacto de venta y postventa (página web, *Facebook*, *Skype*, correo electrónico, *WhatsApp* y teléfonos) para absolver cualquier duda y/o consulta. De esta manera, se mantiene una comunicación fluida y constante para los futuros servicios.

d) Relaciones con los clientes

Se realiza la captación de clientes por medio de las redes sociales y referidos. La fidelización de clientes se realiza por los precios accesibles y por la calidad del servicio brindado desde el primer contacto hasta el cierre de la venta.

e) Ingresos

El ingreso se genera al cerrarse la venta, entregando el paquete al cliente. Son ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales por la cantidad clientes.

f) Colaboradores claves

Se ha realizado alianzas estratégicas con empresas intermediarias, proveedores y almacenes.

g) Recursos clave

Capital Económico:

GTL Express S.A.C. utiliza capital propio. Se considera que de un corto a mediano plazo se solicitaría un financiamiento bancario para ciertas ampliaciones y mejoras.

Capital humano:

Es una de las bases más importantes para la puesta en marcha el negocio.

Operaciones (Logística)

Es indispensable para el desarrollo y la ampliación de los procesos del servicio.

h) Actividades clave

Agilizar el envío de paquetería de los clientes, realizando la optimización del servicio por medio de tecnologías seguras para la salvaguarda de los productos enviados y una Constante comunicación con los clientes y proveedores sobre el envío realizado.

i) Costes

Los costos clave serían el pago a los intermediarios en el extranjero, proveedores logísticos y empaquetado. Los costos fijos por servicios básicos en la oficina principal.

j) Capital Humano

Al capital humano se la define como el fruto, en gran medida, de inversiones intencionadas, no únicamente como azar de la naturaleza o de la trayectoria individual de cada persona. Las inversiones en educación, en servicios sanitarios, en formación en el trabajo contribuyen a que el capital humano crezca. Se observa entonces que el talento humano es el uno de los puntos clave del Planeamiento Estratégico, el cual concentra a 4 ejes importantes: Las finanzas, clientes, proveedores y aprendizaje-capacitación. Con los cuales se logra elevar la trascendencia de la empresa, en este caso de la empresa courier y paquetería GTL Express S.A.C.

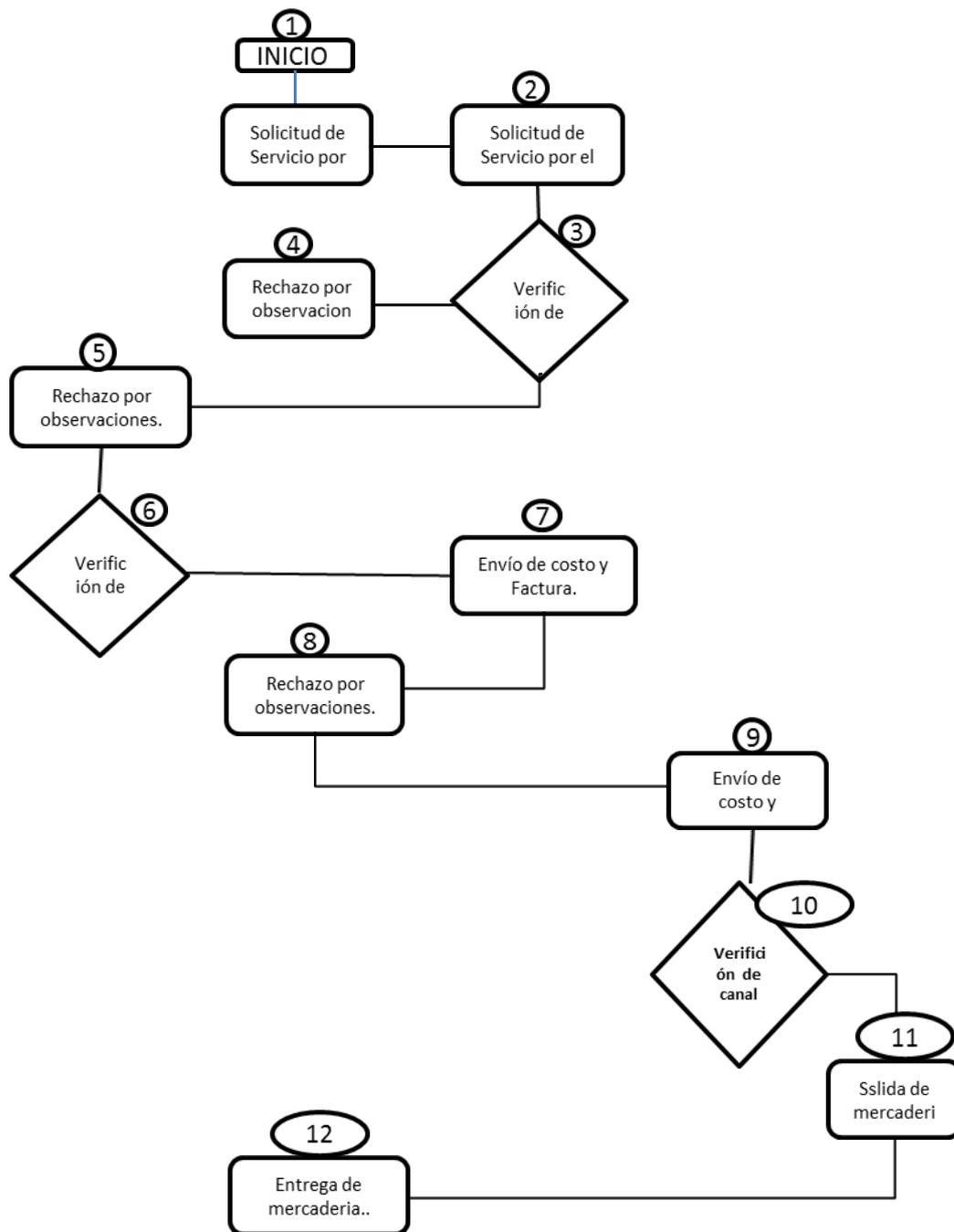


Figura 3. Diagrama de Procesos de GTL Express SAC

### 2.3 Ciclo de vida del producto o servicio

GTL Express S.A.C. dio inicio a sus operaciones en octubre de 2016 con la implementación del servicio de courier y paquetería en la ciudad de Lima. En estos primeros

meses de operación, la empresa se ha concentrado en la captación de clientes que realicen compras a empresas de otros países. En ese sentido, los clientes que consumen este servicio están representados por un 70% en personas jurídicas, 20% en personas naturales con negocios y solo el 10% a consumidores finales.

Desde el punto de vista conceptual, Kotler y Armstrong (2012) indicaron que el ciclo de vida del servicio y/o producto luego de su lanzamiento, la gerencia encargada debe gestionar adecuadamente, la permanencia larga y exitosa durante todo el ciclo. Si bien es cierto es prácticamente imposible que un producto se venda por siempre, la empresa tiene como objetivo obtener la rentabilidad que le permita cubrir toda la inversión que se realizó para lanzarlo al mercado.

De acuerdo a lo señalado en la parte teórica, cada etapa del ciclo de vida del producto y/o servicio tiene sus propias características. Considerando el poco tiempo que GTL Express S.A.C. lanza al mercado este servicio, se determina que este mismo se encuentra en la etapa de introducción, tal como se muestra en la Figura 4. De acuerdo al aumento progresivo de las ventas de la empresa el servicio podría ir situándose en las siguientes etapas del ciclo de vida.

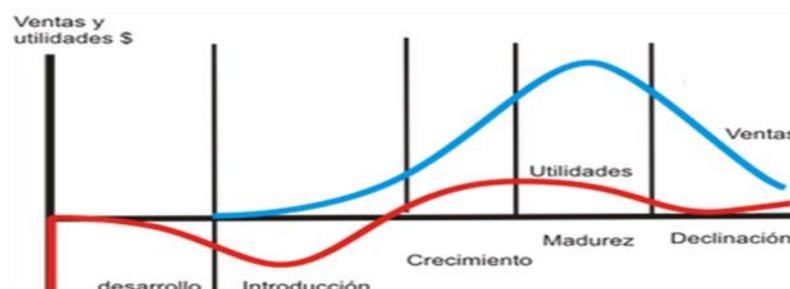


Figura 4. Ciclo de vida del producto. Tomado de *Marketing*, por P. Kotler & G. Armstrong (2012).

**Ventas.** Por ser una empresa nueva se presentarán ventas bajas en la etapa de introducción del servicio, debido al acondicionamiento del plan estratégico a las decisiones de la empresa, en el crecimiento se verá un rápido aumento de ventas, llegando al tope en la etapa de madurez.

**Costos.** Al inicio los costos serán altos por lo que el margen será mínimo, ya en la etapa de crecimiento el costo por cliente será del tipo promedio. En la madurez, el costo será bajo por el aprendizaje del negocio.

**Utilidades.** Las utilidades al inicio se tornarán moderadas, tal como se presenta en la etapa de desarrollo e introducción del servicio. Posteriormente en la etapa de crecimiento se verán ligeros aumentos en la utilidad neta. Ya en la etapa de madurez, se registrarán altas utilidades, las que retornarán a los accionistas. Finalmente, en la etapa de decadencia habrá bajas utilidades.

**Competidores.** El servicio brindado por la empresa se topará con pocos competidores por el inicio de actividades, posteriormente en el crecimiento, aparecerán nuevos competidores. En la madurez, solo los competidores con buena trayectoria sobrevivirán haciendo su número estable y finalmente el número será decreciente.

**Producto.** En la etapa de introducción, el servicio que la empresa ofrezca será básico, sencillo y útil para todos. Posteriormente, en la etapa de crecimiento se ofrecerán ampliaciones de los servicios post venta. En el periodo de madurez, se buscará ampliar el target, diversificando los tipos de servicio. En la decadencia, se procederá en discontinuar el servicio de manera progresiva empezando por los servicios más débiles de la línea.

**Precio.** Al inicio se determina el precio por el margen comercial adicionado al costo. En la etapa de crecimiento, se buscarán precios más competitivos para penetrar el mercado. En la etapa de madurez, se usarán precios para igualar y derrotar la competencia.

Finalmente, en la etapa de decadencia, se reducirán precios.

**Publicidad.** La publicidad inicial será intensiva, para hacer conocer la marca y una promoción de ventas para incentivar la adquisición del servicio. En el crecimiento se preverá reducir la publicidad para aprovechar la alta demanda de los consumidores potenciales. Durante la madurez, se volverá a aumentar la publicidad para posicionar la marca y finalmente, durante la decadencia se procederá a reducir al mínimo la publicidad.

En la siguiente Tabla 2, se detallan las principales características de cada etapa del ciclo de vida del producto y/o servicio y notaremos claramente como los aspectos detallados en la etapa de introducción se relacionan con el servicio actual que ofrece la empresa GTL Expres.

Tabla 2

*Características del ciclo de vida del producto*

Instrumento	Etapas			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Producto	Básico	Mejorado	Diferenciado	Racionalizado
Precio	Alto	Disminuye	bajo	Asciende
Distribución	Desigual-Selectiva	Intensiva	Intensiva	Selectiva
Promoción	Alta	Alta	Moderada	Mínima

Fuente: Tomado de Marketing Management, por Kotler y Lane (2009), Pearson Educación.

#### **2.4 Estructura organizacional actual de la empresa**

David (2013) indica que, en la actualidad, las organizaciones conforman su reconocimiento de la visión haciendo la pregunta ¿en qué nos queremos convertir?, convirtiéndose en la principal información de la cual nace la planeación estratégica.

En ese sentido, organizarse es un proceso gerencial permanente, las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar, y la eficacia y eficiencia de las actividades de la empresa no se encuentran siempre en el nivel deseado de los gerentes. Teniendo en cuenta lo antes mencionado GTL Express S.A.C. consideró los siguientes aspectos básicos y teóricos para su diseño y estructura organizacional:

**División del trabajo.** Se encarga de dividir el trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y ordenada, por personas o grupos de personas.

**Departamentalización.** Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación directa o lógica.

**Jerarquía.** Esta se manifiesta al momento de especificar quien depende de quién en la organización, manifestando de manera clara los diferentes niveles en una estructura organizacional.

**La coordinación.** Es la forma de establecer mecanismos para integrar las diferentes actividades de la organización a través de todos los departamentos que la conforman, con el objetivo de alcanzar las metas.

**Tramo de control.** Consiste en el número de subordinados que depende directamente de un gerente, también conocido como amplitud de control o tramo de administración.

Como se sabe, el servicio que brinda GTL Express S.A.C se encuentra en la etapa de introducción del ciclo de vida del producto. Para ello, se elaboró un organigrama lineal funcional en base a los aspectos teóricos considerados líneas arriba y a la información brindada por el gerente de la empresa y los mismos responsables del puesto según se aprecia en la Figura 5. Los objetivos del diseño de la estructura organizacional actual de la empresa es establecer un buen nivel de comunicación y coordinación, una clara y efectiva división

del trabajo, una departamentalización que origine eficiencia en sus diferentes funciones, los niveles de jerarquía y el tramo de control que faciliten la aplicación de las estrategias necesarias para la efectividad del presente plan estratégico.

Al no encontrar un documento que formalice un análisis de los diferentes puestos que conforman la empresa, se procedió a esbozar la descripción de los puestos que actualmente conforman la organización:

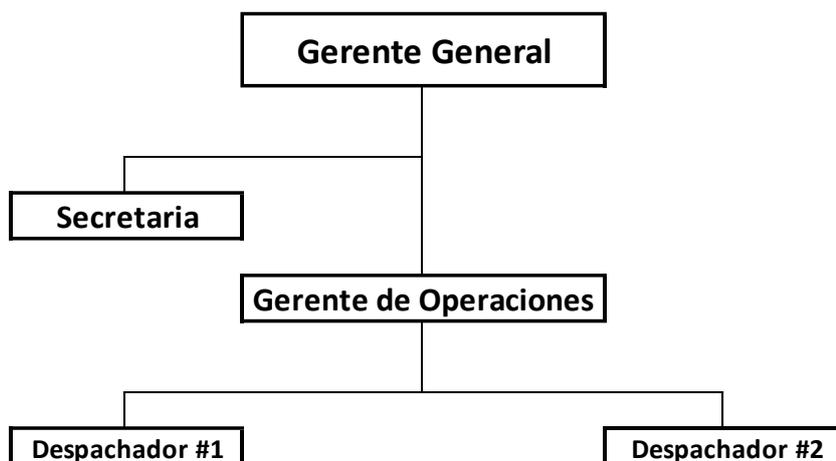
**Gerente General.** Es el representante legal, la principal responsabilidad es direccionar la empresa, gestionar y aprobar los pagos de proveedores, es responsable de la parte comercial. Administrativas, financiera, contable y legales. Solo reporta a los accionistas.

**Gerente de Operaciones.** Su función principal es gestionar las situaciones relacionadas con la logística del negocio, controla las operaciones a diario, programa los embarques, coordinación de atención al cliente. Responsable que se cumplan las entregas con los tiempos establecidos.

**Secretaria.** Apoyo de tareas administrativas. Su función es custodiar y organizar la documentación y facturas de la empresa. Recepción de las llamadas telefónicas y encomiendas.

**Despachador N° 01.** Función principal es aforar mercadería, pagos de los impuestos en bancos, verificar la asignación de canales según SUNAT, visitar los almacenes, coordinar los retiros de mercaderías con los agentes de almacén.

**Despachador N° 02.** La función principal es la entrega de mercadería a domicilio, verificar que los bultos estén completos, coordinar la hora de entrega con los clientes, ordenar la ruta de entrega.



*Figura 5.* Organigrama actual de la Empresa. Tomado de la empresa courier y paquetería GLT S.A.C.

## **2.5 Situación del mercado y situación financiera actual de la industria.**

### **2.5.1 Mercado.**

GTL Express S.A.C. es una empresa de servicios especializada en courier y paquetería, que ofrece servicios integrales valorando el tiempo y rapidez. Se encuentra comprendido en el sector “transporte, almacenamiento, correo y mensajería”, el mismo que se subdivide en el sector de “almacenamiento y Mensajería”. Es importante mencionar que la entidad que la regula es la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Se destaca también que la producción, dentro del 2010 al 2016 en promedio, tuvo un crecimiento de 5.69 % (INEI, 2017).

### **2.5.2 Aspecto financiero**

De acuerdo a la información que se refleja en la Tabla número 3, se aprecia que dentro de los años 2012 al 2017, el PBI muestra un moderado crecimiento en el sector almacenamiento, correo y mensajería. Esto permitió identificar la solidez e

importancia que tiene en la contribución del desarrollo económico del país. También se aprecia que en el año 2016 el sector represento el 5.46% siendo un total de 27,370 en millones de soles, comparado con el año 2017 que represento el 5.48% siendo un total de 28,174 millones de soles del producto bruto interno (INEI, 2016).

Tabla 3

*Producto bruto interno trimestral por grandes actividades económicas: 2012–2018 millones de soles [INEI] (2018)*

Año / Trimestre		Producto Bruto Interno	Derechos de Importación y Otros Impuestos	Valor Agregado Bruto Total (VAB)	Transporte, almacenamiento, correo y mensajería
<b>2012</b>		<b>431,199</b>	<b>39,766</b>	<b>391,433</b>	<b>23,152</b>
Trimestre	I	102,967	9,747	93,220	5,683
	II	108,787	9,883	98,904	5,719
	III	108,678	10,117	98,561	5,826
	IV	110,767	10,019	100,748	5,924
<b>2013</b>		<b>456,435</b>	<b>42,901</b>	<b>413,534</b>	<b>24,687</b>
Trimestre	I	108,133	10,608	97,525	6,078
	II	116,158	10,865	105,293	6,205
	III	114,385	10,786	103,599	6,201
	IV	117,759	10,642	107,117	6,203
<b>2014</b>		<b>467,307</b>	<b>44,114</b>	<b>423,193</b>	<b>25,292</b>
Trimestre	I	113,295	11,088	102,207	6,376
	II	118,116	11,200	106,916	6,300
	III	116,257	10,935	105,322	6,270
	IV	119,639	10,891	108,748	6,346
<b>2015</b>		<b>482,522</b>	<b>44,375</b>	<b>438,147</b>	<b>26,369</b>
Trimestre	I	115,567	11,021	104,546	6,602
	II	121,798	11,167	110,631	6,575
	III	119,966	11,097	108,869	6,589
	IV	125,191	11,090	114,101	6,603
<b>2016</b>		<b>501,610</b>	<b>45,979</b>	<b>455,631</b>	<b>27,453</b>
Trimestre	I	120,609	11,378	109,231	6,901
	II	126,856	11,502	115,354	6,833
	III	125,172	11,525	113,647	6,855
	IV	128,973	11,574	117,399	6,864
<b>2017</b>		<b>514,246</b>	<b>46,620</b>	<b>467,626</b>	<b>28,492</b>
Trimestre	I	123,258	11,531	111,727	7,135
	II	130,089	11,475	118,614	7,096
	III	128,808	11,833	116,975	7,048
	IV	132,091	11,781	120,310	7,213
<b>2018</b>		<b>534,695</b>	<b>48,417</b>	<b>486,278</b>	<b>29,903</b>
Trimestre	I	127,148	11,999	115,149	7,501
	II	137,180	12,161	125,019	7,555
	III	131,884	12,001	119,883	7,367
	IV	138,483	12,256	126,227	7,480

Nota: Tomado del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018)

<b>Envíos de Entrega Rápida</b>		
Procedimiento general	Proced. España	Instructivos
PROCED. INTA-Pag. 28	Envíos de Entrega Rápida	Control de cambios
Vigencia: 31.12.2016	Publicac.: 16/12/2016	Circulares: Anexas
Resoluc.: 417	Fecha dRes. : 15/12/2016	Lista: Complementaria

*Figura 6:* Envíos de entrega rápida. Tomado de *Envíos de entrega rápida*, por [SUNAT].(2016).

Elaboración propia

Uno de los indicadores más importantes para el comercio de importación de bienes mediante el servicio de entrega rápida es el e-commerce, el cual demuestra un incremento notable de 0.8% anual entre los años 2012 y 2015 según informe de Visanet, alcanzando metas sin precedentes superando ventas de US\$2 mil millones. Según Paan (2016), el comercio electrónico está creciendo moderadamente en el Perú.

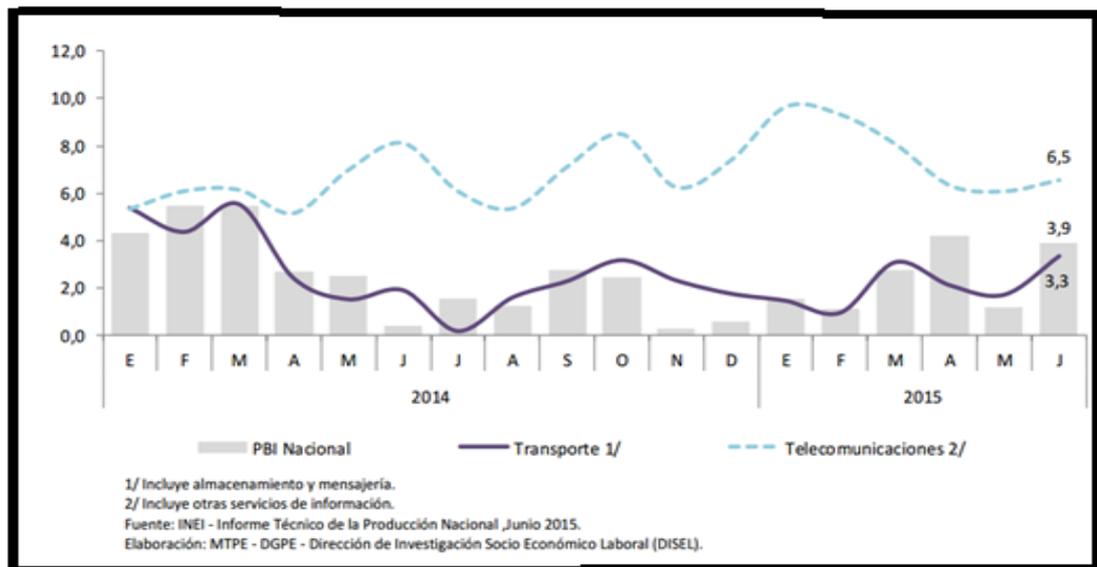
El comercio electrónico beneficia cada vez a más peruanos, los cuales están encontrando en este canal un camino eficiente para realizar sus compras, aumentando la conectividad y las posibilidades de pago; generando una mayor comodidad y ahorro de tiempo y dinero. Se sabe que en el Perú aún está en crecimiento y por debajo de otros países de la región. El Perú se encuentra ubicado en el sexto lugar con 3.4% del total de ventas. Cabe mencionar que el líder es Brasil con el 41.1%, seguido de México con el 16.6% y Argentina con el 12.5% (El Comercio, 2016).

Según el Ministerio de Trabajo [MINTRA] (2016), se han publicado los principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector transporte y comunicaciones. En el segundo trimestre del 2015 se registra un crecimiento en niveles de productividad, los

que han sido positivos, consolidando el sector de transporte, almacenamiento y mensajería. En este caso, en el primer trimestre del 2016, creció 1.3% en comparación al mismo mes del año anterior (INEI, 2016, p.77), en marzo del 2017 esta sub-rama reportó 1.4% de un total de 4.7% como sector, al incluir Transporte y Almacenamiento.

El desarrollo del subsector transporte fue determinante para el crecimiento del transporte por vía terrestre, el cual fue de 2 %, comprendido por el servicio de transporte de carga y pasajeros por carretera. De la misma manera la producción en el transporte por vía aérea reportó 4.5%. En el segundo trimestre 2015, la rama transporte, almacenamiento y mensajería registró un crecimiento de su producción de 2.4% en comparación al mismo periodo del año anterior, determinado por la expansión de las sub-ramas transporte, almacenamiento, correo y mensajería que crecieron 2.4% cada uno.

Según [MINTRA] (2016), el crecimiento de la sub-rama transporte fue resultado del progreso del transporte por vía terrestre que creció 1.9%, permitiendo el mayor desarrollo del servicio de transporte de carga y pasajeros por carretera, la actividad del transporte por vía aérea incrementó en 2.3%. El trabajo favorable de la sub-rama almacenamiento, correo y mensajería fue estimulado por el aumento del servicio de almacenamiento, el cual aumentó en 6.4% (p.10). “Al analizar el crecimiento de la producción en la rama de actividad transporte, almacenamiento y mensajería y la rama telecomunicaciones y otros servicios de información con periodicidad mensual” (MINTRA, 2016).



*Figura 7:* Perú: PBI Nacional, PBI Transporte y PBI Telecomunicaciones, Enero 2014 – Junio 2015. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015)

## **Capítulo III:**

### **Formulación de la visión, misión y valores de la empresa**

En la actualidad, GTL Express S.A.C. no cuenta formalmente con una respectiva visión, misión y valores que puedan identificarla como empresa. En tal sentido, no se cuenta con información relevante de los conceptos. La información recabada por medio de las entrevistas a profundidad a los gerentes y dueños, es importante para poder direccionar la visión, misión y valores propuestos.

#### **3.1 Visión**

Hitt, Ireland y Hoskisson (2009) señalaron:

La visión es la perspectiva que tiene la empresa en sentido de cómo se quiere ver en los próximos años, es la configuración amplia del panorama, también específica que es aquello de lo que quisiera lograr o quiere ser de una empresa. (p.19)

La visión es la expectativa ideal de lo que la empresa quiere llegar a ser o lo que quiere lograr en un futuro a largo plazo. Debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar, motivar y enfocar los esfuerzos de todos los miembros de una empresa en un mismo rumbo.

##### **3.1.1. Visión actual de la empresa.**

A la fecha, la empresa no cuenta con la declaración de la visión.

##### **3.1.2. Análisis de la visión actual.**

La empresa no cuenta con una visión para analizar. En ese sentido, se tomará en cuenta la información recopilada de las reuniones con el gerente general, donde se detallarán aspectos importantes sobre la calidad del servicio de GTL Express S.A.C.

### **3.1.3 Matriz de la visión propuesta para la empresa.**

La empresa no cuenta con una visión establecida, por tal motivo se llegó a proponer a los gerentes y dueños a elaborar una visión clara y concisa que ayude a fortalecer la razón de ser de la empresa, reflejando los valores, dirección y motivación para todos los colaboradores de la empresa. Por consiguiente, se elaboró la matriz respectiva en base a las opiniones de los dueños, gerentes y colaboradores.

### **3.1.4 Visión propuesta.**

A partir del método de la ponderación que plantea Steiner (1999), donde se toma como base a las fortalezas y debilidades de la empresa, las cuales se miden en función a porcentajes y ponderación, se puede lograr identificar la visión de futuro hasta donde se desea llegar. Para formular la visión de GLT Express S.A.C. es preciso formularse las siguientes preguntas:

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Según las variables indicadas la fortaleza de la empresa vendría a ser la rapidez y velocidad para entregar la mercadería al destino solicitado. En tanto, las debilidades con poca calificación indicadas en la tabla 4 son los atributos: alcanzable, coherencia,

motivador, dirección de la empresa y facilidad para transmitir. Estas presentan baja calificación debido a la poca experiencia y tiempo en el mercado de GTL Express S.A.C.

Tabla 4

*Visión Propuesta de la Empresa*

	<b>Peso</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
Conciso	0.25	X		4	1
Práctico para recordar	0.2	X		4	0.8
Alcanzable	0.15		X	2	0.3
Coherente	0.13		X	3	0.39
motivador	0.1		X	3	0.3
Direcciona a la empresa	0.09		X	2	0.18
Fácil de transmitir	0.08		X	2	0.16
	1			20	3.13

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Debilidad	Media	Fortaleza	

*Nota:* Tomado del Modelo de Steiner (1999)

La visión de la empresa se formularía del siguiente modo: Ser una organización que lidere el mercado de Lima Metropolitana, siendo reconocida en la región Lima por la calidad en los servicios de courier y paquetería, mediante la contribución de un equipo altamente motivado y comprometido con los valores de la empresa y estándares de calidad internacional.

### 3.2 Misión

La misión es la razón de ser de la empresa, es donde se deben reflejar los principios y valores de forma breve, clara y concisa. La misión puede cambiar en el tiempo según el comportamiento del logro alcanzado. La misión ayuda a perfilar y direccionar a la empresa.

La misión debe ser sencilla, clara de entender y con un sentido positivo; debe englobar a toda la empresa desde el más alto ejecutivo hasta el personal de rango inferior.

De acuerdo a Fred R. David, la misión tiene un amplio alcance y se caracteriza principalmente por dos razones:

1. Permite generar y considerar una variedad de objetivos y estrategias alternativas en la organización. No debe ser demasiado general, ni extensa y tampoco demasiado específica. Una misión bien establecida debe permitir diversas opciones estratégicas.
2. Concilia eficazmente y atrae a todos los grupos de individuos vinculados a las operaciones de la empresa, asimismo alinea sus intereses en una sola dirección. Cuando la declaración de la misión es realmente efectiva, consigue motivar a los colaboradores de la empresa para la acción.

### **3.2.1. Misión actual de la empresa.**

A la fecha, la empresa no cuenta con la declaración de la misión.

### **3.2.2 Análisis de la misión actual.**

La empresa no cuenta con una misión para analizar, en ese sentido se tomará en cuenta la información recopilada de las reuniones con el gerente general, donde se detallan aspectos importantes sobre la calidad del servicio de GTL Express S.A.C.

### **3.2.3 Elementos de la misión propuesta para la empresa.**

De acuerdo lo indicado por David (2013), se considerarán los siguientes componentes o elementos:

Tabla 5

*Elementos de la misión propuesta para la empresa*


---

¿Quiénes son los clientes de la empresa?
Los clientes son todas las personas naturales y/o jurídicas que realicen operaciones (compras) con empresas en el extranjero. En ese sentido la organización plantea un servicio de calidad que supere las expectativas de los clientes.
¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
El servicio se centra específicamente en la nacionalización de los productos que los clientes adquieren en el extranjero y tienen como objetivo principal rentabilizar su inversión en relación a los pagos de impuestos y tributos que se generan al momento de que estos ingresan al país.
¿En dónde compete la empresa geográficamente?
GTL Express S.A.C. tiene como objetivo principal consolidarse y desarrollarse de forma progresiva dentro de la ciudad de Lima.
¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
La empresa utiliza recursos B2B y B2C para personas jurídicas y personas naturales según sea el caso. Así mismo la empresa implementará un sistema que permita a los clientes hacer un seguimiento en tiempo real de la situación de su carga, esto con el objetivo de perfeccionar la calidad de su servicio al cliente y a su vez mejorar el proceso de control.
¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
Uno de los principales objetivos de la empresa es generar la rentabilidad necesaria que permita el crecimiento de la inversión de los accionistas y el fortalecimiento económico y financiero de la organización.
¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
La empresa busca generar un crecimiento sostenible en el tiempo, implementando sus valores en armonía con la gestión de su talento humano, fortaleciendo su cultura organizacional y fomentando un clima laboral motivante.
¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
Se cuenta con el conocimiento y el expertis de los principales gerentes en el negocio de courier y paquetería, lo que permite obtener una base sólida para construir ventajas competitivas.
¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
La organización cuenta con políticas de responsabilidad social empresarial a favor de la comunidad así como la preservación del medio ambiente.
¿Los empleados son un activo valiosos para la empresa?
Para la empresa el capital humano es lo más valiosos y fundamental para la consecución de los objetivos, en ese sentido nos preocupamos por crear ambientes motivantes y programas de desarrollo que permitan el crecimiento de los colaboradores.

---

*Nota:* Tomado de David Fred (1991)

### 3.2.4. Misión propuesta

Brindar un excelente servicio de courier y paquetería que garantice la satisfacción y seguridad del clientes orientándonos a rentabilizar su inversión, utilizando los recursos necesarios y un equipo humano altamente calificado que respalde el seguimiento adecuado de cada uno de sus envíos.

La misión contribuye con la visión al dar el aporte diario del cumplimiento de lo requerido en la definición de la misión. El cumplir con el objetivo diario de la misión hace que a lo largo del tiempo se lleguen a alcanzar las metas de la visión de

la empresa. Una misión del negocio cumplida día a día, determina el logro de una visión estratégica orientada hacia el futuro, ambas equivalen a una relación estratégica de tiempo y metas.

### **3.3 Valores**

Los valores empresariales pertenecen al campo de la teoría de los valores. Según esta teoría, los valores son principios generales por los cuales se rigen las empresas y sus colaboradores. Son el fundamento de la organización y la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes y a los proveedores. Son los que conforman la cultura corporativa, así mismo en la actualidad es muy importante desarrollar y aplicar valores en la empresa, ya que estos se traducen en comportamientos, creando valor agregado.

#### **3.3.1. Valores actuales de la empresa.**

En la actualidad, no se han establecido los valores principales que representen a la empresa.

#### **3.3.2. Análisis de la Valores actuales.**

De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, primero se debe definir los valores principales que representen a la empresa.

#### **3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.**

Alvarado (2002) indicó que respecto a los valores, no existe una sola, sino que son múltiples las listas o escalas de valores propuestas por los distintos autores, las jerarquías valorativas son cambiantes, y oscilan según las variaciones del contexto dado. Para este trabajo se considera como referencia los principios básicos en el

manejo de una empresa:

1. Valores orientados a los clientes: Generar en ellos confianza, propiciar su lealtad, ofrecerles precios justos, brindarles productos y servicios de calidad y dar respuesta oportuna a sus inquietudes y necesidades.
2. Valores orientados a los empleados: Reconocer que son el activo más importante de la empresa y, por ello, retribuirlos adecuadamente de acuerdo con el mercado, brindándoles un clima laboral sano y estimulante que les permita desarrollar a plenitud sus habilidades personales.
3. Valores orientados a los proveedores: Establecer relaciones equitativas y de largo plazo, ver en ellos una fuente permanente de bienes y servicios, y no una oportunidad única de negocios, resolver las eventuales diferencias por medio del diálogo y buscar siempre que todas y cada una de las transacciones sean sanas y rentables para ambas partes.
4. Valores orientados a los competidores: Servirles de ejemplo, buscar siempre la integración del sector empresarial, promoviendo activamente una innovación constante, políticas comerciales correctas y una búsqueda permanente del bienestar colectivo.
5. Valores orientados al gobierno: Cumplir cabal y oportunamente con las obligaciones derivadas de la actividad empresarial, reconociendo en ellas, en vez de una carga impositiva, su contribución para crear una situación mas optima.
6. Valores orientados a la sociedad: Aceptar que toda empresa debe contemplar, además de los objetivos propios de un negocio, también una función social y, por tanto, contribuir al desarrollo de una sociedad más justa y equitativa, participando activamente en programas de apoyo a quienes más lo necesitan.

### 3.3.4. Valores propuestos

En la entrevista con el Gerente General de la empresa, se utilizan los elementos mencionados en el párrafo anterior, asociándolos al rubro de la empresa, acordándose la siguiente relación de valores propuestos:

1. **Puntualidad:** El éxito de la empresa depende de cumplir los compromisos con exactitud, respetando y siendo la prioridad el cliente. Esto contribuye a la misión de la empresa, porque mejora la calidad de la atención al cliente.
2. **Responsabilidad:** Es muy importante para la empresa cumplir con los objetivos, tareas y actividades encomendadas de acuerdo a los procesos definidos, en una forma eficiente, oportuna y con calidad. Así como responder por los actos, decisiones y compromisos asumidos. Esto contribuye a la visión de la empresa porque una empresa con miembros responsables, cumplen a cabalidad sus funciones de manera responsable aproximando a la empresa a lograr su visión en el 2024.
3. **Integridad interna y externa:** La integridad determina la forma en que se trabaja dentro de la empresa y la conducta hacia los socios comerciales, accionistas y público en general. Trabajadores íntegros refuerzan el capital humano de la organización contribuyendo a la misión de la empresa en sostenibilidad del sistema de la organización, y aumentando el valor intangible de la empresa con un capital humano según la visión, la cual mejoraría la valoración de la empresa a futuro.
4. **Honestidad:** Un valor fundamental de la empresa es siempre actuar con la verdad, claridad, coherencia y transparencia. Respetar el patrimonio e ideas propios y de los demás. Ser leal y sincero a los principios y valores de la empresa, efectuando todas las actividades con ética y profesionalismo. La honestidad implica seres

humanos con ética y moral, lo cual desarrolla los objetivos de la misión de la mano con la comunidad donde interactúa.

5. **Orden:** Debe ser prioridad de la empresa mantener una adecuada organización de las actividades, del tiempo, de los útiles, herramientas, equipos y materiales del negocio. Una firma que se desenvuelve ordenadamente puede alcanzar sus objetivos estratégicos a fin de llegar a la meta propuesta en su visión empresarial a futuro.
6. **Iniciativa:** Los colaboradores de la empresa deben trabajar con pro actividad. Estar atentos para proponer soluciones y alternativas ante los eventuales problemas. La proactividad es una virtud de todo líder de organización y de todo miembro que desea empoderamiento a fin de mejorar su desempeño y estar comprometido con la organización. Estas virtudes contribuyen con la misión de la empresa a fin de mejorar el desarrollo interno de sus miembros que interactúan con la comunidad a fin de brindar bienestar en conjunto.

### **3.4 Alineamiento estratégico de la Visión, misión y valores de la empresa**

En la actualidad, es fundamental para toda empresa tener definido la visión, misión y valores corporativos, los cuales son la referencia para todos los integrantes de la empresa, pero más importante es lograr que este recurso humano se alinee con los parámetros para el logro de los resultados. Cuando una empresa está alineada, todos los esfuerzos y talentos individuales están coordinados para lograr un objetivo común.

Francés (2006) indicó:

La práctica de la gerencia (dirección) en las últimas décadas ha llevado a la adopción de la misión, la visión y los valores como lineamientos de largo plazo que sirven para definir el rumbo que se desea imprimir en la empresa.

(p.37)

A partir de este enfoque teórico dado por el investigador Frances (2006), se desprende que la misión de la empresa girará sobre el eje de la calidad del servicio como norte direccional. Este se logrará en base a la influencia de la visión que es llegar a todo el mercado de Lima Metropolitana y Callao, liderando en el servicio de courier y paquetería. Luego, se realizará a través de la misión que tiene como principal fortaleza al personal altamente capacitado para el servicio. Ambos aspectos sumados a los valores tendrán una base importante para lograr el alineamiento estratégico que perdurará mientras la empresa exista en el mercado.

Con la Visión, Misión y Valores propuestos, se logrará un nuevo ambiente de negocios, y generará como consecuencia dos nuevas realidades para la empresa: (1) Que busque diferenciarse de sus competidores a través de innovaciones y cambios en su modelo de negocios, con los cuales garantizar una propuesta de valor única para sus clientes en cada uno de los tipos de envíos y de paqueterías, y (2) La empresa debe buscar el enfoque de todo su potencial, hacia la diferenciación e impactar con efectividad en el uso de sus escasos recursos. Son la diferenciación y búsqueda de nuevas ventajas competitivas y la necesidad de optimizar los escasos recursos, esto constituirá los principales impulsores de la necesidad de administrar en base a Estrategia.

Tabla 6

*Alineamiento estratégico GTL Express S.A.C.*

Visión	“Ser una organización que lidere el mercado de Lima Metropolitana, siendo reconocida en la región Lima por la calidad en los servicios de courier y paquetería, mediante la contribución de un equipo altamente motivado y comprometido con los valores de la empresa y estándares de calidad internacional.”	Calidad del Servicio
Misión	“Brindar un excelente servicio de courier y paquetería que garantice la satisfacción y seguridad de nuestros clientes orientándonos a rentabilizar su inversión, utilizando los recursos necesarios y un equipo humano altamente calificado que respalde el seguimiento adecuado de cada uno de sus envíos”	Calidad del Servicio
Valores	<p><b>Puntualidad:</b> El éxito de la empresa depende de cumplir los compromisos con exactitud, respetando y siendo la prioridad el cliente</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Es muy importante para la empresa cumplir con los objetivos, tareas y actividades encomendadas de acuerdo a los procesos definidos, en una forma eficiente, oportuna y con calidad.</p> <p><b>Integridad Interna e Externa:</b> La integridad determina la forma en que se trabaja dentro de la empresa y la conducta hacia los socios comerciales, accionistas y público en general.</p> <p><b>Honestidad:</b> Un valor fundamental de la empresa es siempre actuar con la verdad, claridad, coherencia y transparencia.</p> <p><b>Orden:</b> Debe ser prioridad de la empresa mantener una adecuada organización de las actividades, del tiempo, de los útiles, herramientas, equipos y materiales del negocio.</p> <p><b>Iniciativa:</b> Los colaboradores de la empresa deben trabajar con pro actividad. Estar atentos para proponer soluciones y alternativas ante los eventuales problemas.</p>	Calidad del Servicio

*Nota:* Elaboración propia

### 3.4.1 Factor de Diferenciación.

En el difícil mercado del servicio de courier y paquetería, la empresa ha dado un paso adelante al adaptarse a las circunstancias y ofrecer explícitamente la posibilidad de recibir su carga en un tiempo record. En el caso de la satisfacción de los clientes, evidentemente es un factor fundamental para ellos, así como la seguridad sobre la integridad de sus envíos. Por eso, la estrategia de diferenciación ha resultado muy exitosa para la empresa.

En ese sentido, el eslogan que se muestra a continuación representa el propósito de la organización: *“Tu tiempo nos importa y nuestro compromiso es la rapidez en la entrega de tu mercancía”*.

### **3.4.2 Factores de posicionamiento.**

Personal capacitado y experimentado: El personal posee un amplio conocimiento en los temas aduaneros y de importación. Al igual que una fuerte vocación de servicio frente al cliente.

Servicio personalizado: El servicio ofrecido se caracteriza por mantener un trato directo y una constante comunicación con los clientes. Brindando información precisa del estado de su mercadería en tiempo real.

Proceso de entrega simplificado: Se atienden todos los requerimientos documentarios de aduanaje y transporte de la mercadería del cliente, desde el almacén hacia el punto de entrega.

Tarifas competitivas: Se mantienen precios accesibles y acordes al mercado, ofreciendo tarifas especiales a los clientes por su fidelidad y constancia.

## Capítulo IV

### Entorno externo

#### 4.1 Tendencias de las variables del entorno

##### 4.1.1. Análisis político-Gubernamental.

La crisis política del país, antes y después de la renuncia del ex presidente Pedro Pablo Kuczynski, la población ya mantenía poca credibilidad por la clase política y la toma de decisiones del gobierno. De igual modo, según una encuesta de Datum, realizada entre abril y junio de 2018, existe un 71% de desaprobación popular de la gestión del presidente del Congreso, Luis Galarreta y de los congresistas de la República (La Republica.pe, 2018).

Esta situación ocasiona momentos de tensión e incertidumbre en el país. El nivel de enfrentamiento político es fuerte y golpea tanto al sector político como económico. Con el nombramiento del actual presidente Martín Vizcarra, el país tuvo cierto nivel de desconfianza, a pesar de contexto, esto no frenaría en gran medida la inversión empresarial privada. Inicialmente, se esperó a un sector privado mucho más conservador, con menor dinamismo en el consumo e inversión.

Según el Área de Estudios Económicos del BCP, entre enero y mayo de 2018 la inversión pública del Gobierno creció en 15% en términos generales, aunque estimó que en los próximos trimestres el ritmo de crecimiento económico se moderaría debido al menor dinamismo de la inversión pública subnacional ante el cambio de autoridades. Y que el gasto privado mantendrá un crecimiento saludable entre 3,5% y 4%.

De otro lado, el Reporte Macroeconómico Trimestral del BCP indicó que la inversión privada aceleraría su crecimiento de 0.2% el año pasado a 4,5% en el 2018 y 2019. Una inversión dinámica favorecerá el empleo y el consumo en el país (Americaeconomica.com 2018).

De acuerdo al reporte del *Latin Focus Consensus Forecast*, prevé una caída en consumos en el 2018 y una mayor inversión hacia 2019, aunque mantuvo las proyecciones para el PBI, indicando que la economía peruana cobró impulso en el primer trimestre del 2018, tras una desaceleración en el cuarto trimestre de 2017 debido a la coyuntura política inestable, a causa de la salida de la presidencia de Pedro Pablo Kuczynski. (Gestión, 2018).

Esto afectaría el crecimiento de la empresa el presente año, y sería tomado en cuenta al momento de desarrollar las amenazas y oportunidades de la estrategia de la empresa.

Tabla 7

*Encuesta de Expectativas Macroeconómicas: Series de Índices de Difusión*

Fecha de encuesta	Índice de la situación actual del negocio	Índice de expectativas de la economía a de 3 meses	Índice de expectativas del sector a de 3 meses	Índice de expectativas de la demanda a de 3 meses
dic-17	57	54	56	60
ene-18	57	59	58	64
feb-18	57	55	57	63
mar-18	55	54	56	61
abr-18	56	59	59	65
may-18	58	60	60	64

Fuente: Tomado de *Encuesta de Expectativa Macroeconómicas – Índices de confianza empresarial*, por Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018)

El aumento en la confianza del sector empresarial se sustenta por medio de los indicadores de actividad productiva de las encuestas de expectativa Macroeconómicas, las cuales han reflejado una actividad económica relativamente dinámica. La expectativa empresarial de la situación actual del negocio muestra un aumento de 2% a mayo del 2018, en tanto las expectativas de la demanda respecto al mes anterior descendieron 1% de 65% a 64%. En el caso de las expectativas de la economía y las expectativas del sector, estas crecieron 1%.

Por otro lado, según la consultora Macroconsult (2017), se estimó que en el 2017, el costo económico por las inundaciones ha ocasionado pérdidas por una suma de alrededor de US\$ 3,124 millones o 1,6% del PBI de Perú, en su gran mayoría. Siendo que el impacto ha sido principalmente en la agricultura por las hectáreas pérdidas, y en minería por la interrupción del Ferrocarril Central y las carreteras, y de algunos sectores no primarios como la manufactura, comercio, transporte y otros sectores, afectados por la paralización de las actividades.

Tabla 8

*Estimación de Daños del FEN costero, al 2017*

<b>Rubro Dañado</b>	<b>US\$ Millones</b>	<b>% Participación</b>
Carreteras	1,259	40%
Viviendas	1,123	36%
Puentes	253	8%
Áreas de cultivo	243	8%
Instituciones educativas	171	5%
Canales de riego	38	1%
Caminos Rurales	31	1%
Establecimientos de salud.	7	0%
<b>Total Nacional</b>	<b>3,125</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Tomado por [INDECI]. (2017) Recuperado de <http://macroconsult.com>

Es importante considerar este indicador, ya que en el Perú no existe una cultura de prevención que permita prevenir, reducir y recuperarse de las emergencias o desastres que pueden azotar el país en cualquier momento.

Por otro lado, la seguridad ciudadana es una de las principales demandas de la población. En los últimos veinte años, su abordaje ha tenido varios enfoques y tratamientos por medio de las autoridades, pero con un mínimo de éxito hasta el día de hoy. Siendo un fenómeno social complejo, multidimensional y multicausal, que debe ser abordado desde diversos aspectos en forma simultánea.

En tal sentido, la seguridad ciudadana es un elemento muy importante para un normal desarrollo de los distintos sectores de la producción. Para abordar esta problemática el Gobierno ha diseñado el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013 – 2018, una Política Pública de Seguridad Ciudadana con una vigencia a mediano plazo. Dicho plan establece la visión, objetivos, actividades y metas para enfrentar la inseguridad, la violencia y el delito en el país, aplicándose por medio de una colaboración conjunta de la Policía Nacional y la Municipalidad, siendo esta última de mucha importancia al otorgar el despliegue del personal de Serenazgo como un factor para la reducción de robos y asaltos.

Estas políticas ayudarían a convertir las calles de Lima Metropolitana en un lugar de continua y mejor afluencia para la distribución de la paquetería de los clientes de la empresa.

De otro lado, los Tratados de Libre Comercio han ampliado alternativas en lo que refiere a la compra y venta internacional, abriendo puertas y canales de consumo a nivel mundial, tanto para la exportación como para la importación. Uno de los TLC más

importantes que mantiene el estado peruano es el que posee con China desde el 2010. El Tratado de Libre Comercio Perú-China ofrece beneficios importantes, creando accesos preferentes a un mercado con el mayor crecimiento a nivel mundial, albergando a más de 1,300 millones de habitantes. Por consecuencia, el Perú ha logrado establecer beneficios en la eliminación de aranceles o la aplicación de aranceles preferenciales de ciertos productos. En concreto, este acuerdo se ha restringido a beneficios arancelarios y a fortalecer las relaciones económicas y comerciales para el desarrollo de ambos países (Acuerdos comerciales.gob.pe, 2011).

También, hay que recalcar el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y el Acuerdo de Promoción Comercial (APC) los cuales el gobierno mantiene y tienen vigencia desde febrero de 2009. Estos acuerdos sirven como base y ayuda para negociar en materia de comercio internacional y apertura de la producción nacional dando acceso a nuevos mercados y dinamizando el comercio de la región. El propósito es mantener una aduana sin mucha documentación y que se agilice el comercio de productos urgentes o de entrega rápida courier (Acuerdos Comerciales del Perú s.f.). Estas iniciativas por parte del gobierno otorgan beneficios al sector courier y paquetería en lo concerniente al panorama empresarial y en conocer sus expectativas económicas.

#### **4.1.2. Análisis económico.**

Actualmente, el Perú ha venido experimentando una desaceleración en el crecimiento del Producto Bruto Interno. En la Tabla 9 (la cual se encuentra elaborada en base a información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática), se puede apreciar que en el primer trimestre del 2018 el crecimiento del PBI en el sector Transporte, almacenamiento, correo y mensajería ha tenido un

aumento de 5% a pesar de la desaceleración. Pero se destaca que el sub-sector de Almacenamiento, correo y mensajería a sufrido una caída significativa de 2.8% en el primer trimestre del 2018, siendo un mercado abierto a nuevas empresas, considerando que su crecimiento al año 2017 fue pequeño comparado a otros sectores económicos. Entre los años 2016 y 2018, se vivió una desaceleración de la economía debido a los factores políticos, los cuales afectaron la economía y, por ende, el PBI cayera en 2.8% de manera que el resultado sea de una baja de 1.9 % con referencia al año anterior.

Tabla 9

*PERÚ: Producto Bruto Interno según actividad económica, 2016 – 2018*

Actividad	2017/2016				2018/2017	
	I Trimest.	II Trimest.	III Trimest.	IV Trimest.	Año	I Trimest.
Economía Total (PBI).	2.3	2.6	2.9	2.2	2.5	3.2
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.	-0.4	0.5	7.0		2.6	5.7
Pesca y acuicultura.	36,9	124,5	-44.5	-51.4	4.7	6.2
Extracción de petróleo gas y minerales.	4.2	1.9	4.1	2.6	3.2	0.6
Manufactura.	2.3	4.5	-1.8	-5.5	-0.3	1
Electricidad, gas y agua.	1	1.6	1.6	0.2	1.1	1.4
Construcción.	-5	-2.7	6.2	9.1	2.2	5.1
Comercio.	0.3	1.0	1.4	1.7	1.1	2.7
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería.	2.5	3.0	2.0	4.2	2.9	5
Alojamiento y restaurantes.	0.8	1.3	1.4	1.7	1.3	3.5
Telecomunicaciones y otros servicios de información.	8.8	6.6	8.9	7.8	8	5
Servicios financieros, seguros y pensiones.	-0.3	0.5	1.8	2.9	1.2	4.7
Servicios prestados a las empresas.	0.8	0.2	1.6	1.9	1.1	2.7
Administración Pública y defensa.	3.4	3.6	3.9	3.7	3.7	4.3
Otros servicios.	3.9	3.9	3.7	3.7	3.8	3.8
Toral Industrias ( VAB).	2.1	2.6	2.7	2	2.4	3.1
Otros impuestos de los productos y DM.	4.2	2.5	5.5	4.6	4.2	4

*Nota:* Tomado de *Cifras trimestrales ajustadas a las Cuentas Nacionales Anuales*. Por [INEI] (2018).

Tabla 10

*Producto Bruto Interno: Transporte, almacenamiento, correo y mensajería, 2016 – 2018*

Actividad	2017/2016				2018/2017	
	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Año	
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería.	2,5	2,0	2,0	4,2	2,9	5,0
Transporte	2,3	3,0	1,9	4,2	2,8	5,2
Almacenamiento, Coreo, y Mensajería.	5,3	2,9	3,8	4,7	4,2	2,8

*Nota: Tomado de INEI 2018*

El crecimiento del subsector transporte se explica por el mayor dinamismo de los servicios de transporte aéreo, acuático y terrestre. En el transporte terrestre, cuya participación fue 64,3%, destacaron los rubros transporte de carga y pasajeros por una mayor demanda del mercado interno a causa de las celebraciones de Semana Santa. Por otra parte, el subsector almacenamiento, correo y mensajería creció en 2.8% por el aumento en los servicios de correo y mensajería (INEI, 2018).

También se debe tomar en consideración el tipo de cambio de Nuevos Soles por USD dólares, el cual impacta de manera directa al sector. Las variaciones definirían en cierta medida las tarifas y precios en el mercado. Las importaciones tuvieron variaciones significativas en la proyección de los siguientes periodos, como se aprecia en la Tabla 11.

Tabla 11

*Principales Indicadores Macroeconómicos*

Precios	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Prom. 2016- 2018
Precios (Var.%)	2.9	3.2	2.7	2.5	2.5	2	2.3
Tipo de Cambio	2.7	2.84	3.13	3.23	3.24	3.24	3.24
Términos de int.	-0.58	-5.4	-1.4	-1.9	0.3	0.4	0.4
Var.Porcentual	-5.7	-6.9	-10	1.7	1	0.9	1.2
Var.Porcentual	0.1	-1.5	-8.8	3.7	0.7	0.5	1.6
<b>SECTOR EXTERNO</b>							
Cuenta Corriente	-4.2	-4	-4.6	-3.3	-2.5	-2	-2.6
Balanza Comercial	613	-1.276	-2302	355	1830	2758	1648
Millones de US\$	42.861	39.533	35.646	40.018	42.84	45.146	42668
Millones de US\$	-42861	-40809	-38150	-39664	-41009	-42386	-41020
Financiamiento	5.1	3.9	4.1	3.8	3.4	3	3.4

*Nota: Proyecciones Macroeconómicas, por Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2015)*

El tipo de cambio afectó directamente a la empresa, ya que el pago a los proveedores e intermediarios en el exterior es con dólares americanos. Si se registran muchos cambios perjudica la economía y el balance de caja de la empresa. Aunque desde el año 2015 se ha mantenido hasta la fecha en promedio S/ 3.20, siendo el importe que se maneja desde el inicio de las actividades.

Según la proyección del comportamiento económico del mercado, en el país, en los próximos periodos se reflejaría una demanda potencial de los servicios de courier y paquetería. El creciente aumento del nivel de ingresos y las inversiones extranjeras y nacionales llevarían a un incremento de la competencia, y un mayor dinamismo en el sector. Siendo que la tarifa de precios del servicio no fuera única, sino que variaría de acuerdo a la calidad, seguridad y rapidez. Asimismo, se observa que los precios, respecto al proceso inflacionario, se mantienen constantes, el tipo de cambio tiende a estabilizarse en S/3.24 al

año 2018 y en cuanto a las exportaciones menos importaciones, vale decir que la balanza comercial se mantiene en superávit a favor de la economía nacional.

En cuanto al Producto Bruto Interno, ha ido aumentando el tamaño de la población económicamente activa “ocupada” como se puede observar en la Tabla 12, donde se resalta la información correspondiente a Lima y Callao. Se puede apreciar un crecimiento por cada año. Considerar que la tabla sustraída es la única actualizada a la fecha de la página oficial del INEI. Esta consideración amplia los horizontes de penetración de la empresa, dado que parte del uso del servicio de courier y mensajería siempre ha sido consumida por sectores económicos de la población cuyo perfil es de carácter activo. De esta manera, se puede determinar qué departamentos pueden sugerir una ampliación de sucursales de acuerdo con las poblaciones económicamente activas de alto rango y cuales poseen mayores posibilidades de consumir el servicio

Tabla 12

*PEA Ocupada Evolución de la Población Económicamente Activa Ocupada, según ámbito geográfico, 2010-2016*

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA OCUPADA, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2007-2016						
(Miles de personas)						
Ámbito geográfico	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Total</b>	<b>15 307.4</b>	<b>15 542.7</b>	<b>15 682.9</b>	<b>15 796.8</b>	<b>15 919.2</b>	<b>16 197.1</b>
<b>Departamento</b>						
Amazonas	229.6	221.6	226.2	223.7	226.4	232.7
Áncash	573	584.3	583.8	608.6	608.8	612
Apurímac	238.1	240.7	250.9	252.5	263.8	257.1
Arequipa	635.1	628.9	661.8	669.3	666	657.2
Ayacucho	332.8	320.9	340.4	354.3	351	353.2
Cajamarca	803.7	768.1	791.9	795.9	801.4	825.6
<b>Callao</b>	<b>482.3</b>	<b>487.5</b>	<b>504.1</b>	<b>504.2</b>	<b>512.1</b>	<b>529</b>
Cusco	715.5	734.7	726.3	732.9	752.9	736.7
Huancavelica	241.6	249.5	249.9	259.2	256.1	258.9
Huánuco	429.2	431.2	439	451	458.6	452.7
Ica	389.6	394.2	404.4	404.5	389.7	411.4
Junín	675.3	678.4	679.2	685.5	698.1	705.1
La Libertad	876.8	911.2	897.2	911.9	918.7	945.9
Lambayeque	610.5	616.3	617.6	602.9	615.7	634
<b>Provincia Lima 1</b>	<b>4 260.8</b>	<b>4 397.2</b>	<b>4 381.2</b>	<b>4 365.2</b>	<b>4 451.0</b>	<b>4 560.9</b>
Región Lima 2/	457.8	470.2	465.8	462.9	474.7	486.9
Loreto	462.3	485.4	499.3	493.5	495.3	500.1
Madre de Dios	68.7	72.3	75	75.9	79	77.8
Moquegua	93.9	98.3	100.6	100.2	99.7	101.5
Pasco	149	152.1	153.4	151.5	152.8	160.2
Piura	842.8	867.6	869.4	890.1	887.5	894.6
Puno	765.1	765.2	781	795.7	775.9	770.9
San Martín	429.4	415.9	429.1	430.8	418.9	446.5
Tacna	169.8	169.6	172.5	178	173.3	182.5
Tumbes	121.6	123.2	123.6	125.1	124.7	128.9
Ucayali	253.1	258.2	259.3	271.6	267.2	275

**1/ Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima.**

**2/ Comprende las provincias de: Barranca, Cajatambo, Canta,**

## **Cañete, Huaral, Huarochiri, Huaura, Oyón y Yauyos.**

*Nota:* Tomado de Encuesta Nacional de Hogares, por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016)

Se aprecia que en Lima provincia existe mayor número de PEA a nivel nacional. Esto ocurre a causa de la centralización y mayor incidencia del ingreso de las empresas tanto privadas como públicas. De igual modo, existe mayor oportunidad de empleos en comparación de los demás distritos y departamentos.

En el 2016, se aprecia que en Lima provincia como en el Callao existió un aumento gradual de la PEA y una proyección en ascenso, la cual permitió clarificar las posibilidades que se pueden ir aperturando para el servicio de courier y paquetería. De igual modo, se consideró el público objetivo de la empresa y hacia que segmento va enfocado el servicio brindado, siendo Lima Metropolitana y Callao los lugares donde se encuentra dirigida la mayor demanda.

Simultáneamente, con el crecimiento de la Población Económicamente Activa, se observa una mejora en el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo. Se considera por un tema de conocimiento, lo registrado en el año 2016 en la Tabla 13, ya que el INEI no ha actualizado la información de dicha tabla en su página oficial. Esta información permite apreciar dicho incremento en la ciudad de Lima año tras año.

De igual modo, se recabó información en el Diario Gestión (2016) el cual indicó que según el último estudio del INEI en el trimestre de setiembre a noviembre del 2016 en Lima Metropolitana, el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo alcanzó S/ 1692.5 y se incrementó en 5.2% (S/ 83.7), respecto a similar periodo del año anterior. El ingreso

promedio mensual en la población de 25 a 44 años es de 8.6%, le sigue la población menor de 25 años en 2.3%, mientras que disminuyó para los de 45 años a más en 1.3%. Estos resultados indican el aumento de la económica de parte de la población que permitiría acceder a más servicios.

Tabla 13

*Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo, según ámbito geográfico, 2010 – 2016*

<b>INGRESO PROMEDIO MENSUAL PROVENIENTE DEL TRABAJO, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2010- 2016</b>							
(Soles corrientes)							
<b>Ámbito geográfico</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Total</b>	<b>986.9</b>	<b>1 069.0</b>	<b>1 155.7</b>	<b>1 184.6</b>	<b>1 239.9</b>	<b>1 304.9</b>	<b>1 370.7</b>
<b>Área de residencia</b>							
Urbana	1 119.7	1 201.1	1 303.6	1 326.7	1 393.2	1 462.7	1 538.9
Rural	519.8	579.8	603.0	628.8	639.5	668.5	674.9

*Nota: Tomado de Encuesta Nacional de Hogares, por [INEI] (2016)*

Se aprecia un leve aumento consecutivo del ingreso promedio mensual proveniente del trabajo según el ámbito geográfico, esto confirma que entre los años 2010 al 2016 tenemos una línea ascendente positiva. Estos datos sirvieron para determinar si uno de los objetivos a corto o largo plazo mejoró el sistema de beneficios sociales y laborales de la planilla, o si se encuentran acorde con el promedio de pago de sueldos y salarios en el país.

Es útil considerar el boletín estadístico del sector postal, el cual muestra que existe un tráfico postal internacional de entrega rápida que asciende a 1'132,581 envíos y el tráfico postal internacional de encomiendas postales asciende a 237,680 envíos. Estos datos demuestran que la actividad de courier y paquetería ha desarrollado una importante dinámica en el mercado local y crecimiento de oportunidades.

Tabla 14

*Tráfico Postal Internacional según tipo de envío -2016*

TIPO DE ENVÍO	ENVIOS	PARTICIPACION (%)
Carta	1,687,397	43.1
Entrega Rápida	1,132,581	29
Encomienda Postal	237,680	6.1
Otros	853,973	21.8
TOTAL	3,911,631	100

*Nota:* Tomado de *Reporte estadísticos de concesionario postales 1 semestre 2016*, por SERPOST (2016)

Por lo observado en la tabla, debe destacarse que la empresa GTL Express S.A.C. esta concentrada fundamentalmente en envíos de entrega rápida siendo por lo tanto una de las 4 categorías indicadas en la tabla 14, las que son validas para la empresa en referencia. El número de envíos anuales es de 700 paquetes, y con la aplicación del plan estratégico se proyecta a una venta de 1,200 paquetes al año. Dicha información se encuentra detallada en los anexos de proyección de venta.

#### **4.1.3 Análisis legal.**

El Decreto Legislativo N.º 1053, publicado en el diario El Peruano el 27 de junio de 2008, da cuenta de la creación de la Ley General de Aduanas la cual proporciona las normas legales de la administración aduanera.

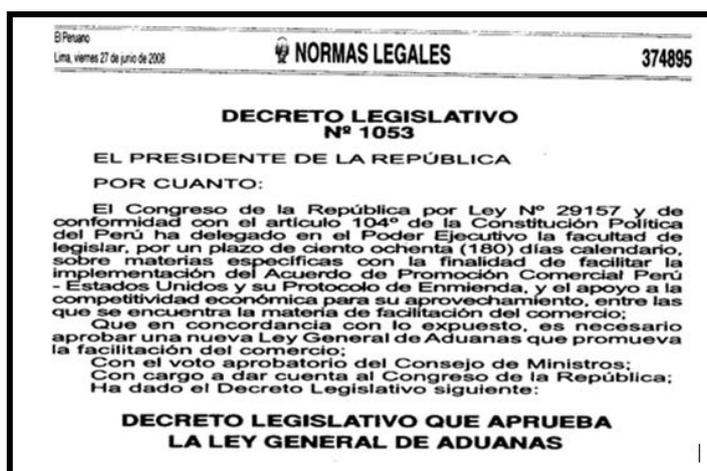


Figura 8. Decreto Legislativo N° 1053. Tomado de [SUNAT]. (2008)

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), de acuerdo a la Ley General de Aduanas indicó:

Artículo 1°.- Objeto: El presente Decreto Legislativo tiene por objeto regular la relación jurídica que se establece entre la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria -SUNAT y las personas naturales y jurídicas que intervienen en el ingreso, permanencia, traslado y salida de las mercancías hacia y desde el territorio aduanero” siendo la autoridad competente para regular y reglamentar el servicio de Courier y paquetería. El Art. 98° de la “Ley general de Aduanas” señala lo siguiente:

Artículo 98°.- Regímenes aduaneros especiales o de excepción. Los regímenes aduaneros especiales o trámites aduaneros especiales o de excepción que a continuación se señalan, se sujetan a las siguientes reglas:

- a) El ingreso o salida de envíos de entrega rápida transportados por empresas del servicio de entrega rápida, también denominados “courier”; se rige por su reglamento. ([SUNAT], 2008). De igual manera existen normativas donde se pueden apreciar especificaciones referentes al giro del negocio. Por ejemplo en el “Reglamento del régimen aduanero especial de envíos de entrega rápida y otras

disposiciones” se brinda información necesaria para conocer los lineamientos del rubro. Algunos alcances del reglamento son:

Artículo 1°.- Objeto. El presente reglamento tiene por objeto regular el ingreso y salida de los envíos de entrega rápida hacia y desde el territorio aduanero.

Artículo 2°.- Definiciones

b) Empresa.- Empresa de Servicio de Entrega Rápida definida como las personas naturales o jurídicas que cuentan con la autorización otorgada por la autoridad competente y acreditadas por la Administración Aduanera, que brindan un servicio que consiste en la expedita recolección, transporte y entrega de los envíos de entrega rápida, mientras se tienen localizados y se mantiene el control de éstos durante todo el suministro del servicio.

c) Envíos.- Envíos de Entrega Rápida definidos como los documentos, materiales impresos, paquetes u otras mercancías, sin límite de valor o peso, que requieren de traslado urgente y disposición inmediata por parte del destinatario, transportados al amparo de una guía de envíos de entrega rápida.

Artículo 3°.- Ámbito de Aplicación. El presente Reglamento establece las normas que regula el Servicio de Envíos de Entrega Rápida a que se refiere el literal c) del artículo 98° de la Ley General de Aduanas aprobada mediante el Decreto Legislativo N° 1053.

Artículo 4°.- Clasificación de los envíos. Los envíos se clasifican conforme a las siguientes categorías:

- a) Categoría 1: comprende los envíos de correspondencia, documentos, diarios y publicaciones periódicas, sin fines comerciales.
- b) Categoría 2: comprende los envíos que amparen mercancías hasta por un valor FOB de doscientos y 00/100 dólares de los Estados Unidos de

América (US\$ 200.00) por envío.

c) Categoría 3: comprende los envíos que amparen mercancías cuyo valor FOB sea superior a Doscientos y 00/100 dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 200.00) hasta un máximo de dos mil y 00/100 dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 2000.00) por envío. ([SUNAT], 2009).

Eco-finanzas (2017) indicó que el valor FOB se utiliza para valorar las exportaciones y se define como "libre a bordo". Se refiere al Valor de Venta de los productos en su lugar de origen más el costo de los fletes, seguros y otros gastos necesarios para hacer llegar la mercancía hasta la aduana de salida. Desde el 2017, entró en vigencia el nuevo Decreto Legislativo N.º 1269, el cual establece un régimen MYPE tributario para contribuyentes con ingresos que no asciendan las 1700 UIT o s/. 6`715,000.00

Esta norma tiene como propósito que las micro y pequeñas empresas realicen su tributo de acuerdo a su capacidad. Siendo que según el Artículo 5 del Decreto Legislativo n.º 1269 sobre las nuevas tasas del impuesto indica que el “El impuesto a la renta a cargo de los sujetos del Régimen Mype Tributario (RMT) se determinará aplicando a la renta neta anual determinada de acuerdo a lo que señale la Ley del Impuesto a la Renta” (MEF, 2016). Se considerará la siguiente escala progresiva acumulativa de acuerdo a la tabla 15.

Tabla 15

*Nuevas Tasas del Impuesto*

<b>RENTA NETA ANUAL</b>	<b>TASAS</b>
Hasta 15 UIT	10%
Más de 15 UIT	29.50%

*Nota:* Tomado de Decreto Legislativo n° 1269, por Ministerio de Economía y Finanzas. (2016)

GTL Express asumió que la aplicación de los lineamientos afecta de manera favorable el funcionamiento, desarrollo y continuidad del negocio. De igual modo, el estado ha creado entes reguladores que permitirían transparencia en los procesos del transporte de los paquetes de los clientes como la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN), creada mediante Ley N° 29380, la cual es la encargada de normar, supervisar, fiscalizar y sancionar las actividades del transporte de personas, carga y mercancías en los ámbitos nacional e internacional y las actividades vinculadas con el transporte de mercancías en el ámbito nacional (SUTRAN, 2016).

Como otro ente regulador se encuentra la SUNAT, cuyo régimen aduanero permite el ingreso de mercancías al territorio aduanero para su consumo, luego del pago o garantía, según corresponda, de los derechos arancelarios y demás impuestos aplicables, así como el pago de los recargos y multas que hubiere y del cumplimiento de las formalidades y otras obligaciones aduaneras (SUNAT, 2008). Al igual que la SUNAT, existen otras entidades que brindan autorizaciones si fuesen mercancías restringidas, como celulares y demás dispositivos similares que requieren del permiso del Ministerio de Transportes y Comunicaciones – MTC. En caso sean medicinas, vitaminas, equipos y demás aparatos médicos que requieren del permiso

de la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas – DIGEMID (SUNAT, 2015).

Toda empresa debe tener conocimiento de las normativas de legislación laboral del régimen privado que emite el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), la cual brinda las pautas de los derechos, deberes y beneficios que se deben aplicar en la relación de la empresa y el colaborador. El MTPE, siendo el ente rector en materia de desarrollo y evaluación de las políticas socio-laborales de trabajo y promoción de la empleabilidad, debe garantizar el cumplimiento de la normativa laboral, la prevención y solución de conflictos, la mejora de las condiciones de trabajo y el respeto de los derechos fundamentales del trabajador para el progreso de las empresas.

Por tal motivo, es indispensable la difusión de la normativa laboral que tiene como objetivo que trabajadores y empleadores cuenten con las herramientas pertinentes para conocer y aplicar sus deberes y derechos (MINTRA, 2016).

#### **4.1.4 Análisis cultural.**

El crecimiento sostenido de la economía peruana en los últimos años, así como el aumento de la conectividad a internet en el país, han ayudado al acercamiento de las empresas y las personas naturales al comercio electrónico y al desarrollo de este en el Perú.

En el 2014, según el Instituto Nacional de Estadística (INEI) 14 de cada 100 empresas efectuaron compras por Internet y siete de cada 100 vendieron sus

productos por este medio. De las medianas y grandes empresas el 24.7% efectuó la compra de insumos por esta modalidad, mientras que las pequeñas y microempresas solo el 14.2% y el 12.5% respectivamente (Andina, 2016).

Asimismo, según un estudio efectuado por IPSOS (2016) para la empresa de comercio electrónico PayPal, el Perú tiene el mayor porcentaje de compradores transfronterizos (por internet) en América Latina. El estudio se efectuó con una base de 800 adultos encuestados en cada uno de los 32 países analizados, en el Perú se realizó en septiembre del 2016, considerando las compras online de los últimos 12 meses, dando como resultado que el 22% de compradores peruanos efectuó una transacción por internet exclusivamente con una tienda en línea de otro país. Este porcentaje es superior comparándolo con Chile (17%) y Argentina (14%), a pesar de que el volumen de mercado en estos dos países es mayor que el peruano. También se pudo determinar que el 55% de compradores peruanos realizaron operaciones online tanto transfronterizas como nacionales, siendo este porcentaje mayor al de Chile (51%), Argentina (26%), México (42%) y Brasil (37%), lo que refleja el crecimiento del negocio del comercio electrónico en el país.

Otro resultado fue que, para adquirir productos en otro país el 69% de los peruanos encuestados prefieren comprar en las grandes tiendas globales como Amazon o eBay. Sin embargo, respecto a las tiendas peruanas, el 53% de los encuestados en el país indicó que confía de igual manera en las tiendas nacionales como extranjeras, esto alienta al comercio electrónico nacional (Lozano-Chávez, 2016). De acuerdo a lo mencionado, la forma tradicional de efectuar las operaciones de compra de productos por empresas o personas naturales en el Perú está

cambiando por el comercio electrónico, esta nueva modalidad de compra va continuar incrementándose anualmente, cabe resaltar que para completar el ciclo de compra por internet de esta nueva manera de efectuar adquisiciones y el cliente reciba el producto en su empresa, se requiere generalmente de la contratación de los servicios de empresas de courier y paquetería, las cuales vienen aumentando sus operaciones en el mercado.

En el Perú, en últimos cuatro años, esta modalidad de ventas por comercio electrónico ha estado creciendo a tasas del 8% anual. Visanet (2017). Vale decir que el 2015 se alcanzaron ventas por US\$2 mil millones. Ante dicho avance, Marcos Pueyrredon, global VP Hispanic Market de la firma de tecnología VTEX y presidente del e-Commerce Institute, señaló que el Perú como Colombia, han empezado a reaccionar convirtiéndose en la “vedette” del comercio electrónico en Latinoamérica.

Es más, para el 2018 se prevé que llegaremos a los US\$2.500 millones en transacciones. Aunque, se viene avanzando a pasos grandes, todavía la posición del Perú está muy por debajo de otros países de la región: Al presente estamos en sexto lugar con el 3,4% de las ventas totales. Aún sigue siendo Brasil el líder en este tipo de medios de compra (con el 41,1%), seguido de México (16,6%) y Argentina (12,5%).

#### **4.1.5 Análisis Tecnológico.**

En la actualidad, los factores tecnológicos son muy importantes para cualquier empresa, ya que constantemente están evolucionando y además son una

ventaja competitiva para ofrecer la mejor calidad en el servicio. También permiten una gestión automática, lo cual reduce los costos, siendo una ventaja competitiva adicional. Según el Instituto Nacional de Estadística-INEI (2015), tres de cada diez empresas peruanas tenía una página web propia, lo cual facilita la promoción y difusión de sus productos, acercándolos al comercio electrónico. El porcentaje de empresas que tiene una página web propia es de 30.1% y las que utilizan redes sociales (Facebook, Twitter) llegan a 29.4%, siendo estos porcentajes mayores para las empresas medianas y grandes, llegando a 71.6% y 40.7%, respectivamente, (Primera Encuesta Nacional de Empresas, 2015). Además, reveló que el 44.3% de empresas utilizan el Internet para promocionar sus productos, siendo este porcentaje 39.16% en las grandes y medianas empresas. En el caso de las pequeñas y micro empresas llega al 44.9%. La aplicación de las nuevas tecnologías a una empresa de courier y paquetería es muy importante ya que aumenta la competitividad, dando como resultado mayor efectividad y calidad en el servicio.

Tabla 16

*Softwares de empresas Courier de alta competitividad*

COURIER	UPS	FEDEX	DHL	TNT
SOFTWARE	WORLDSHIP	SHIP MANAGER	EASY PRO CONNECT	EXPRESS CONNECT

*Nota:* Adaptado de *Information Strategic Plan. Case Study: UPS Delivery Service Ltd.*, por P. Lohapiriyakul (2009). Thammasat University. Thailand

De acuerdo a lo mencionado, se destaca el uso de páginas web, redes sociales y correo electrónico, los cuales mejoran la relación entre empresa y usuarios, aumentando la cartera de clientes. Las empresas de courier y paquetería deberían invertir en nuevas tecnologías de información y comunicación, los resultados serían

optimización de los recursos disponibles y de la toma de decisiones, así como reducción de costos, aumento de ingresos y mayores posibilidades de acceso al mercado. La mayoría de las empresas de courier y paqueterías nacionales se encuentran a un nivel de desarrollo inferior en comparación con las empresas extranjeras, pero están experimentando una permanente mejora con respecto años anteriores.

#### 4.2 Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno

En la tabla 17, se muestra el impacto que entre clientes y proveedores por tipos de efectos que se producen como tendencia a nivel Económico, Legal, Cultural y tecnológico.

Tabla 17

#### *Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno*

<b>Tendencia</b>	<b>Cliente</b>	<b>Proveedor</b>
<b>Político - Gubernamental</b>		
Seguridad Ciudadana	Temor generalizado por posibles robos y asaltos.	Riesgo con incumplimiento de entrega de mercadería.
Desastres Naturales	Riesgo por emergencia de desastres naturales	Riesgo en pérdida de productos e infraestructura.
Tratado de libre comercio Perú-China	Mayor amplitud de compra de productos	Aumento de venta y variedad de productos y calidad
Indicadores de Confianza	Mayor predisposición a realizar negocios.	Mayor inversión.
<b>Económico</b>		
EL PBI crecimiento del Producto Bruto Interno también ha ido aumentando el tamaño de la población	El consumidor transmite confianza en el aumento de las compras.	Ambiente propicio para la inversión.
Inflación la tasa esperada es de 3.3%. BCRP, 2017	Tarifas mejoradas para el cliente.	Mejora la oportunidad de negociar las oferta
Población económicamente activa ocupada	Mayor demanda	Mayor oferta
<b>Legal</b>		
Ley de promoción y de la competitividad, MYPES	Facilidades de Crecimiento empresarial.	Mejoras en la condición como empresa.
Productos Restringidos.	Menor demanda	Menor oportunidad
Ley de detracción por servicios de flete y traslado SUNAT.	Fiscalización Externa Sunat.	Fiscalización Externa Sunat.
<b>Cultural</b>		
El crecimiento sostenido de la economía peruana en los últimos años, así como el aumento de la conectividad a internet en el país	Aumento de clientes nuevos.	Aumentos de la demanda.
El aumento de las compras Online Perú, en tiendas virtuales.	Globaliza las compras.	Aumentos de la demanda.
Ventas de productos por Internet va en aumento.	Globaliza las compras.	Amplia el mercado.
<b>Tecnológica</b>		
Página web de la empresa	Fluidez de comunicación	Comunicación constante cliente proveedor.

Trabajar con las redes sociales.  
Trabajar con las redes sociales.

Mejora la información de la empresa,  
Mejora la información de la empresa,

Mejora las coordinaciones.  
Mejora las coordinaciones.

### 4.3 Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno.

En el ámbito político gubernamental, la empresa GTL Express S.A.C cumplió con las normas impuestas por la SUNAT, como consecuencia de las reformas políticas que ayudan a la competitividad y a la sostenibilidad de las pequeñas empresas. En el ámbito económico, el crecimiento del PBI contribuye a un ambiente oportuno para las inversiones y el comercio manteniendo como indicadores estables al tipo de cambio y la inflación del año 2016. El marco legal de GTL Express S.A.C se mantiene debidamente formalizado conforme al marco de la ley, la promoción y competitividad de la Pymes. La cultura de compra en el Perú y Sudamérica hizo crecer el porcentaje de las operaciones de comercio internacional por internet. Esta empresa tiene mucho por mejorar en el aspecto de las redes sociales y la propuesta de contar con un Software. ERP integrado que ayuda a mantener un orden y una respuesta rápida de la situación de la empresa.

Tabla 18

#### *Impacto en la empresa de cada una de las variables del entorno*

Tendencia	Impacto	Oportunidad/Amenaza
<b>Político - Gubernamental</b>		
Seguridad Ciudadana	Robos y asaltos	Amenazas
Desastres Naturales	Pérdidas materiales y económicas	Amenazas
Tratado de libre comercio Perú-China	Aumento de demanda	Oportunidad.
Índices de confianza	Crecimiento de los ingresos	Oportunidad.
<b>ECONÓMICO</b>		
EL PBI crecimiento del Producto Bruto Interno también ha ido aumentando el tamaño de la población	Crecimiento del mercado activo	Oportunidad.
Inflación la tasa esperada es de 3.3%. (BCRP, 2017)	Nivela y establece precios uniformes	Oportunidad.
Tipo de cambio dólar	Reduce los márgenes de ganancias y aumenta al cliente.	Amenazas
<b>LEGAL</b>		
Ley de promoción y de la competitividad, MYPES	Formalización con el Ministerio de Trabajo.	Oportunidad.
Ley de detracción por servicios de flete y traslado	Fiscalización de SUNAT	Amenazas
Productos Restringidos	Mayor uso de tiempo con el Recurso de personal.	Amenazas
<b>CULTURAL</b>		

El crecimiento sostenido de la economía peruana en los últimos años, así como el aumento de la conectividad a internet en el país	Incrementa la demanda.	Oportunidad.
El aumento de las compras Online Perú en tiendas virtuales.	Mayor la demanda del consumidor.	Oportunidad.
Ventas de productos por Internet va en aumento.	Variedad para el mercado	Oportunidad.
<b>TECNOLÓGICA</b>		
Página Web de la empresa	Mejorar la conectividad.	Oportunidad.
Trabajar con las redes sociales.	Mayor captación de clientes	Oportunidad.

### **Nota: Elaboración propia**

#### **4.4. Oportunidades y Amenazas**

##### **4.4.1 Oportunidades.**

- a) La nueva ley tributaria MYPE propició un buen escenario para el inicio de las actividades, porque tiene como objetivo a las micro y pequeñas empresas que tributan de acuerdo a su capacidad y con un régimen especial para el pago del impuesto a la renta.
- b) El tratado de libre comercio con China incrementó las posibilidades de obtener mejor acceso a un mercado que tiene la característica de ser el más grande del mundo (más de 1, 300 millones de personas) y cuyo crecimiento ha sido el más elevado a nivel mundial en las dos últimas décadas. Esta viene experimentando una mayor demanda de importaciones tanto de bienes de consumo, como de materias primas, bienes intermedios y bienes de capital, de sus socios comerciales.
- c) La promoción que viene realizando el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo para la formalización laboral de los trabajadores asalariados privados a través de una intervención ordenada y sistemática, el cual tiene como fin reducir la Informalidad Laboral.
- d) El aumento del Producto Bruto Interno (PBI) ha favorecido el crecimiento del mercado activo, el cual está representado por clase media, definida como

“emergente”, que se encuentra principalmente en los conos de Lima.

- e) Las expectativas de inflación se mantienen dentro del rango, y permite nivelar y establecer precios uniformes.
- f) La nueva ley MYPE ofrece ventajas a las micro y pequeñas empresas (Mypes) de todo el país, las cuales se podrán constituir en 72 horas mediante la plataforma virtual del portal de servicios al ciudadano y empresas. Este beneficio permitirá la formalización y constitución de la empresa en un breve periodo de tiempo.
- g) El crecimiento sostenido de la economía peruana que viene experimentado el Perú permite que más personas puedan tener acceso a los servicios de internet, lo cual repercute en el incremento de la demanda en el mercado.
- h) El consumidor peruano ha crecido notoriamente en los últimos años. Según Gestión en el Perú, casi un 86% de la población entre 18 a 25 años ingresó a los medios interactivos, asimismo, en el país de manera sorprendente la clase media es la dominante en el mundo online.
- i) Debido a la gran variedad de productos exhibidos en internet, cada vez más clientes apuestan por el método de compra online y se espera alcanzar un crecimiento para el presente año.
- j) El ingreso de nuevas empresas de telefonía móvil en el Perú ha originado un escenario de competitividad que beneficia a los usuarios por la facilidad de adquirir y renovar los equipos telefónicos móviles, mejorando así su capacidad para acceder al internet inalámbrico o wifi.
- k) Existe actualmente en el mercado informático una gran variedad de opciones como aplicativos y programas informáticos que mejoran la productividad y permiten asegurar los procesos de adquisición vía online.

#### **4.4.2 Amenazas.**

- a) Las barreras burocráticas como los requisitos, exigencias, cobros o prohibiciones ilegales o irracionales, que impone la SUNAT afectan la creación de nuevas empresas o ponen en riesgo la permanencia en el mercado de las ya existentes. De esa manera, no solo se afecta a las empresas existentes, sino al ingreso de nuevos competidores, perjudicando en última instancia a los consumidores.
- b) Incremento del tipo de cambio.
- c) Son perjudiciales las acciones de fiscalización de la SUNAT al pago de Obligaciones Tributarias con el Gobierno Central (SPOT) o régimen de detracciones, destinado a garantizar el pago del Impuesto General a las Ventas (IGV), que se aplica a todas las empresas de transporte de carga por vía terrestre, siempre que el importe de la operación o valor referencial sea mayor a 400 nuevos soles.
- d) Incremento en el uso del tiempo por parte del recurso humano, para controlar los productos o mercancías restringidas que por mandato legal requieren la autorización de una o más entidades competentes para ser sometidas a un determinado régimen aduanero.

#### **4.5 Matriz de evaluación de los factores externos EFE.**

La matriz de factor externo (EFE) facilitó a los gerentes y gestores de las empresas a tener un mejor análisis de la situación de su organización con respecto al entorno político, legal, tecnológico, social, cultural y competitivo (David, 2013). El peso que se ha asignado a cada factor, nos indica la importancia que tiene para la empresa y el éxito en el mercado. La suma de todos los pesos establecidos debe ser de 1.0.

En la columna de calificación de la Tabla 19, se le asigna un valor (del 1 al 4) para mostrar la capacidad de respuesta de las estrategias actuales de la empresa frente a dicho factor, donde cuatro es excelente y uno es de forma deficiente. El peso ponderado óptimo es de cuatro que refleja que la empresa responde de manera excelente a las diversas oportunidades y amenazas que se presentan en el sector, el ponderado promedio es 2.13 que significa que las estrategias de la empresa son débiles y el ponderado de 1.0 significa que las estrategias de las empresas no aprovechan las oportunidades que le ofrece el sector ni evita las amenazas que ésta presenta.

Con la elaboración de esta matriz, la empresa identifica las oportunidades y amenazas que enfrenta en su sector. El resultado de la matriz EFE ubica a la empresa sobre la media con relación a la aplicación de estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y enfrentar positivamente las amenazas del mercado. Es por ello que se debe reestructurar las estrategias para que la empresa apunte a mejorar la calificación y aprovechar las oportunidades que se presenten, y ha evadir las amenazas externas futuras.

Tabla 19

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)*

<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Cambios Tributarios que facilitan el cumplimiento de las obligaciones impositivas.	0.09	3	0.27
2. TLC con China y con otros países.	0.08	3	0.24
3. El incremento del PBI favorece el consumo de las personas.	0.07	3	0.21
4. Estabilidad económica del Perú.	0.07	3	0.21
5. La reducción de costos laborales gracias a la ley Mype.	0.06	3	0.18
6. El incremento del e-commerce entre usuarios y empresas del extranjero.	0.06	3	0.18
7. El incremento de la tecnología en equipos móviles que	0.08	3	0.24

incentiva operaciones on-line.

				<b>1.53</b>
<b>Amenazas</b>				
1. Procesos muy extensos al momento de nacionalizar las cargas.	0.09	1	0.09	
2. Incremento del tipo de cambio.	0.09	1	0.09	
3. Conocer al detalle las restricciones que se relacionan con algunos tipos de mercancía.	0.11	2	0.22	
4. Probables cambios en la política exterior de los USA con el inicio de un nuevo gobierno..	0.08	1	0.08	
5. inseguridad ciudadana a causa de robos y asaltos.	0.12	1	0.12	
				<b>0.6</b>
<b>Escala de calificación M. EFE</b>				
Superior	4			
Encima del promedio	3	1		<b>2.13</b>
Promedio	2			
Deficiente	1			

Nota: Adaptado de Administración estratégica, por F.R. David (2013).

Los criterios utilizados en la aplicación de la calificación de la Matriz EFE, tanto para las oportunidades como para las amenazas, fueron tomados de las entrevistas a expertos del sector como:

1. Rodolfo Salas, Ingeniero de Sistemas y Gerente de Administración en Agencias Ramsa
  2. Carlos Alberto Hernández, Magister en Comercio Internacional y Gerente de Administración en Agencias Ramsa
- Oportunidad.

1. Es importante cumplir con el pago anticipado de las obligaciones impositivas, ya que esto ayuda a cumplir con los tiempos de entrega de mercadería, se considera la calificación máxima (4) por ser de alta importación para que las operaciones fluyan con normalidad, así mismo se considera el peso de (0.09) teniendo como resultado (0.27).

2. El TLC con China y EE.UU. ayuda el dinamismo y agilidad del comercio ya que simplifica barreras y procesos; exonera algunos impuestos haciendo muy atractivo el comercio internacional por ello se considera la calificación (3) con un peso de (0.08) teniendo como resultado (0.24).

3. El incremento progresivo en los últimos años del PBI, es un indicador fundamental que favorece al consumo de bienes del exterior. El Perú entre el 2010 al 2013 tuvo un crecimiento por encima del 6% de esta manera, el Producto Bruto Interno (PBI) del año 2016 fue del 3.9% anotó un crecimiento superior al 3,3% del 2015 y al 2,4% del 2014, pero nunca superando las tasas que bordearon por encima del 6% registradas en los años 2010 al 2013, el año 2017 hubo una desaceleración de la economía y el crecimiento del PBI fue de 2.5% por problemas de factores políticos, por estos motivos se considera una peso de (0.07) y una calificación de (3) teniendo como resultado de (0.21).

4. La estabilidad económica según *Latin Focus* proyecta crecimiento para el 2018, los especialistas esperan que la inflación para el 2018 termine en 2.4% y en el 2019 llegue a 2.5%. El pronóstico de crecimiento para la economía peruana en 3.7% para este año; mientras que para el 2019, los analistas dejaron un estimado de 3.8%. El crecimiento anual del PBI se desaceleró considerablemente en el último trimestre del 2017, en parte debido a un sector externo más débil, que registró una disminución de las exportaciones y un aumento anual de las importaciones, especialmente de bienes de capital. Por ello, se considera la calificación (3) con un peso de (0.07) teniendo como resultado (0.21) (Gestión, 2018).

5. La reducción de los costos laborales de la ley Mype, son beneficiosas para las micro y pequeña empresas porque se brinda cierta facilidad. Por ejemplo, para ser considerado como micro empresa se debe contar de 1 a 10 trabajadores con un máximo de ventas

anuales de 150 UIT (S/ 622, 500). Para pequeña la empresa se debe contar de 1 a 100 trabajadores con un máximo de ventas anuales de 1,700 UIT (S/.7'055.000).

Tabla 20

*Reducción y ahorro costo laborales acogiéndose a una Mype.*

<b>Beneficios</b>	<b>Microempresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>
Remuneración	RMV	RMV
Jornada - Horario	8 Horas diarias o 48 horas semanales	8 Horas diarias o 48 horas semanales
Descanso Semanal	24 horas	24 horas
Vacaciones	15 días al año	15 días al año
CTS	No Aplica	1/2 Sueldo por año
Gratificación	No Aplica	2 Gratificaciones de medio sueldo cada una
Utilidades	No Aplica	Sí aplica, Base legal D.L. N°892
Asignación Familiar	No Aplica	No Aplica
Despido arbitrario o injustificado	10 remuneraciones diarias por año tope de 90 remuneraciones	20 remuneraciones diarias por año tope de 120 remuneraciones
<b>Ley MYPE D.S. N°007-2008-TR</b>		
	<b>Ventas Anuales</b>	<b>Trabajadores</b>
Microempresa	Hasta 150 UIT	1 a 10
Pequeña Empresa	Hasta 1,700 UIT	1 a 100

Nota: Sunat (2018).

Como se refleja la tabla número 20, la empresa GTL Express encuentra una oportunidad de reducción de costos acogiéndose a los benéficos otorgados mediante ley constitucional, la misma que ayuda a las pequeñas y medianas empresas a fortalecerse y desarrollarse con algunos beneficios como son la exoneración de algunos costos laborales como son : la compensación de tiempo de servicio conocido como CTS, también esta ley contempla la exoneración de los pagos de Utilidades, gratificaciones y asignaciones familiares, incluyendo solo 15 días de vacaciones al año.

Amenazas:

1. Se tiene en cuenta que los procesos de nacionalización de la mercancía son un

poco complejos, esto se contrarresta con el conocimiento que tiene el personal sobre las actividades que se realizan al nacionalizar la mercadería, por esa razón es importante mantenerse actualizado sobre los cambios en el sector. En ese sentido se le otorga una calificación de 1 y un peso de 0.09 teniendo como resultado 0.09.

2.El incremento del tipo de cambio por el momento es estable y por ahora predecible, esto es como consecuencia de una moderada estabilidad económica a nivel país, sin embargo, es una información muy importante para la operatividad de la empresa, por esa razón se otorga una calificación 1 con un peso de 0.09 teniendo como resultado 0.09.

3. Existe cierto conocimiento limitado por parte de la empresa sobre los procesos aduaneros y de nacionalización de la mercadería. El no contar con dicha información importante sobre las mercaderías restringidas complica la gestión al realizar la importación, es por esa razón que se le otorga una calificación de 2 y un peso de 0.11, teniendo como resultado 0.22.

4. El inicio de un nuevo gobierno peruano podrían afectar las políticas de comercio exterior con USA ,al igual que las operaciones con varios clientes, en ese sentido se le da una calificación de 1 con un peso de 0.08, teniendo como resultado 0.08.

5. La inseguridad ciudadana en la actualidad es catalogada como factores y difícilmente predecibles lo que orina preocupaciones al mercado de empresas, por esa razón se le otorga una calificación de 1 con un peso de 0.12, teniendo como resultado final 0.12

## Capítulo V

### Análisis de la industria

#### 5.1 Descripción del mercado (demanda) e Industria (Oferta)

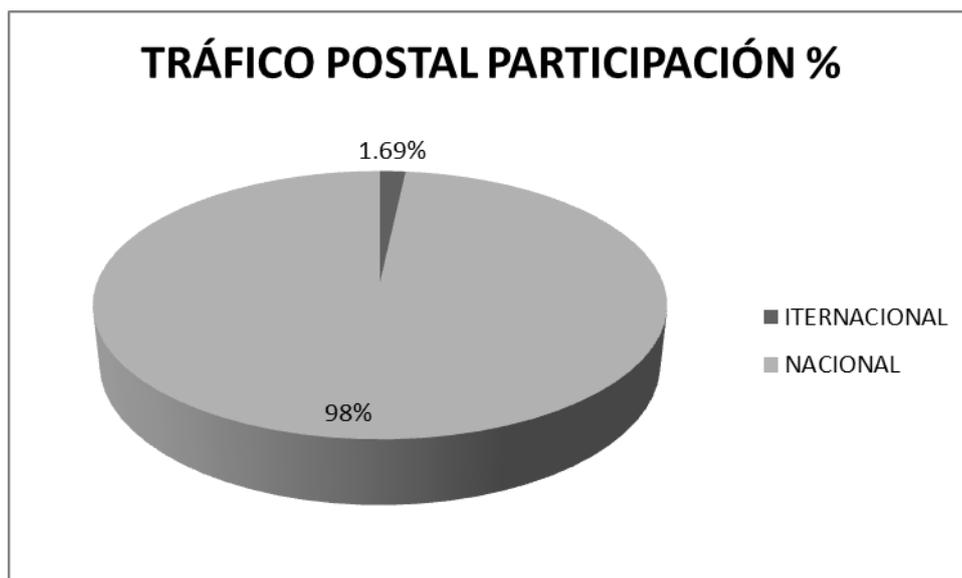
**Mercado (demanda): Consumidor final.** Según el boletín estadístico del sector postal correspondiente al 2016 de la Dirección General de Regulación y Asuntos Internacionales de Comunicaciones (DGRAIC) del Ministerio de Transportes y comunicaciones (MTC), durante el mencionado año, el tráfico postal ascendió a 433,37 millones de envíos de los cuales se generó S/ 740.65 millones solo del total del tráfico postal. El 98.31% que representa 426.06 millones de envíos tuvieron origen en el mercado interno, mientras que el 1.69% que representa 7.31 millones de envíos en el mercado internacional

Tabla 21

#### *Tráfico postal nacional e internacional – I S 2016*

Tráfico Postal	Envíos	Participación (%)
Nacional	426,06 millones	98.31
Internacional	7.31 millones	1.69
<b>TOTAL</b>	<b>433.37 millones</b>	<b>100</b>

*Nota:* Adaptado de *Reporte estadístico de concesionarios postales año 2016*. Por DGRAIC-MTC. (2016)



*Figura 9.* Tráfico postal nacional e internacional año 2016.  
Tomado de *Reporte estadístico de concesionarios postales año 2016*, por [MTC].(2016) Recuperado de [https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion\\_internacional/estadistica\\_catastro/documentos/2016/postales/Bolet%C3%ADn%20Postal%20Anual%202016.pdf](https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastro/documentos/2016/postales/Bolet%C3%ADn%20Postal%20Anual%202016.pdf)

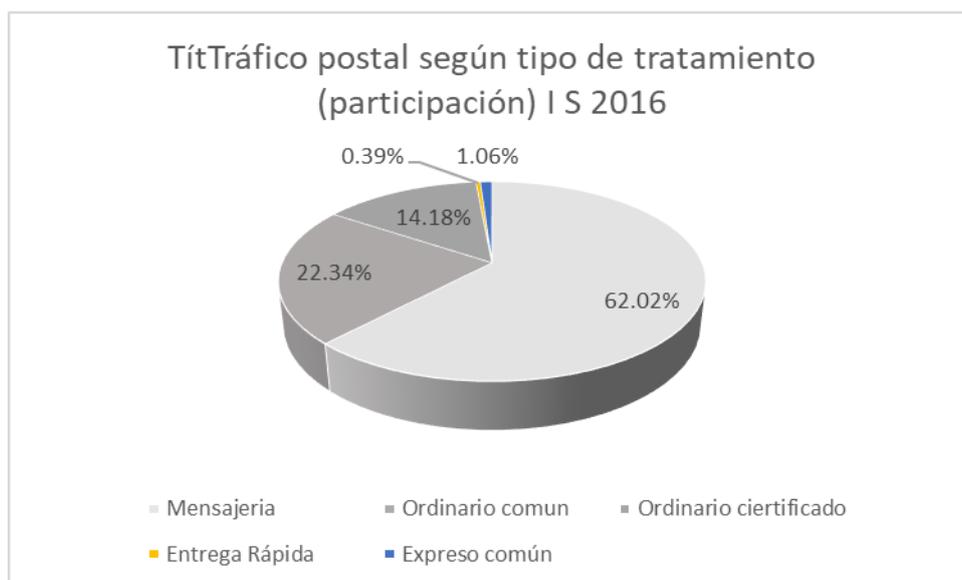
Respecto al tráfico postal según tipo de tratamiento, el 62.02.0% y entrega rápida 0.39%

Tabla 22

*Tráfico postal según tipo de tratamiento (N° de envíos y % del total) – I S 2016*

Tipo de tratamiento	N° de envíos	% del total
Mensajería	128,092,447	62.02%
Ordinario común	46,145,759	22.34%
Ordinario certificado	29,283,998	14.18%
Expreso común	2,196,565	1.06%
Entrega rápida	799,324	0.39%
Total	206,518,093	100.00%

*Nota.* Tomado de *Reporte estadístico de concesionarios postales I Semestre 2016*, por [MTC]. (2016)



*Figura 10.* Tráfico postal según tipo de tratamiento (participación) I S 2016  
Tomado del “Reporte estadístico de concesionarios postales II Semestre 2016. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion\\_internacional/estadistica\\_catastro/informacion\\_estadistica.html](http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastro/informacion_estadistica.html)

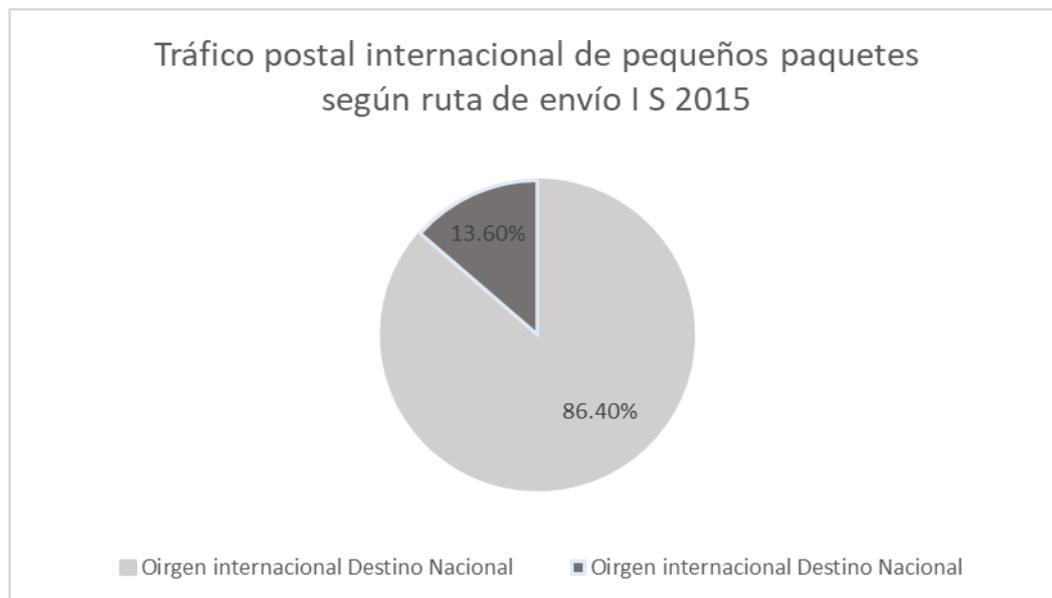
**Tráfico e ingreso postal según tipo de tratamiento.** Del total del tráfico postal, el 62.02% representado por 128, 092,447 millones de envíos que corresponden al servicio de mensajería, el 22.34% representado por 46, 145,759 millones de envíos que corresponden al servicio ordinario común. El 14.18% representado por 29, 283,998 millones de envíos que corresponden al servicio ordinario certificado, el 1.06% representado por 2, 196,565 millones de que corresponden al servicio envíos expreso común y el 0.39% representado por 799,324 millones corresponden al servicio de envíos entrega rápida.

Tabla 23

*Tráfico postal internacional de pequeños paquetes según ruta de envío – I S 2015*

Ruta de envío	Envíos	Participación (%)
Origen internacional – Destino nacional	978,141	86.4
Origen nacional – Destino internacional	154,440	13.6
<b>TOTAL</b>	<b>1'132,581</b>	<b>100</b>

*Nota.* Reporte estadístico de concesionarios postales I Semestre 2015 por DGRAIC-MTC



*Figura 11.* Tráfico postal internacional de pequeños paquetes según ruta de envío I S 2015. Tomado “Reporte estadístico de concesionarios postales I Semestre 2015”. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion\\_internacional/estadistica\\_catastro/informacion\\_estadistica.html](http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastro/informacion_estadistica.html)

**Industria (oferta) tráfico postal internacional.** En el primer semestre de 2015, el tráfico postal internacional en el Perú ascendió a 3, 911,631 envíos, de los cuales SERPOST S.A. alcanza una participación de 60.7%, luego LAN PERU S.A. (16.6%), D.H.L. EXPRESS PERU S.A.C. (9.3%), COMPAÑÍA PANAMEÑA DE AVIACION S.A. (5.9%), SCHARFF INTERNATIONAL COURIER & CARGO S.A. (3.3%), y otras empresas (4.1%). (Ver Tabla 23 y Figura 11).

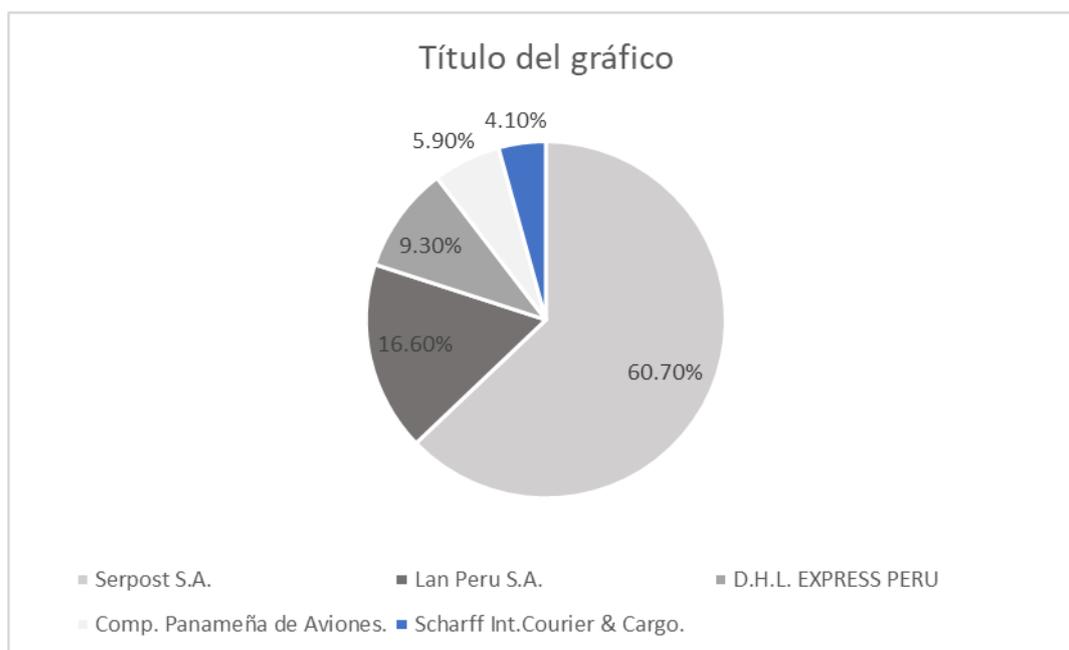
Tabla 24

*Tráfico postal internacional según empresa – I S 2015*

Ruta de envío	Envíos	Participación (%)
Serpost S.A.	2'376,291	60.7
Lan Perú S.A.	651,110	16.6
D.H.L. Express Peru S.A.C.	363,231	9.3

Compañía Panameña de Aviación S.A.	229,812	5.9
Scharff International Courier & Cargo S.A.	129,552	3.3
Otras empresas	161,635	4.1
<b>TOTAL</b>	<b>3'911,631</b>	<b>100</b>

Nota: Tomado de *Reporte estadístico de concesionarios postales I Semestre 2015* por DGRAIC-MTC (2015)



**Figura 12.** Tráfico postal internacional según empresa (participación) I S 2015. Tomado “Reporte estadístico de concesionarios postales I Semestre 2015”. [http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion\\_internacional/estadistica\\_catastro/informacion\\_estadistica.html](http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastro/informacion_estadistica.html)

**Tráfico postal internacional de pequeños paquetes según empresa.** El tráfico postal internacional de pequeños paquetes asciende a 1, 132,581 envíos, estando la oferta local concentrada principalmente en las siguientes empresas: LAN PERU S.A. tiene una participación de 57.5%, luego SERPOST S.A. (27.5%), D.H.L. EXPRESS PERU S.A.C. (12.6%), CORREO PRIVADO S.A.C. (TNT) (2.1%) y MACRO POST S.A.C. (0.002%). (Ver Tabla 24 y Figura 12).

Tabla 25

*Tráfico postal internacional de pequeños paquetes según empresa – I S 2015*

Ruta de envío	Envíos	Participación (%)
Lan Perú S.A.	651,110	57.5
	315,399	27.8
D.H.L. Express Perú S.A.C.	142,456	12.6
CorreoPrivado S.A.C. (TNT)	23,597	2.1
Macro Post S.A.C.	19	0.002
Otras empresas	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1'132,581</b>	<b>100</b>

*Nota.* Reporte estadístico de concesionarios postales I Semestre 2015 por DGRAIC-MTC

Se observa que, a nivel corporativo, se está configurando una tendencia hacia un mercado oligopólico el cual afecta a la sub-rama y a la demanda debido a que los precios pueden también tener la tendencia a incrementarse. En tanto, para el consumo y servicio regional y local si hay gran competencia perfecta y los precios aún se mantienen sin alteración alguna.

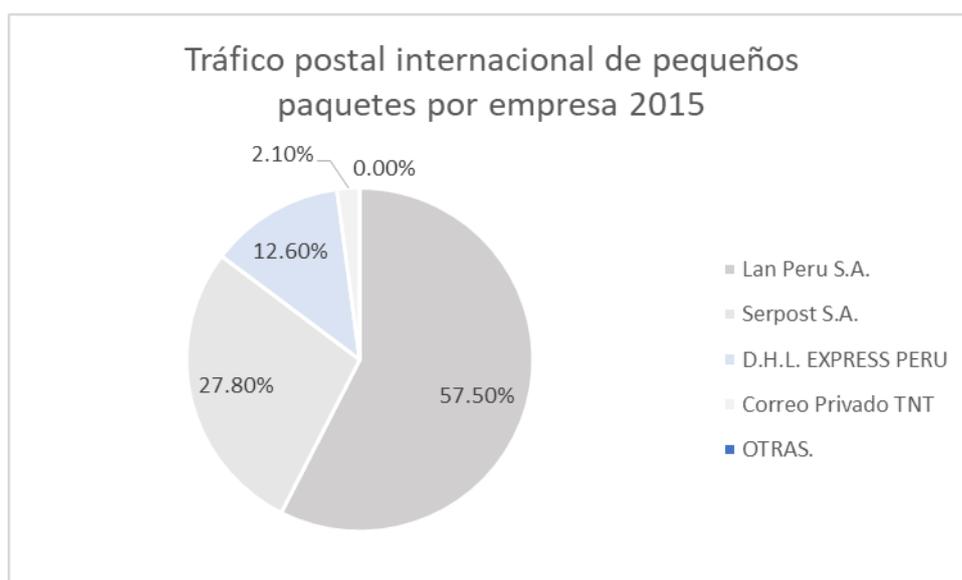


Figura 13. (participación) I S 2015.

Tomado “Reporte estadístico de concesionarios postales I Semestre 2015”. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion\\_internacional/estadistica\\_catastro/informacion\\_estadistica.html](http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulacion_internacional/estadistica_catastro/informacion_estadistica.html)

## 5.2 Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria.

De acuerdo al modelo de las cinco fuerzas Porter, este permite realizar un análisis amplio, con la finalidad de desarrollar estrategias que estén de acuerdo al nivel competitivo de la industria. En ese sentido dicho análisis permitirá saber el grado de influencia que tienen estas fuerzas en el entorno de la empresa y facilitara a la misma ha implementar estrategias que reduzcan los efectos negativos o la posibilidad de generar cambios de dirección.

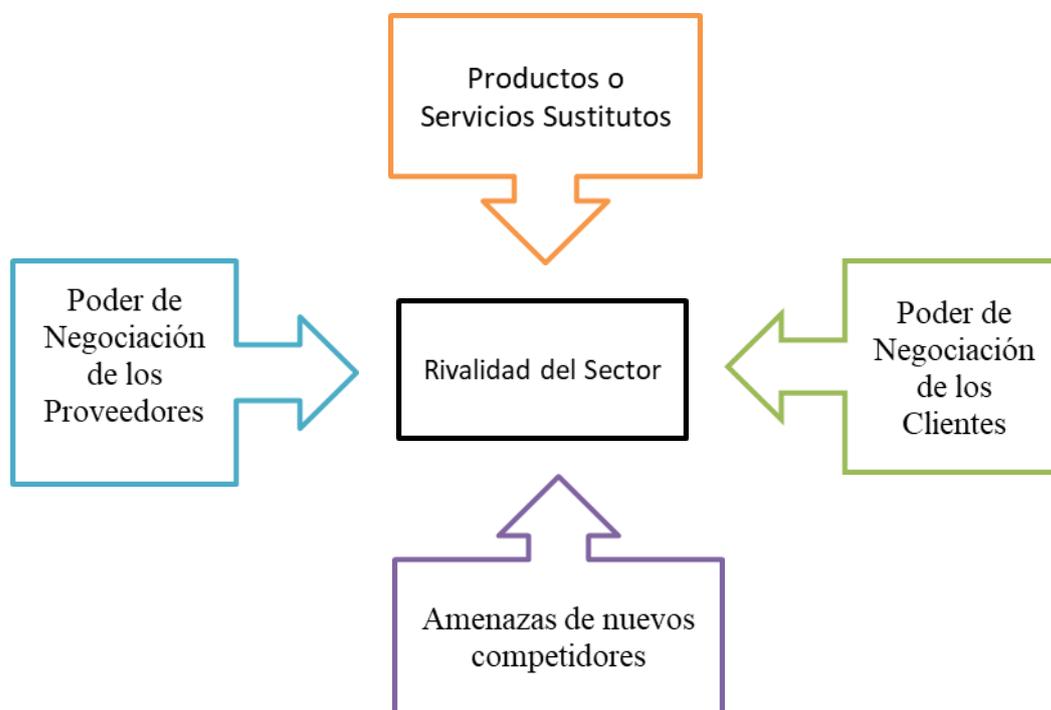


Figura 14: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

### ***5.2.1 Productos Sustitutos.***

Generalmente, todas las empresas compiten con la aparición de productos sustitutos que participan en otros mercados. La presencia de los productos sustitutos influye en la determinación de precios dado que existe el temor que los consumidores migren hacia los productos sustitutos. Estos limitantes afectan de forma directa los ingresos y ganancias de las empresas, originando una competencia más intensa entre los rivales (David, 2013).

En este caso, se tiene un bajo impacto, ya que un sustituto directo al servicio de courier de entrega rápida a destino no existe, aunque se tiene conocimiento que existen algunas empresas que ofrecen servicios similares como UPS y DHL que mantienen costos bastante elevado en sus tarifas. En tal sentido, no se puede precisar al cien por ciento que exista un producto o servicio sustituto, aunque se debe considerar que existen empresas que transportan la mercadería mediante las valijas personales encargadas por familiares y amigos, este negocio de courier se puede suponer como un producto sustituto no formal, por no declarar los pagos de impuestos de algunos productos gravados, trasladándolos como productos de uso personal. Entre los meses de enero y octubre del año 2015 ADUANAS registró un total de USD 33,2 millones en mercaderías (El Comercio, 2015).

Se tiene en cuenta que el transporte terrestre y marítimo no se puede considerar como producto sustituto ya que el tiempo del tránsito de la mercadería toma mucho más tiempo.

Impacto: Bajo

### **5.2.2 Entrada Potencial de nuevos competidores.**

La facilidad de ingreso de nuevos competidores en una industria siempre trae como consecuencia el aumento de la competitividad entre ellas. Sin embargo, se pueden presentar barreras como: Economías de escala, el uso de nuevas tecnologías y conocimientos técnicos especializados, marcas reconocidas que cuenten con la preferencia de los consumidores, inversiones con gran capital de trabajo, excesivas políticas legales y regulatorias, saturación del mercado y el contrataque de empresas líderes y bien posicionadas. Aun existiendo las barreras de entrada mencionadas, se da el ingreso de nuevas empresas a la industria.

En ese sentido, la labor fundamental del estratega es mantenerse atento al ingreso de las nuevas empresas en la industria, y conocer sus estrategias para responder cuando sea necesario y maximizar las fortalezas y oportunidades que se presenten. Cuando el ingreso de nuevas empresas en la industria es constante, las empresas ya existentes deben desplegar acciones para fortalecer su posición en el mercado, poniendo en práctica acciones como reducción de precios, aumento de las garantías, aumento de las características técnicas o facilitar nuevas condiciones de financiación, con el objetivo de desanimar a las nuevas empresas participantes. (David, 2013:p.44).

Teniendo en cuenta las características técnicas y comerciales de la industria (servicio de mensajería y paquetería), el conocimiento adecuado de todos los aspectos técnicos y regulatorios (ley general de aduanas), puede representar barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores. Otro factor significativo, es contar con un equipo humano altamente capacitado y comprometido con su trabajo.

En este sentido GTL Express, cuenta con un personal muy experimentado y con el conocimiento preciso de los aspectos legales y técnicos que permitan brindar un servicio calificado, maximizando la inversión de los clientes.

Impacto: Alto.

### **5.2.3 Poder de negociación de los clientes.**

Según David, la concentración de clientes y la compra por volumen son indicadores importantes que se muestran con el poder de negociación de los clientes, el cual afecta el nivel competitivo de la industria. El poder de negociación de los clientes es medianamente intenso, ya que el cliente solicita un trato especial y conoce la variedad de empresas que ofrecen el servicio (Fred, 2013, p.45).

Los clientes de GTL Express S.A.C. están divididos en personas naturales sin RUC y empresas jurídicamente constituidas. En los últimos meses, las operaciones con los clientes que cuentan con empresas jurídicamente establecidas están en aumento, ya que en la actualidad representan un 70% de las ventas, quedando un 30% correspondiente a las personas naturales sin RUC. Se debe tomar en cuenta que las tarifas son negociadas con los clientes según volumen y peso. Esto hace que en algunas ocasiones el cliente tenga la posibilidad de imponer las tarifas que la empresa maneja.

Actualmente, las empresas líderes en mensajería y paquetería a nivel nacional e internacional son FEDEX, DHL, UPS, SHERFF y OLVA.

GTL Express S.A.C. toma en cuenta dichas empresas como ejemplo para buscar en forma sostenida una mejora en su rapidez y calidad del servicio. En el sector de

importaciones existen empresas multinacionales que realizan operaciones a gran escala, en este sentido estas empresas poseen un poder de negociación alto, dado que son aquellos que ponen las condiciones de compra como por ejemplo:

1. Determinan los volúmenes de compra.
2. El peso.
3. Establecen los plazos para la cancelación de las facturas.
4. Financian la apertura de nuevas tiendas con aportes de sus proveedores (en algunos casos).
5. Manejan la asignación de productos en góndolas, las posiciones preferenciales tienen un costo adicional.

Impacto: Alto

#### **5.2.4 Poder de negociación de los proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores también afecta el nivel competitivo de una industria, más aún cuando las materias primas son escasas o cuando el costo de cambiar de materia prima es muy alto. Las empresas pueden optar por una estrategia de integración vertical hacia atrás para tener el control o adquirir proveedores. Esta estrategia es efectiva cuando detectamos que los proveedores no son confiables, muy costosos o son incapaces de poder satisfacer nuestras necesidades. Es muy importante señalar que en ciertas industrias es más conveniente contratar los servicios de proveedores para adquirir ciertos productos y no tener que fabricarlos (Fred, 2013).

GTL Express S.A.C. es una empresa que presta servicios de entrega rápida, por lo que necesita depender de algunos proveedores en su actividad económica

como son:

1. El socio estratégico en el exterior WAREHOUSE EV Logistics (ubicación a 10 minutos del aeropuerto internacional en la ciudad Miami) quien se encarga de recepcionar y seleccionar las encomiendas, carga, paquetería, etc.
2. La aerolínea de aviación de carga LAMTAN, American Airlines y ABX.
3. Los almacenes autorizados de carga aduanera en Perú como Chohin, Alden y Critical.
4. Los encargados de suministrar los utensilios de oficina son Sodimac, Maestro y Dimer.

Impacto: Alto.

#### **5.2.5 Rivalidad entre competidores.**

La implementación de las estrategias en una empresa solo tiene éxito cuando generan una ventaja competitiva que les permita diferenciarse del resto de empresas competidoras del mercado. La puesta en práctica de las estrategias de algunas empresas, origina la respuesta inmediata del resto, teniendo como consecuencia cambios en los aspectos comerciales y/o técnicos que favorecerán a los consumidores actuales de la industria (Fred, 2013).

Las empresas competidoras aumentan sus estrategias en marketing y producción cuando detectan alguna debilidad en sus competidores, convirtiéndolas en oportunidades. Asimismo, según Arellano (2016) desde el año 2015 la creación de empresas en esta sub-rama es de 9% anual lo que indica que los competidores en cada año se suman por la presión de la oferta del servicio, para una Lima que bordea los diez millones de personas. La tabla 25 resume las condiciones que originan una

alta rivalidad entre empresas competidoras (Fred, 2013).

La competencia de mercado en Lima Metropolitana. Impacto: Alto

Tabla 26

*Condiciones que provocan una alta rivalidad entre compañías competidoras.*

- 
1. **Número elevado de compañías competidoras.**
  2. Semejanzas en el tamaño de compañías competidoras.
  3. Similitud en la capacidad de las compañías competidoras.
  4. Reducción de la demanda de los productos de la industria.
  5. Caída de los precios de los productos/servicios de la industria.
  6. Cuando los consumidores pueden cambiar la marca con facilidad.
  7. Cuando las barreras para abandonar el mercado son altas.
  8. Cuando las barreras para entrar al mercado son bajas.
  9. Cuando los costos fijos son elevados entre las compañías competidoras.
  10. Cuando los productos son perecederos.
  11. Cuando los rivales tienen un exceso de capacidad.
  12. Cuando la demanda de los consumidores disminuye.
  13. Cuando los competidores tienen un exceso de inventario.
  14. Cuando los rivales venden productos/servicios similares.
  15. Cuando las fusiones son comunes en la industria.
- 

*Nota:* Adaptado de *Conceptos de administración estratégica*, por Fred (2013)

La fuerte competencia entre empresas de un mismo mercado tiende a aumentar como consecuencia del ingreso de empresas competidoras al mercado, más aún cuando las condiciones para estas son muy similares en muchos aspectos. Las barreras de salida del mercado pueden ser altas si los costos fijos son muy elevados. La demanda de los clientes aumenta o disminuye drásticamente hasta el punto de que las empresas terminan con un exceso de inventario, los productos que se venden son productos muy básicos (difíciles de diferenciarse). Al incrementarse la rivalidad entre las empresas competidoras la utilidad de la industria tiende a disminuir radicalmente, lo que hace que se pierda el interés por participar en ella. GTL Express compite con las empresas que brindan el servicio de mensajería y paquetería solo en la ciudad de Lima Metropolitana y Callao (ver tabla 2). El

grado de competitividad entre estas empresas es muy intenso.

Tabla 27

*Relación de principales empresas del sector*

8	6098	WORLD COURIER DEL PERU S A	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
9	6121	AIR FACILITY WHOLESAL S.A.C.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
10	6140	ALDEM S.A.C.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
11	6160	MHM INVERSIONES S.A.C.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
12	6193	LHS BOX S.A.C.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
13	6208	F.H.LOGISTICA S.A.C	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
14	6227	OFICINA CENTRAL DE SERVICIOS S A	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
15	6250	PERU BOX AIR S.A.C.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
16	6284	CONTI EXPRESS CARGO S.A.C.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
17	6299	AQP EXPRESS CARGO S.A.C.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
18	6337	OLVA COURIER S.A.C	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
19	6409	SERV.LOGISTICOS DE COURIER DEL PERU S.A.C.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
20	6451	ALEXIM EXPRESS S.A.C	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
21	6538	AEROPOST NETWORK S.A.C. - AEROPOST NET	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
22	6542	ADG COURIER & CARGO S.A.C.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
23	6580	IBC COURIER DEL PERU E.I.R.L.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
24	6614	LIDER EXPRESS PERU S.A.C.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
25	6629	ENVIO FRANCO S.A.C.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
26	6652	LOGISTICS CITY S.A.C.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
27	6710	MARSANO IMPORT EXPORT S.A.C.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
28	6724	SEREX CARGO S.A.C.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
29	6743	DHJ LOGISTICS EXPRESS COURIER S.A.C.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
30	6758	USA MY BOX S.A.C.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO
31	6796	WEX PERU INTERNATIONAL S.A.C.	LIMA METROPOLITANA	HABILITADO

los courier de nuestro nivel

los courier de nivel mundial

Nota: Tomado de [SUNAT] (2017)

La participación en el mercado de las empresas más referentes de la industria son las siguientes:

- DHL 40%
- Olva Courier 20%
- Aldem 10%
- Wordld Courier 10%

Fuente: <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/encuesta-mensual-del-sector-servicios-8536/>

Por otro lado, el aumento del uso de internet por personas de diferentes niveles socioeconómicos incrementa la posibilidad de que estas hagan operaciones online con empresas extranjeras, este crecimiento da la oportunidad de ofrecer los servicios de GTL Express y tener una mayor demanda.

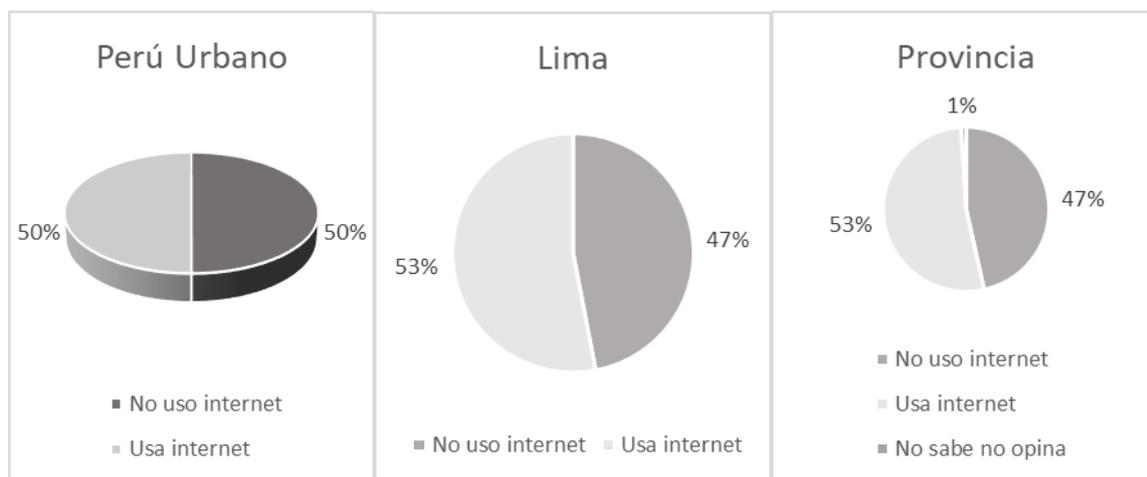


Figura 15. Uso de Internet en el Perú. Tomado de GfK Perú (2017). Recuperado de <https://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-uso-de-internet-en-el-per-abril-2015>  
Impacto: Medio

### 5.3 Matriz de actividad de cada una de las cinco fuerzas.

Tabla 28

	Amenazas de productos sustitutos				
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Costo					1
Proceso					1
Tiempo					1
Calidad					1
Promedio					2
Promedio					1.25
Calificación : 1=Muy Baja 5=Muy Alta					bajo

Analizando el producto sustituto, conforme a la rentabilidad del negocio, se muestra con baja calificación, teniendo en cuenta que el producto sustituto de transporte marítimo tiene un costo por debajo del transporte aéreo, la desventaja importante es el tiempo prolongado de entrega a comparación del envío por carga aérea.

Tabla 29

*Amenaza de nuevos competidores*

	Rivalidad entre competidores				
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Barreras			3		
Tecnología			3		
Marca			3		
Fidelización				2	
Experiencia			3		
Promedio			2.83		
Calificación : 1=Muy Baja 5=Muy Alta			Medio		

*Nota: Elaboración propia*

De acuerdo a la información recogida del cuadro Entrada Potencial de nuevos competidores, se califica el resultado como alto. Teniendo como elementos de medida a las barreras de ingreso (3), la tecnología (3), la marca (3), la fidelización (2), políticas legales (3) experiencia (3).

Tabla 30

*Poder de negociación de los clientes*

	Poder de negociación de los clientes				
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Volumen de venta		4			
Servicio personalizado			3		
Promoción			3		
Publicidad			3		
Rentabilidad		4			
Promedio			3.4		
Calificación : 1=Muy Baja 5=Muy Alta			Medio		

*Nota: Elaboración propia*

El volumen de venta del servicio tiene una calificación (4) alta debido a que existen empresas de clase mundial que cuentan con una infraestructura de gran magnitud. El

servicio personalizado tiene la calificación de (3) con un nivel alto diferenciándose de las demás empresas que cubren el mismo servicio. El indicador de promoción resultó importante con la calificación de (3) y un nivel alto, la publicidad de (3) nivel alto y la rentabilidad con (4) y nivel medio.

Tabla 31

*Poder de negociación de los proveedores*

Poder de negociación de los proveedores					
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Sistema Tecnológico		4			
Cartera Proveedores		4			
Especialistas		4			
Precios		4			
Tiempo de Atención.		4			
Promedio		4			

Calificación : 1=Muy Baja 5=Muy Alta

*Nota: Elaboración propia*

El sistema tecnológico cuenta con la calificación de 4 y un nivel medio, ya que se tiene en cuenta que la tecnología es un factor importante para que cualquier empresa pueda llegar a tener éxito, obteniendo sistemas informáticos, comunicación vía email, redes sociales, web, etc. La cartera variada de proveedores como elemento importante calificado con 4 y nivel alto, nos facilita la disponibilidad de tener sustitutos. Los especialistas y técnicos cuentan con la calificación de 4 y un nivel alto, indicado que este elemento es parte importante para realizar las operaciones con seguridad y calidad, ya que el conocimiento y el expertiz de lo ofrecido por el proveedor se complementan con la calidad del servicio.

El precio se califica con 4 y su nivel corresponde muy alto siendo un punto importante para la negociación tanto para cliente como proveedores y los involucrados con

toda la operación. El tiempo de atención es calificada con cuatro (4) alto, ya que es importante para la empresa tener a tiempo las herramientas y servicios que faciliten y proporcionen calidad y eficacia a GTL Express S.A.C. y brindar un mejor servicio al cliente.

Tabla 32  
*Rivalidad entre competidores*

	Rivalidad entre competidores				
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo
Cantidad de Cia.del mismo rubro	5				
Facil cambio de proveedor	5				
Demanda del consumidor disminuye	5				
Barreras de entrada		4			
Rivalidad de servicion similares			3		
Promedio		4.4			
Calificación : 1=Muy Baja 5=Muy Alta		Alto			

*Nota: Elaboración propia*

La cantidad de compañías del mismo rubro es calificada con 5 muy alto, ya que nos permite medir el número de competidores directos que mantiene la empresa en la actualidad. De igual modo la facilidad de cambio de proveedores es una ventaja para el negocio considerando la disponibilidad que un proveedor tenga en el momento que se le requiera. La disminución de la demanda del consumidor por un elevado número de empresas ofertantes es importante porque afecta directamente a la rentabilidad de la empresa.

Las barreras de entrada y rivalidad de servicios similares calificadas con nivel 4 y 3 son importantes para medir el nivel de entrada de los competidores con un servicio similar que ingresan al mercado.

#### **5.4 Análisis del grado de atractividad de la industria**

Para realizar la matriz de atractividad de la industria se utiliza un indicador de valor (1) muy bajo, (2) bajo, (3) medio,(4) alto, (5) muy alto. Como resultado del análisis de las cinco

fuerzas de Porter se determina que GTL Express S.A.C. obtiene un nivel de atractividad ponderado medio de 3.67 como se aprecia en la tabla 33 con tendencia hacia una atractividad alta. Este panorama actual se debe a que la empresa se encuentra en la etapa de Introducción y busca estar en el ciclo de vida de crecimiento y esto se logrará a partir del segundo año.

Tabla 33

*Matriz de atractividad de la Industria*

Fuerzas Competitivas	Poder	Ponderado	Nivel de Atractividad	Nivel de Atractividad Ponderado
Poder de negociación de los clientes	Medio	0.3	3.4	1.02
Poder de negociación de los proveedores	Alto	0.2	4	0.80
Amenaza de productos sustitutos	Bajo	0.1	1.25	0.13
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Medio	0.3	2.83	0.85
Rivalidad entre los competidores	Alto	0.2	4.4	0.88
<b>Resultado Ponderado</b>	<b>Medio</b>	<b>1</b>		<b>3.67</b>

*Nota: Elaboración propia*

1. Se aprecia un poder alto en los clientes por ser un servicio que se encuentra en crecimiento en el mercado y altamente solicitado por las empresas y personas naturales a nivel local., a consecuencia del volumen de ventas y la rentabilidad que trae consigo,
2. De igual manera en el caso de los proveedores se cuenta con especialistas técnicos con un nivel de expertiz elevado y con muchos años de actividad en el sector. Los canales de comunicación están fortalecidos y en constante fluidez por medio de las redes sociales y tecnología.
3. Por ser un servicio solicitado en la actualidad se considera alta la amenaza del ingreso de nuevos competidores al mercado, tanto en el número de compañías

entrantes, como empresas que ofrezcan un servicio de las mismas características. De igual modo se consideran las barreras de entrada, pero aun así existe la amenaza latente de la disminución de la demanda por una excesiva oferta.

4. Existe un poder medio en el caso de la rivalidad entre los competidores, preponderantemente por la implementación de tecnología actualizada en sus procesos y gestión. De igual manera se aprecia cierta consolidación en el mercado, tanto en la marca y experiencia en el sector.
5. En el caso de la amenaza del servicio ofrecido por los sustitutos es baja, ya que las características del servicio difieren en procesos, costos y precios. El público objetivo al cual va dirigido considera un beneficio basado en una escala de envíos masivos.

Según la atractividad de las cinco fuerzas de Porter, las fuerzas que poseen un mayor grado son el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de proveedores, debido a que se cuenta con ventaja competitiva frente a otros sectores. En definitiva, la empresa mantiene una atractividad baja, por encontrarse en la etapa de introducción. Siendo sensible a los competidores que se ubican en el nivel medio, mientras esto ocurra el poder de los clientes seguirá supeditado.

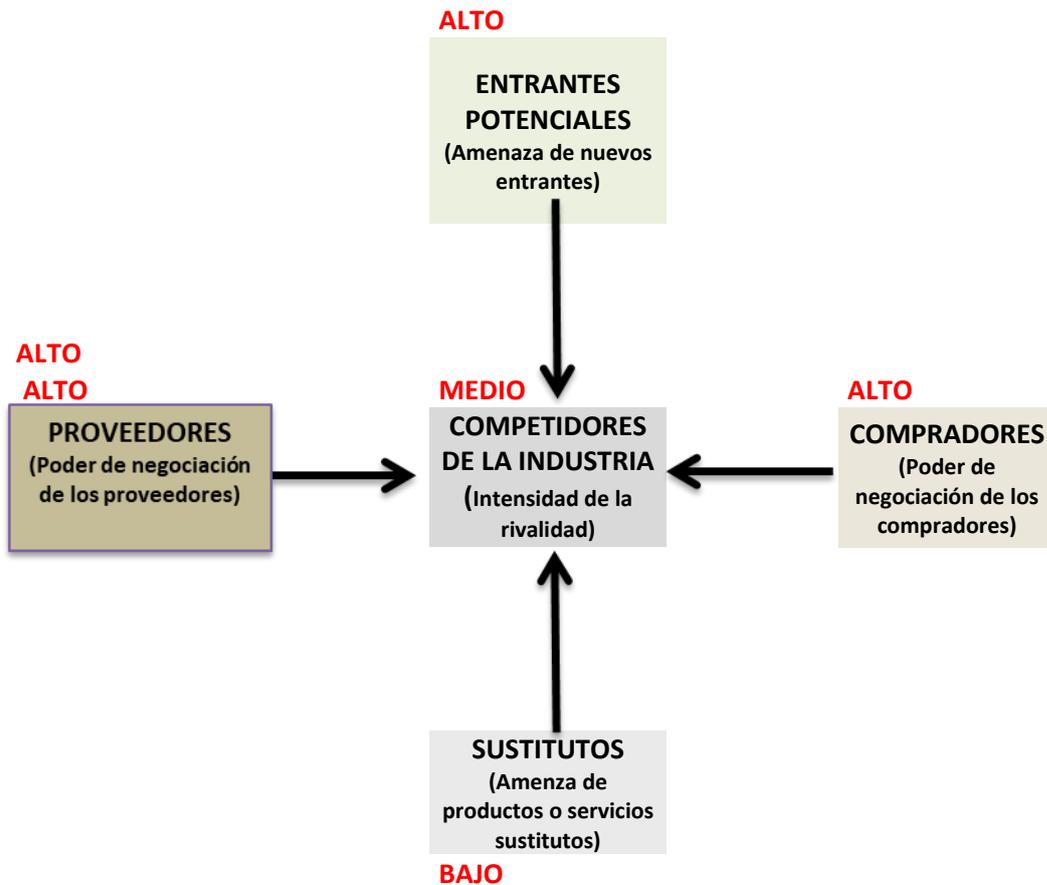


Figura 16: Intensidad de las Fuerzas de Porter. Nota: Tomado de M.Porter. (1980)

### 5.5 Matriz de perfil competitivo MPC

La matriz de perfil competitivo (MPC), según David (2013), identifica las fortalezas y debilidades de los principales competidores de la empresa, de acuerdo a la postura estratégica de la misma. A partir de la información que arroje esta matriz se podrá determinar las posibles estrategias para reforzar favorablemente la posición de la empresa frente a su competencia en el mercado. Se consideran factores críticos de éxito para la elaboración de la MPC basándonos en los indicadores expuestos en la matriz de atractividad de las cinco fuerzas de Porter realizadas previamente.

De igual manera, se aplicará calificaciones según los pesos ponderados asignados por cada factor. Los valores de calificación para determinar las fortalezas y debilidades serán dadas de la siguiente manera: 1=debilidad importante, 2= debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante. La Tabla 33 muestra la MPC comparando los principales competidores de la empresa: Olva Courier S.A.C., Aldem S.A.C. y Envío Franco S.A.C.

Tabla 34

*Matriz de perfil competitivo (MPC)*

Factores críticos para el éxito	Ponderación	GTL EXPRESS S.A.C		ALDEM S.A.C.		OLVA COURIER S.A.C.	
		Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Participación de mercado	20%	2	0.4	3	0.6	4	0.8
Tecnología	10%	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Publicidad	10%	1	0.1	3	0.3	4	0.4
Experiencia en el sector	15%	4	0.6	3	0.45	4	0.6
Posicionamiento de Marca	10%	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Competitividad de precios	15%	2	0.3	3	0.45	2	0.3
Fidelización del cliente	10%	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Calidad del servicio	10%	2	0.2	3	0.3	4	0.4
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.3</b>		<b>2.9</b>		<b>3.5</b>

*Nota: Elaboración propia*

Los factores críticos fueron considerados de acuerdo a las entrevistas realizadas a los siguientes expertos de acuerdo los anexos adjuntos en el presente plan estratégico:

1. Carlos Alberto Hernandez Lareda, Magister en Comercio internacional y Administración de Aduanas, con 20 años de experiencia en el sector.

Actualmente se desempeña como Gerente de Aduanas de Agencias Ransa.

2. Rodolfo Salas, Magister en Administración de Comercio Internacional, con 25 años de experiencia. Actualmente se desempeña como Gerente de Administración y Comercio Exterior en Ransa Comercial.
3. Luci Canta Briceño, Licenciada en Administración y Comercio Internacional, con 15 años de experiencia. Actualmente se desempeña como Gerente de Operaciones en GTL Express S.A.C.

Los factores más importantes que considera GTL Express S.A.C. para alcanzar el éxito en la industria son los de mayor peso ponderado: “participación de mercado”, “experiencia en el sector” y “competitividad de precios”.

Las empresas Aldem SAC y Olva Courier SAC ambas son competidores directos debido a que realizan la misma actividad económica en el negocio con las diferencias logísticas del caso y el tiempo en el mercado. Asimismo, ambos no lideran el mercado como si lo ejerce DHL Express. De igual modo, se considera que estas empresas son referentes importantes que brindan las pautas para que GTL Express S.A.C. logre posicionamiento en el mercado.

Según la calificación y puntuación ponderada, Olva Courier S.A.C. es la que posee mejor participación en el mercado y experiencia en el sector. En el caso de Aldem S.A.C. tiene mejor competitividad de precios y buena participación en el mercado. Olva Courier S.A.C. ha obtenido una puntuación ponderada de tres punto cinco, revelando que es la más fuerte y equilibrada de las tres compañías en casi todas las áreas consideradas, excepto en competitividad de precios.

Los resultados expuestos muestran que GTL Express S.A.C. debe tomar en cuenta ciertas acciones para obtener una calificación aceptable en los factores críticos más importantes, para poder subir la calificación ponderada de uno punto cuarenta y cinco y aproximarse al ponderado de Aldem SAC. De esta forma debe tener una participación en el mercado que sea constante que permita sentar las bases para posicionar la marca dentro del público objetivo. Comenzando por la calidad del servicio, la tecnología y la publicidad. Siendo indicadores clave para impulsar el negocio y llegar al público que se desea. Los factores críticos de éxito que han sido elegidos son los que marcarían la diferencia frente a la competencia:

- a) **Participación de mercado:** Se encuentra relacionado al nivel de ventas y al porcentaje que se tiene del mercado. Mostraría que tanta llegada tiene la empresa al público objetivo elegido. La calificación (2) otorgada a este indicador representa que el nivel de ingreso de la empresa en el mercado es bajo, ya que por ser una empresa relativamente nueva se encuentra en proceso de consolidación.
  
- b) **Tecnología:** Está relacionado a las herramientas y recursos técnicos que debe adquirir la empresa para mantenerse actualizado y optimizar sus procesos en la cadena de valor. Esto permitiría disminuir errores, cuellos de botellas y accesibilidad al cliente y proveedores. La calificación (3) otorgada en el indicador denota la importancia que tiene la tecnología en las actividades de GTL Express. Considerando que este indicador se encuentra relacionado a todos los procesos de la empresa, siendo una pieza fundamental para el desarrollo óptimo y la continuidad de las actividades del negocio.

- c) **Publicidad:** Permite la difusión de información sobre las características y beneficios del servicio a todo público objetivo para que lo adquiriera. La calificación (1) en este indicador muestra la falta de herramientas para el impulso y promoción de la empresa en los diferentes canales publicitarios. Se debe considerar que es una debilidad importante frente a los demás competidores.
- d) **Experiencia en el sector:** Es el Knowhow o conocimiento fundamental de los procesos dentro del sector, por esa razón cuenta con la calificación de 4. Esto nos brinda la experiencia necesaria para garantizar el servicio frente a los clientes. Por el momento, esta es la mayor fortaleza que posee la empresa y lo que le permitirá seguir continuando en el mercado, mientras se termine de preparar el plan estratégico y poner en práctica las nuevas estrategias a favor de la empresa.
- e) **Posicionamiento de marca:** Es importante, ya que vendría a ser el lugar que ocupa la marca de la empresa en la mente de los clientes o posibles compradores. Este factor nos otorga identidad y diferenciación frente al resto de la competencia. Por el momento la marca de la empresa aún no encuentra una posición privilegiada en el mercado, debido a que aún está en proceso de introducción y haciéndose conocida por los clientes, por ese motivo cuenta con la calificación de 2. Con las nuevas estrategias que se implementarán el objetivo es que el posicionamiento de la empresa comience a ocupar un lugar cada vez más importante en el mercado.
- f) **Competitividad de precios:** Con este factor se tiene la posibilidad de ingresar a nuevos mercados, creando tarifas acordes a lo solicitado por el cliente. Es necesario mantener un precio equilibrado que retenga a los clientes. El buen conocimiento de

los procesos aduaneros permite a la empresa generar ahorro de costos lo cual a su vez le permite otorgar precios más competitivos para sus clientes; sin embargo, por el momento este factor cuenta con una calificación de 2 ya que se espera ir mejorando de manera progresiva de acuerdo a los cambios que la empresa implemente en sus diferentes procesos.

- g) **Fidelización del cliente:** Es fundamental para la empresa fidelizar al cliente, ya que es la clave para generar los ingresos y la dinámica de la economía. Para lograrlo se deberá ofrecer un servicio de calidad e innovador, con el mayor de los beneficios y facilidades. En el caso de GTL Express se debe considerar que el peso otorgado de (2) se debe a que los clientes al conocer la variedad de empresas que brindan el servicio de courier migran de manera muy rápida según las ofertas y tarifas que les pueden otorgar. Por tal motivo el nivel de fidelización es leve.
- h) **Calidad del servicio:** Deviene de satisfacer la necesidad del cliente por medio de un buen trato, variedad de alternativa de productos y solucionar algún inconveniente suscitado. Es fundamental este factor, ya que es lo que diferenciará del resto de la competencia. En el caso de GTL Express se debe considerar que el peso otorgado de (2) se debe a que se encuentra en un nivel de implementación y de mejoras constantes. Es de mucha importancia la calidad de atención al cliente y el contacto post venta, ya que se encuentra relacionado con la fidelización del cliente y a la imagen que se desea brindar.

Tabla 35

*Matriz de Perfil Referencial*

Factores Claves de Éxito	GTL Express, Perú			DHL, USA		UPS, USA	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Participación de mercado	20%	2	0.4	4	0.8	4	0.8
Tecnología	10%	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Publicidad	10%	1	0.1	4	0.4	4	0.4
Experiencia en el sector	15%	4	0.6	5	0.75	5	0.75
Posicionamiento de Marca	10%	2	0.2	5	0.5	5	0.5
Competitividad de precios	15%	2	0.3	4	0.6	4	0.6
Fidelización del cliente	10%	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Calidad del servicio	10%	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Total	100%		2.3		4.25		4.15

*Nota: Elaboración propia*

## Capítulo VI

### Análisis interno

Según Francés (2006), el análisis interno permite determinar la característica competitiva de la empresa y del entorno según el giro del negocio, identificar los medios que emplea la organización, determinar las fortalezas y debilidades con respecto a los competidores que nos permita aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, denotar la fortaleza como una ventaja competitiva que nos permita sobresalir a los competidores. Para tal sentido se procedió a realizar una entrevista a profundidad al gerente general, con la finalidad de comprender y describir los procesos y flujos que comprende la empresa.

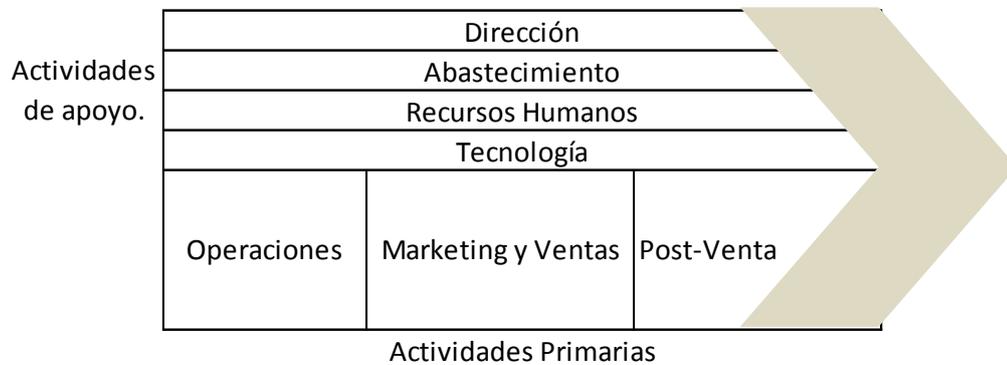
*Cadena de valor en empresas de servicio.* Francés (2006) como lo señaló Porter, desarrolló la cadena de valor para empresas de manufacturas conocidas como empresas de producción, pero también se condiciona que pueda ser aplicada a empresas de servicios, excluyendo de la cadena de valor a dos actividades importantes como son: a) Logística de entrada, b) logística de salida.

#### 6.1 Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa:

La cadena de valor, según Francés (2006), es la manera que se representa sistemáticamente, las actividades de cualquier unidad estratégica del negocio, basándose con los conceptos del costo, valor y márgenes.

- Valor: Precio que el comprador está dispuesto a pagar por producto o servicio.
- Costo: Es la suma de precio de bienes y servicios internos y externos de los productos o servicios.
- Margen: Diferencia entre precio de venta y el costo.

- Modelo de cadena de valor según Porter (1985) se clasifican en dos grandes actividades: de apoyo y primarias.



*Figura 17 Cadena de valor.*

**Operaciones.** Este proceso se encuentra comprendido desde la solicitud del servicio por parte del cliente, que da inicio al proceso de programación y verificación de la mercancía en origen, la cual consiste en constatar el tipo, cantidad, valor y peso que se ve reflejado en un manifiesto global declarado ante la Aduana Peruana; posteriormente a su llegada se realiza el direccionamiento del consolidado de la mercancía, mediante una carta de autorización al almacén primario para ser trasladado a un almacén designado por GTL Express S.A.C., donde se mantiene bajo custodia de la Aduana hasta la nacionalización respectiva, que consiste en la revisión documentaria y/o física de la mercancía y pago de impuestos; por último se realiza el traslado de la mercadería a las instalaciones de GTL Express S.A.C. para proceder con la programación de la entrega al cliente final.

**Marketing y Venta.** La venta del servicio de courier y paquetería a los clientes se realiza de forma personalizada por medio de la fuerza de ventas, el cual se encarga de seleccionar a los potenciales clientes y realizar las visitas para ofertar el servicio. El personal de ventas es el encargado en dar a conocer la información necesaria a los usuarios

finales. De igual modo, por medio del fanpage en Facebook los clientes pueden visualizar toda la información de la empresa. Próximamente se creará una página web para brindar información más detallada del servicio de courier y paquetería que se ofrece, el mismo que ayudó a realizar pedidos y consultas. Estos clientes formaran parte de una base de datos, para ser considerados para próximos contactos.

**Servicios post-venta.** Se encarga de verificar si la entrega se cumple correcta y satisfactoriamente, efectuándose la confirmación de la recepción de paquetería con el personal de reparto. También se encarga de mantener contacto con los clientes vía telefónica o correo electrónico, para cualquier reclamo o incidente posterior.

#### **6.1.2 Actividades secundarias.**

Las actividades secundarias o de apoyo ofrecen insumos y sirven de soporte a las actividades primarias para que puedan desarrollarse adecuadamente y así garantizar el óptimo funcionamiento de la empresa.

**Abastecimiento.** GTL Express gestiona su área operativa dentro de un sistema de abastecimiento orientado al manejo de la información, lo cual permite a la empresa satisfacer las necesidades de sus clientes optimizando el tiempo y la inversión que este realiza. En este sentido, la empresa maneja varias fuentes de información que le permite estar al tanto de cualquier cambio y/o modificación en la ley general de aduanas con la finalidad de ofrecer un excelente servicio a los clientes.

**Infraestructura de la Organización.** La empresa se encuentra en su etapa inicial y estima que a un largo plazo pueda contar con un local propio que le permita

desarrollar sus actividades, por el momento sus instalaciones son alquiladas. En relación a la parte organizacional, es el Gerente General quien se encarga de dirigir y gestionar todas las actividades de la empresa. Las actividades de nacionalización de las mercancías son dirigidas por el Gerente de Operaciones. Las actividades de contabilidad y gestión de impuestos son gestionadas por un outsourcing contable.

**Recursos Humanos**, GTL Express tiene como elemento fundamental el trabajo en equipo, esto lo viene logrando con políticas claras de capacitación. Creando ambientes motivantes que generen y mantengan fortalecidos el compromiso del colaborador con los objetivos de la empresa. Así mismo la organización tiene como tarea primordial brindar a los trabajadores todos los aspectos relacionados a la seguridad y salud laboral, esto con el objetivo de brindar la tranquilidad y bienestar a todos los colaboradores de la empresa.

**Desarrollo de Tecnología**. La tecnología en GTL Express es necesaria para el desarrollo de sus operaciones y/o actividades propias de su giro de negocios. Cuenta con equipos de cómputo modernos que facilitan las funciones y responsabilidades de cada trabajador. Sin embargo, la organización tiene como uno de sus objetivos ir mejorando y actualizando el uso de la tecnología, esto de la mano con el crecimiento progresivo de la empresa.

## **6.2 Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor.**

De acuerdo a la descripción anterior sobre la cadena de valor de GTL Express, se puede identificar, dentro de este proceso, actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades principales son representadas por indicadores que permiten evaluar su

rendimiento, con el objetivo, si fuera el caso, de aplicar acciones correctivas sobre las estrategias que la empresa viene aplicando. En ese sentido, un indicador representa un elemento de interpretación cualitativa y cuantitativa, ya que muestra lo que acontece a la empresa en base al análisis de una o más variables, lo que permite estudiar su trascendencia y evolución histórica, desde un punto de vista de proyección o teniendo en cuenta periodos anteriores. Por tal motivo, esta herramienta facilita a la empresa realizar un mejor seguimiento y control del cumplimiento de sus objetivos.

Tabla 36

**Dirección: Determinación de fortalezas y debilidades**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	PONDERADO	VALORACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO
Dirección general comprometida con la gestión de la empresa.	3	0.2	0.6
La planificación estratégica y los presupuesto en proceso de formalización.	2	0.2	0.4
Los procesos claves en proceso de formalización	2	0.2	0.4
Amplio conocimiento de leyes aduaneras	4	0.4	1.6
		1	3

Valores de calificación: 1=debilidad importante, 2= debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante

*Nota: Elaboración propia*

**Dirección.** GTL Express se encuentra en pleno proceso de formación y fortalecimiento de su cultura organizacional, con la implementación de este plan estratégico la empresa busca asegurar el futuro, en relación a rentabilidad y a posicionamiento en el mercado. Hay un alto compromiso de la gerencia general en la optimización de los procesos, esto con el objetivo de mejorar los costos e incrementar la rentabilidad de las ventas.

Tabla 37

**Operaciones: Determinación de fortalezas y debilidades**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	PONDERADO	VALORACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO
Cantidad de órdenes de servicio	3	0.3	0.9
Optimo tiempo de entrega del paquete al cliente	4	0.3	1.2
Almacenes adecuados para la mercadería	4	0.4	1.6
		1	3.7

Valores de calificación: 1=debilidad importante, 2= debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante

**Operaciones.** Dentro de este punto se refleja el servicio en sí de la empresa. La relación detallada respecto a las operaciones de la empresa se refleja en el punto 6.1, descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa. A cada uno de los factores que se muestran en el grafico se le asigna un peso porcentual de acuerdo al criterio del gerente general. De este modo, se puede observar que las actividades relacionadas a operaciones se encuentran en un nivel aceptable, pero con potencial de crecimiento.

Tabla 38

**Marketing y ventas: Determinación de fortalezas y debilidades**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	PONDERADO	VALORACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO
1. Enfoque en las ventas al consumidor final	3	0.2	0.6
2. No se cuenta con estrategias de publicidad en los medios.	1	0.3	0.3
3. Estrategias inciertas para la captación de nuevos clientes.	2	0.25	0.5
4. Estrategias de información hacia los clientes en temas de su interés de acuerdo al tipo de mercadería que adquieren.	3	0.25	0.75
		1	1.9

Valores de calificación: 1=debilidad importante, 2= debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante

1. GTL Express se orienta básicamente a las ventas directas que realiza a los consumidores finales ya que por el momento estos tipos de clientes representan el 80% de sus ingresos. En ese sentido, se le da una calificación de 3 y un valor ponderado de 0.2 dando como resultado total 0.6.
2. Por el momento, la empresa no cuenta con estrategias de publicidad ya que aún no tiene la capacidad financiera necesaria para asumir estos compromisos. En ese sentido se le da una calificación de 1 con un ponderado de 0.3 dando como resultado final 0.3.
3. Debido al poco tiempo que tiene la empresa, no cuenta con estrategias bien definidas sobre la captación de nuevos clientes, es por esa razón que se le otorga una calificación de 2 con un valor ponderado de 0.25 dando como resultado final 0.5.
4. La empresa ha implementado estrategias de comunicación directa con sus clientes proporcionándole información importante relacionada con los procesos de nacionalización, restricción y/u otros datos que se vinculen con la mercadería que comúnmente traen del extranjero, esto con el objetivo de que tengan la posibilidad de evaluar costos y tiempos de llegada. Por esa razón se le asignó una calificación de 3 con un ponderado de 0.25, obteniendo como resultado final 0.75.

**Marketing y ventas:** Teniendo en cuenta el poco tiempo que tiene GTL Express en el mercado, las actividades de ventas sobresalen frente a las de marketing. Las operaciones de ventas son constantes y están en tenaz aumento, así mismo las ventas están concentradas en su gran mayoría al consumidor final. Las actividades de marketing se dirigen específicamente a este tipo de clientes, se realizan una emisión de información hacia los clientes sobre nuevas opciones de compra por internet, así como algunos cambios en los

procesos de nacionalización de mercadería que beneficien a los clientes en relación a costos, tiempo y seguridad.

Tabla 39

**Abastecimiento: Determinación de fortalezas y debilidades**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	PONDERADO	VALORACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO
Almacenes según certificación aduanera	3	0.35	1.05
Agente logístico internacional	3	0.35	1.05
Embarcador especializado	2	0.3	0.6
		1	<b>2.7</b>

Valores de calificación: 1=debilidad importante, 2= debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante

**Abastecimiento:** Si bien es cierto, este punto no debe incidir en el core business, GTL Express en particular tiene una relación muy importante en el servicio. El almacén aduanero es el lugar donde llega la mercadería que el cliente adquirió en el extranjero. El agente logístico internacional y el embarcador se encargan de recepcionar la mercadería en punto de origen y luego embarcarlo vía aérea o marítima, según sea el caso.

Tabla 40

**Recursos humanos: Determinación de fortalezas y debilidades**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	CALIFICACIÓN	PONDERADO	VALORACIÓN DE LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO
Personal poco motivado	2	0.25	0.5
Equipo comercial con poca experiencia	2	0.2	0.4
Clima laboral bajo	1	0.2	0.2
Equipo comercial con poca experiencia	2	0.2	0.4
Falta de capacitaciones al personal	3	0.15	0.45
		1	<b>1.95</b>

Valores de calificación: 1=debilidad importante, 2= debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante.

**Recursos Humanos:** GTL Express tiene pocos colaboradores, por tal motivo se trata

de manejar un adecuado nivel de comunicación, procurando generar un buen clima organizacional que impulse el grado de motivación y que a su vez genere el aumento de compromiso entre colaborador y empresa, teniendo esto como resultado final el aumento de la productividad de GTL Express.

### **6.3 Benchmarking y comparación con líderes de la industria de cada una de actividades de la cadena de valor.**

El Benchmarking, según Boxwell (1995), es un estudio comparativo en áreas o sectores de empresas competidoras con la finalidad de encontrar mejoras en el funcionamiento de la propia organización. Sus alcances conllevan a un mejoramiento de la organización, de la estructura productiva o de las políticas internas para lograr ventajas competitivas frente a las demás. Es necesario para GTL Express S.A.C. realizar la aplicación del Benchmarking para conocer a la competencia directa y aprender de sus errores y aciertos. Esto ayudará a introducir mejoras para cumplir metas y lograr objetivos sin tanta dificultad. De igual manera, las enseñanzas y métodos exitosos que dan como resultado de la aplicación de esta herramienta, permitirá la eliminación de las pérdidas de tiempo y de dinero. De igual forma, ayudó a reajustar los nuevos cambios a la propia cultura organizacional, incluyendo mejoras y reforzando el perfil competitivo frente a las otras empresas.

Para GTL Express S.A.C. resulta no muy accesible encontrar información de competidores similares. Esto es producto de que muchas empresas en el mercado no divulgan su información. Por tal motivo, la información sobre la competencia será extraída de fuentes secundarias como las páginas web de cada empresa, revistas especializadas, noticias sobre el sector transporten, almacenamiento, correo y mensajería; y la observación a

competidores. Se ha podido identificar que las empresas consideradas competencia directa, por su naturaleza y actividades en el rubro ofreciendo el mismo servicio de courier y paquetería son: Aldem S.A.C. y Envío Franco S.A.C.

Tabla 41

*Comparación con las empresas del sector*

Item Comparativo	Empresa		
	GTL EXPRESS S.A.C	ENVIO FRANCO S.A.C.	ALDEM S.A.C.
Fecha de inicio de operaciones	2017	2013	1999
Cobertura: Lima/Provincias	Lima	Lima	Lima/Provincias
Página Web	No	Si	Si
Red Social	Si	Si	Si
Correo Electrónico	Si	Si	Si
<b>Operaciones</b>			
Ordenes de Servicio	Bajo	Regular	Buena
Packing	Regular	Regular	Buena
Almacenaje	Regular	Buena	Buena
Cumple con los tiempos de entrega	Si	Si	Si
<b>Marketing y Ventas</b>			
Nuevos Clientes	Bajo	Regular	Buena
Publicidad	Bajo	Regular	Buena
Promociones por segmento	Regular	Regular	Buena
Servicios	Buena	Buena	Buena
<b>Servicios Postventa</b>			
Seguimiento de entrega	Regular	Regular	Buena
Atención reclamos	Regular	Buena	Buena
Asesoría al cliente	Regular	Regular	Buena
<b>Recursos Humanos</b>			
Personal motivado	Si	No Disponible	No Disponible
Equipo Gerencial	Regular	No Disponible	No Disponible
Ambiente Laboral	Regular	No Disponible	No Disponible
Seguridad y Salud Laboral	Regular	No Disponible	No Disponible

Valores de calificación: bajo, regular, buena, no disponible.

De acuerdo a lo expuesto se puede indicar lo siguiente:

**Operaciones.** Se realiza de manera óptima la entrega de paquetes. En este punto se

deben considerar alternativas de valor agregado para el servicio de entrega. Se aprecia que existe cierta desventaja en la capacidad física de almacenaje en la infraestructura, la cual limita la estancia de los paquetes a un periodo corto de tiempo en las instalaciones. Se debe reforzar la entrega de los paquetes a domicilio por medio de vehículos con mayor capacidad y dando a conocer sobre este servicio al mayor número de clientes. Por ser una empresa nueva y pequeña, se aprecia que las órdenes de servicio son bajas. A futuro se están implementando mejoras para el crecimiento de la cartera de clientes.

**Marketing y Ventas.** Es importante para GTL Express S.A.C. tener conocimiento sobre los servicios disponibles que brinda la competencia para crear campañas publicitarias o reforzar el servicio con algún valor agregado. Se debe analizar y tomar la decisión de continuar o cambiar estrategias comerciales. También este punto permite identificar que la empresa debe contar con una página web para darse a conocer y mostrar los servicios que se ofrecen. De igual modo, ayudar a mantener la comunicación constante con los clientes y recibir consultas y sugerencias.

**Postventa.** En este punto, GTL Express mantiene un servicio de postventa en crecimiento. La empresa considera muy importante los parámetros de calidad en el servicio posterior a la venta, tratando de mantener el mayor contacto con el cliente. Los actuales canales de comunicación que GTL Express posee para el contacto con el cliente son suficientes para la cartera que mantiene. Con la implementación de la página web se tendrá mayor accesibilidad y llegada a los usuarios.

**Recursos Humanos.** EL personal aún es reducido a comparación de la competencia. Para GTL Express es importante crear un ambiente grato de trabajo y con las herramientas

necesarias para desarrollar las actividades laborales de manera ordenada y segura.

#### **6.4 Determinar las competencias de la empresa.**

GTL Express S.A.C. es una empresa nueva en el sector de transporte, almacenamiento, correo y mensajería, pero con personal muy experimentado en los aspectos técnicos y legales, al haber laborado anteriormente en otras empresas del sector, lo cual facilita el desarrollo y crecimiento de la empresa. Los pilares para el desarrollo de la empresa son la eficiencia, la flexibilidad, las buenas relaciones con los clientes, el trabajo en equipo, así como la planificación y organización. GTL Express S.A.C mediante estas competencias quiere conseguir un lugar importante en el sector de courier y paquetería.

Tabla 42

#### *Competencias*

Competencias	GTL Express
Eficiencia y Eficacia	Personal capacitado y muy experimentado para el cumplimiento del servicio maximizando el uso de los recurso y orientados a la satisfacción de los clientes.
Flexibilidad	Personal atento a los cambios en las preferencias de los clientes
Buenas relaciones	Clientes fidelizados
Trabajo en equipo	Personal entusiasta y motivado
Planificación y organización	Gerencia experimentada

*Nota: Elaboración propia*

#### **6.5 Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.**

Según la teoría de las ventajas competitivas de Michael Porter (1985) “La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar

beneficios únicos en el mercado que compensen los precios más elevados. Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado que los costos ocasionados por la creación del producto. En general, se afirma que la finalidad de la estrategia de una empresa es generar un valor adjunto para los compradores, que sea más elevado del costo empleado para generar el producto. Por lo cual, en lugar de los costos deberíamos utilizar el concepto de valor en el análisis de la posición competitiva.”

De igual modo, se debe considerar que en la teoría de la cadena de valor lo importante es identificar y evaluar el valor agregado que identifica a la empresa, tanto el valor agregado económico, como el valor agregado en eficiencia y productividad en base al tiempo. La cadena de valor realiza un análisis de las actividades primarias y las actividades secundarias, las cuales definen la situación interna de la empresa. Asimismo se identifican las fortalezas y debilidades, y por consecuencia las ventajas competitivas que definen y caracterizan a la empresa en el mercado.

Para definir las ventajas competitivas, se tiene como herramienta fundamental la información brindada por los clientes. La empresa debe conocer las necesidades e inquietudes de los mismos para poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención, ofreciendo un servicio acorde a la demanda.

Por lo tanto, la ventaja competitiva del servicio esta basada principalmente en la satisfacción de los clientes por medio de un servicio que se caracteriza por la entrega rápida y más personalizada de la mercadería.

GTL Express por ser una empresa relativamente nueva le favorece el utilizar precios y tarifas más accesibles, las cuales le permitan darse a conocer hacia sus nuevos clientes. De igual manera, una de las ventajas competitivas importantes que define a la empresa es la óptima administración de la relación con los clientes, la cual es importante siendo que gran

parte de los actuales clientes fueron captados con anterioridad por los colaboradores mientras laboraban en otras entidades. En la actualidad, dichos clientes han sido fidelizados y benefician a la empresa.

GTL Express S.A.C. considera que la más relevante y principal capacidad es el servicio que brinda mediante el personal, el cual se encuentra altamente capacitado y con experiencia adquirida previamente en el sector, habiendo obtenido conocimientos fundamentales para la permanencia y desarrollo óptimo del servicio; como lo son los aspectos técnicos y legales que requiere el negocio. Siendo el recurso más importante el capital humano, el cual permite ofrecer un servicio de calidad.

Tabla 43

*Ventajas competitivas*

	Ventajas	Competitivas
1.	Servicio	Personal capacitado y con varios años de experiencia en el sector de courier y paquetería.
2.	Manejo de relaciones	Clientes fidelizados previamente por el personal que labora actualmente en la empresa GTL Express

*Nota: Elaboración propia*

## **6.6 Matriz de evaluación de los factores internos EFI.**

La matriz (EFI) o matriz de evaluación de factores internos contiene el extracto de información auditoría interna. Esta herramienta es base importante para identificar factores claves y proponer la formulación de estrategias correctas, evaluando las fortalezas y debilidades más resaltantes, también es parte importante para identificar y evaluar cómo se relacionan internamente las áreas funcionales. Para este efecto de generar la matriz EFI, se diseñó identificando entre diez y veinte factores internos claves entre fortalezas y

debilidades, primero mencionando las fortalezas y luego las debilidades añadiendo los rangos y calificaciones coherentes que puedan reflejar lo real. El peso que se asigna a cada valor es de 1 a 4, el mismo que facilita la relevancia de cada puntuación. Es importante identificar que 1 es deficiente y 4 excelentes. Ponderando el peso más alto con 4.

Tabla 44

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFI)*

<b>Factores determinantes del éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Fortaleza</b>			
1. Amplio conocimiento de leyes aduaneras	0.09	3	0.27
2. Cantidad de órdenes de servicio	0.08	3	0.24
3. Promociones diferenciadas por segmento	0.07	3	0.21
4. Almacenes según certificación aduanera	0.06	3	0.18
5. Agente logístico internacional con estándares y permisos exigidos.	0.07	3	0.21
6. Constante actualización y capacitaciones al personal.	0.07	3	0.21
7. Optimo tiempo de entrega del paquete al cliente	0.08	3	0.24
8. Almacenes adecuados para la mercadería	0.06	3	0.18
			<b>1.74</b>
<b>Debilidades</b>			
1. Ausencia de planificación estratégica y presupuesto	0.08	2	0.16
2. Falta afianzar procedimientos claros	0.05	1	0.05
3. No se cuenta con publicidad en los medios	0.05	1	0.05
4. Estrategias inciertas para la captación de nuevos clientes	0.08	1	0.08
5. Embarcador especializado saturado	0.08	1	0.08
6. Poca participación en el mercado	0.08	1	0.08
			<b>0.5</b>
	<b>1</b>		<b>2.24</b>
<b>Escala de Calificación M. EFI</b>			
Superior	4		
Encima del promedio	3		
Promedio	2		
Deficiente	1		

*Nota: Elaboración propia*

**Fortalezas.**

1. ***Amplios conocimientos de leyes aduaneras.*** Este es uno de los temas que el equipo mas domina, lo que permite brindar una adecuada información al cliente y como consecuencia de esto un mejor servicio. En ese sentido, se otorgó una calificación de 3, ya que consideramos que aún falta perfeccionarnos en el dominio de la información tan cambiante en los últimos años. Así mismo, se le otorga un peso de 0.09 en relación a la industria, obteniendo un total de 0.27.
2. ***Cantidad de órdenes de servicio.*** De acuerdo a la aceptación de la empresa en el mercado, las órdenes de servicio vienen aumentando de manera progresiva mostrando una señal positiva de un potencial crecimiento de las ventas. En ese sentido, se le otorgó una calificación de 3, ya que con lo antes señalado se espera posesionar a la empresa en el mercado con una participación sostenida en el tiempo. Así mismo, se le otorga un peso de 0.08 en relación a la industria, obteniendo un total de 0.24.
3. ***Promociones diferenciadas por segmento.*** La empresa tiene dos tipos de clientes las personas jurídicas (empresas) y las personas naturales, en función a esta clasificación la empresa ha creado promociones con características diferentes que están enfocados a la necesidad y requerimiento de cada cliente. Es por esa razón que le otorgamos una calificación de 3, debido a que se está obteniendo buenos resultados y a la vez nos encontramos en pleno proceso de mejora de esta fortaleza. Así mismo, se le otorga un peso de 0.07 en relación a la industria, obteniendo un total de 0.21.
4. ***Almacenes según certificación aduanera.*** La empresa gestiona sus cargas con empresas almaceneras que estén de acuerdo a lo exigido por las normas del comercio

exterior en el país. Esto ofrece a los clientes la tranquilidad necesaria sobre sus mercaderías. Por lo tanto, se le otorgó una calificación de 3, un peso de 0.06 en relación a la industria, generando un total de 0.18.

5. ***Agente logístico internacional con estándares y permisos exigidos.*** Contamos con un buen sistema de transporte, almacenaje y distribución, que garantiza la protección de su mercadería y su entrega inmediata. En ese sentido, se le otorgó una calificación de 3 y un peso de 0.07 en relación a la industria originando un total de 0.21.
6. ***Constante actualización y capacitaciones al personal.*** La capacitación en la empresa es una de las actividades más importantes de la organización. El objetivo es mantener informado al personal para que tengan la capacidad de dar un excelente servicio hacia los clientes. Por esa razón, se le otorgó una calificación de 3 ya que aún no se ha llegado al nivel óptimo. Por otro lado, se le otorgó un peso de 0.07 en relación a la industria llegando a obtener un valor final de 0.21.
7. ***Óptimo tiempo de entrega del paquete al cliente.*** La entrega de la mercadería es la mayor fortaleza. Distribuimos de manera adecuada los tiempos y las prioridades lo que nos permite otorgar esta ventaja a los clientes. En ese sentido, se le otorga una calificación de 3, con un peso de 0.08 en relación a la industria, dando como resultado final 0.24.
8. ***Almacenes adecuados para la mercadería.*** La empresa cuenta con almacenes adecuados a la necesidad del cliente y a la protección de las diferentes mercancías que la empresa nacionaliza en nombres de sus diferentes clientes. Por esa razón, se le otorgó una calificación de 3, con un peso de 0.06 en relación a la industria teniendo como resultado final 0.18.

#### **Debilidades.**

1. ***Ausencia de planificación estratégica y presupuesto.*** Debido al poco tiempo que tiene la empresa en el mercado aún no cuenta con un plan estratégico ni con un presupuesto proyectado que tenga como objetivo el futuro de la organización. En ese sentido, se le otorgó una calificación de 2, ya que se considera una debilidad mayor en la cual la empresa deberá poner atención especial. Por otro lado, se le otorgó un peso de 0.08 en relación a la industria, originando un total de 0.16.
2. ***Falta afianzar procedimientos claros.*** La etapa de formalización de procesos a un es muy insipiente en la organización, conforme las operaciones aumenten va ser de necesidad imperiosa la creación y formalización de procesos de acuerdo a las diferentes actividades que se realicen al interior de la empresa. Es por esa razón que se le otorga una calificación de 1 ya que se le considera una debilidad menor porque este no interrumpe la operatividad de la empresa. Así mismo, se le da un peso de 0.05 en función de la industria originando un resultado total de 0.05.
3. ***No se cuenta con publicidad en los medios.*** La estrategia publicitaria es considerada por la organización como una prioridad principal en su afán de captar más clientes e ir consolidándose en el mercado con un posicionamiento favorable y sostenida en el tiempo. En ese sentido, se le otorga una calificación de 1 con un peso de 0.05, dando como valor total 0.05.
4. ***Estrategias inciertas para la captación de nuevos clientes.*** Por encontrarse en su primera etapa la organización aún no cuenta con estrategias claras para la captación de nuevos clientes, poniendo en riesgo los ingresos futuros y el posicionamiento deseado en el mercado. Por esa razón se le otorga una calificación de 1, ya que es de suma importancia que la empresa comience a idear y crear estrategias de captación de nuevos clientes, así mismo se le da un peso de 0.08 originando un total de 0.08.
5. ***Embarcador especializado saturado.*** En ocasiones se carece de embarcadores

especializados que faciliten la consolidación de los paquetes en el país de origen, lo que puede dificultar la llegada de la mercadería de los clientes. Por esa razón se le otorga una calificación de 1 y peso de 0.08, logrando obtener un total de 0.08.

6. ***Poca participación en el mercado.*** Al no contar con estrategias publicitarias ni con estrategias para la captación de nuevos clientes la organización no cuenta con una participación importante en el mercado. Esto se irá incrementando de acuerdo a las operaciones que la empresa realice con sus actuales clientes quienes le servirá como una fuente de referencia con futuras operaciones. Se le asigna una calificación de 1 con un peso de 0.08 en relación a la industria originando un total de 0.08.

David (2013) indica que cuando las puntuaciones ponderadas totales son muy inferiores al 2.5, son señales de empresas con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte de la empresa.

Analizando el cuadro (EFI), se concluye con un resultado ponderado promedio de 2.24. Este resultado quiere decir que tenemos aspectos por mejorar y que nos encontramos en la mitad del promedio ideal. Se deben mejorar los aspectos internos como la dirección general, la planificación y las capacitaciones diseñando procesos claros.

## Capítulo VII

### Formulación de objetivos y diseño de las estrategias

En este capítulo, se presentan los objetivos estratégicos, los cuales fueron esbozados y recopilados de fuentes secundarias las mismas que fueron analizadas en capítulos anteriores, de esta manera se formulará un enfoque práctico para el desarrollo de las nuevas estrategias propuestas. Este capítulo es planificado por adelantado recabando las propuestas de los colaboradores y gerentes.

#### 7.1 Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos.

Según David (2013), es la determinación de los resultados que la empresa desea alcanzar a largo plazo quiere decir a mayor a un año, integrando operaciones que le permitan cumplir con su visión, misión y objetivos estratégicos deseable a largo plazo más de un año y menos de cinco años. La dirección de los objetivos estratégicos permite formular evaluaciones integradas generando sinergia permitiendo la efectividad de la planificación, motivación, control y procesos de la organización. También es importante saber en qué nivel de estrategia se está considerando a GTL Express S.A.C.

Según formuló David (2013), la empresa se encuentra en la etapa de penetración de mercado “Busca una mayor participación de mercado para productos y servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing” (David, 2013, p. 55).

Los objetivos estratégicos se miden por niveles en la organización como:

1. Corporativo: 75% basado en objetivos a largo plazo y 25% objetivos anuales.
2. Divisional: 50% objetivos a largo plazo y 50% objetivos anuales.

3. Funcional: 25% objetivos a largo plazo y 75% basados a objetivos anuales.

Las características que se desea para los objetivos estratégicos se puede identificar como:

Cuantitativos, medibles, realistas comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes a través de todos departamentos. Cinco indicadores que permiten saber si es efectiva la estrategia de penetración de mercado.

- a) Cuando el mercado no está saturado del producto o servicio.
- b) Cuando existen los clientes aumenta el uso del servicio o producto.
- c) Cuando los principales competidores disminuyen, las ventas totales se incrementan.
- d) Cuando los históricos de ventas y gastos de marketing son altos.
- e) Cuando las economías de escala ofrecen ventajas competitivas.

#### **7.1.1 Objetivo Estratégico.**

Entre los principales objetivos estratégicos para superar las deficiencias en debilidades de la EFI son:

- a) Crear valor a los accionistas. (rentabilidad de los accionistas)
- b) Incrementar las ventas en una tasa promedio de 14% anual
- c) Hacer un convenio con entidades educativas para capacitar al personal sobre el servicio de courier y paquetería.
- d) Incrementar el valor económico y social de la empresa.
- e) Incrementar el margen neto con la cadena de valor.
- f) Fidelizar a los clientes, otorgando condiciones comerciales accesibles.

#### **7.1.2 Análisis de los objetivos**

Después de realizar las propuestas y seleccionar los objetivos estratégicos

para la toma de decisiones, los mismos que fueron analizados en capítulos anteriores mediante las entrevistas a los colaboradores y directivos de la empresa.

***Crear valor a los accionistas (Rentabilidad de los accionistas).*** Moreno (2014)

mencionó que una de las fuerzas principales de la administración financiera es “maximizar la riqueza de los dueños de la empresa”. Este indicador visualiza si efectivamente se está dando este resultado en incremento del valor de sus acciones.

Incrementar la rentabilidad de los accionistas nos pone como objetivo primario en generar el valor futuro de las inversiones actuales para ello se espera incrementar su rentabilidad dentro de los primeros años. Se medirá el ROE año tras año como medición.

***Incrementar las ventas en una tasa promedio de 14% anual.*** Según Fernández (2015), durante décadas, las empresas han buscado la fórmula mágica de incrementar clientes nuevos y mantener fidelizados a los clientes frecuentes, creando una relación positiva que se convierta en una fortaleza de la empresa. Teniendo en consideración que en la actualidad la mayor parte de los productos y servicios prestados se imitan rápidamente y la diferenciación es la clave para ser eficientes. Se dice que las experiencias emocionales con los contactos de los clientes dan valor y generan lealtad ayudando el fortalecimiento de las relaciones industriales. El ratio de medición será el crecimiento de las ventas con respecto al año anterior.

***Mejorar el nivel de capacitación del personal:*** Es importante que se motive al personal con el objetivo de mejorar su calidad de trabajo a través del conocimiento. Para tal objetivo, se establecerán convenios con algunas entidades educativas, para

que se puedan llevar a cabo los programas de capacitación al personal en forma anual y cada vez que se requiera.

***Incrementar la rentabilidad.*** Según Lawrence y Chad (2012), existen muchas formas de medir la rentabilidad, agrupando todas estas ayudan a analizar y evaluar las utilidades que presenta la entidad con respecto a sus niveles de ventas, de activos y de inversión de los socios accionistas. Teniendo en cuenta que para contar con capital externo se necesita tener una empresa rentable. El objetivo es incrementar la rentabilidad mediante iniciativas que permitan crecimiento notablemente en la venta de servicio. Es por ello que el ratio de medición es el margen neto de la empresa que será medido anualmente.

***Crecimiento sostenible.*** Según Escobar (2014), el crecimiento sostenido es aquel que crea valor económico y social a corto y largo plazo, ayudando al incremento del bienestar y el progreso de las generaciones del presente y del futuro creando un ambiente y entorno seguro. En este sentido GTL Express S.A.C. busca llegar a un plazo no mayor a 5 años convertirse en una empresa con crecimiento sostenible. El ratio de medición determina el número de acción de creación de la responsabilidad social empresarial, así como su porcentaje de cumplimiento.

***Fidelización de Clientes.*** Según indicó Alcaide (2015), la empresa siempre se encuentra orientada a satisfacer las necesidades del cliente, a lo largo de la vida de la empresa. Con este contexto la empresa y los objetivos estratégicos deben de inspirar confianza a los clientes. El objetivo de GTL es mantener a los clientes habituales y poder incrementar la cartera de clientes. Para ello, se otorgará ofertas crediticias, de

tal forma que se medirá el volumen de ventas anual por cliente desde la fundación de la empresa, determinando su nivel de consumo anual premiando su fidelidad con ofertas y planes crediticios.

## 7.2 Matriz de planificación ampliada

Tabla 45

### Matriz de planificación

FODA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESULTADO	INDICADOR	RESPONSABLE
<b>Oportunidades</b>					
Cambios tributarios que facilitan el cumplimiento de las obligaciones impositivas.	Registrar oportunamente las operaciones de la empresa	Contratando asesor contable externo	Registros oportunos de todas las operaciones de la empresa	Las operaciones de la empresa se registran en un 100%	Gerente General
TLC con China y con otros países.	Aprovechar los beneficios que brinda el TLC	Mantenerse informado de las modificaciones relacionadas al TLC	Se incrementaron las operaciones con nuevos clientes	Incrementar las ventas en una tasa promedio de 14% anual	Gerente General
Estabilidad económica del Perú.	Aprovechar la coyuntura económica del país	Mantenerse informado de los económicos del país	Incremento en las operaciones de la empresa	Incrementar las ventas en una tasa promedio de 14% anual	Gerente General
La reducción de costos laborales gracias a la ley Mype.	Obtener beneficios para la contratación de nuevos colaboradores	Aplicando de manera correcta la nueva ley Mype	Se contrató nuevos colaboradores	Ingreso de dos colaboradores nuevos	Gerente General
El incremento del e-commerce entre usuarios y empresas del extranjero.	Identificar clientes potenciales que sean usuarios del e-commerce	Mediante la utilización de las redes sociales y la página Web	Se captaron nuevos clientes a través de las redes sociales	Incrementar las ventas en una tasa promedio de 14% anual s	Gerente General
El incremento de la tecnología en equipos móviles que incentiva operaciones on-line.	Identificar clientes potenciales que realizan operaciones mediante sus teléfonos móviles.	Mediante la utilización de las redes sociales, la página Web y Apps.	Se captaron nuevos clientes usuarios de teléfonos móviles	Incrementar las ventas en una tasa promedio de 14% anual	Gerente General
<b>Amenazas</b>					
Procesos muy extensos al momento de nacionalizar las cargas.	Identificar las complejidades del proceso.	Investigación e información de los cambios en los procesos de nacionalización	Los procesos de nacionalización se redujeron de manera favorable.	Se redujo en un 20% el proceso de la nacionalización de la mercadería.	Jefe de Operaciones

Variabilidad del tipo de cambio	Conocer la estabilidad del tipo de cambio	Mantenerse informado sobre la tendencia del tipo de cambio	Se aprovechó la estabilidad del tipo de cambio	Mejor gestión de las finanzas.	Gerente General
Conocer al detalle las restricciones que se relacionan con algunos tipos de mercancía.	Identificar los documentos que se relacionan con la mercadería importada.	Mantener informado y actualizado a los colaboradores de la empresa.	Se comprueba la validez de la información documentaria.	Se reduce en un 80% la realización de los trámites aduaneros.	Jefe de Operaciones
Incremento de contrabando y envíos ilegales del exterior	Informar a los clientes sobre los riesgos de traer mercadería bajo la modalidad de contrabando.	Conocer al detalle toda información que se relacione con las diferentes modalidades de contrabando.	Se reduce la posibilidad de que los clientes opten por traer su mercadería bajo la modalidad de contrabando.	Cientes 100% informados sobre los riesgos del contrabando	Jefe de Operaciones
<b>Fortalezas</b>					
Amplio conocimiento de leyes aduaneras	Conocer los diferentes procesos aduaneros	Capacitando e informando al personal sobre las leyes aduaneras	Se cumple de forma adecuada con las leyes aduaneras	Dominio pleno de los conocimientos aduaneros	Gerente General
Cantidad de órdenes de servicio	Incrementar las ordenes de servicios	Identificando la necesidad del cliente	Incremento de las ordenes de servicio	Aumento en 5% de órdenes de servicio	Jefe de Operaciones
Promociones diferenciadas por segmento	Brindar un mejor beneficio a los clientes	Aplicación de promociones por segmento	Satisfacción y fidelización de los clientes	Cientes satisfechos	Gerente General
Almacenes según certificación aduanera	Obtener los servicios de almacenes con certificación aduanera	Identificando los almacenes con certificación aduanera	Se obtuvo el almacén con certificación aduanera	El 100% de los servicios se realizó en almacenes certificados.	Gerente General
Agente logístico internacional con estándares y permisos exigidos.	Identificar el agente logístico internacional	realizando una búsqueda en el lugar de las operaciones	Se consigue agente logístico calificado	El 100% de la mercadería se embarca con agente logístico calificado	Gerente General
Constante actualización y capacitaciones al personal.	Mantener actualizado a los colaboradores	Capacitar a los colaboradores en instituciones educativas de prestigio	Se realizó convenio con entidad educativa	100% de los colaboradores mantienen actualizado y capacitado.	Gerente General
Optimización en la entrega del paquete al cliente	Optimizar el tiempo de entrega	Realizar el envío de la mercadería del almacén al cliente	Se entrega la mercadería en los tiempos establecidos.	Se redujo el tiempo de entrega.	Jefe de Operaciones
<b>Debilidades</b>					
Ausencia de planificación estratégica y presupuesto	Diseñar un plan estratégico adecuado	Realizando un análisis interno y externo de la empresa	Se pone en práctica las nuevas estrategias	Incremento de la rentabilidad en 25%	Gerente General
Falta de afianzamiento en procedimientos claros	Formalizar los procesos claves	Identificando las actividades principales de la empresa	Se cumplen y ejecutan los procesos	Se consolidan los procesos al 100%	Gerente General

No se cuenta con publicidad en los medios	Crear una campaña publicitaria adecuada a la empresa	Identificar los medios adecuados para las nuevas estrategias publicitarias	Posicionamiento de la empresa en el mercado	Se cuenta con publicidad en revistas especializadas y redes sociales	Gerente General
Estrategias inciertas para la captación de nuevos clientes	Crear estrategias más eficaces para la captación de clientes	Obtener información sobre los clientes potenciales	Se incrementó la cartera de clientes	Incrementar las ventas en una tasa promedio de 14% anual	Gerente General
Embarcador especializado saturado.	Obtener nuevos embarcadores en país de origen	Buscar información sobre nuevos embarcadores en país de origen	Se obtienen más embarcadores	Se optimizan los tiempos de embarque en 90%	Gerente General
Poca participación en el mercado	Implementación de estrategias de marketing	Contratando asesoramiento especializado en Marketing	Mayor penetración en el mercado	Incrementar las ventas en una tasa promedio de 14% anual	Gerente General

*Nota: Elaboración propia*

### **7.2.1 Matrices de formulación de estrategias.**

Previamente, en capítulos anteriores, se ha desarrollado la Matriz de evaluación de los factores externos (EFE), Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) y Matriz de perfil competitivo (MPC) consideradas por Fred David (2013) como parte de la Etapa 1: Etapa de insumos, en donde se resume la información básica necesaria para formular estrategias. En la Etapa 2: Etapa de adecuación, se enfoca en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de factores importantes para la empresa. Las técnicas utilizadas en esta etapa son la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (FODA), Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), Matriz Interna-Externa (IE) y la Matriz de la estrategia principal. Estas matrices se sustentan en los resultados e información registrada en los instrumentos de la etapa 1.

#### **7.2.1.1 Matriz FODA.**

La matriz FODA es una herramienta que proporcionará información

necesaria a los directivos de la empresa para identificar estrategias factibles y apropiadas. Se exige mucho sentido común y crítico para su desarrollo. Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se desarrollan las estrategias según los 4 cuadrantes: FO, DO, FA y DA.

Tabla 46

## Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
<b>MATRIZ FODA</b>	<b>F</b> <b>1</b> Amplio conocimiento de leyes aduaneras	<b>D</b> <b>1</b> Ausencia de planificación estratégica y presupuesto
	<b>F</b> <b>2</b> Cantidad de órdenes de servicio	<b>D</b> <b>2</b> Falta de afianzamiento en procedimientos claros
	<b>F</b> <b>3</b> Promociones diferenciadas por segmento	<b>D</b> <b>3</b> No se cuenta con publicidad en los medios
	<b>F</b> <b>4</b> Almacenes según certificación aduanera	<b>D</b> <b>4</b> Estrategias inciertas para la captación de nuevos clientes
	<b>F</b> <b>5</b> Agente logístico internacional con estándares y permisos exigidos.	<b>D</b> <b>5</b> Embarcador especializado saturado.
	<b>F</b> <b>6</b> Constante actualización y capacitaciones al personal.	<b>D</b> <b>6</b> Poca participación en el mercado
	<b>F</b> <b>7</b> Optimización en la entrega del paquete al cliente	
	<b>F</b> <b>8</b> Almacenes adecuados para la mercadería	
Oportunidades	FO	DO
<b>O1</b> Cambios tributarios que facilitan el cumplimiento de las obligaciones impositivas.	<b>F</b> <b>O</b> <b>1</b> Aprovechar los diversos clientes potenciales para realizar nuevos contratos ofreciendo el mayor estándar de calidad y seguridad del mercado (O2,O3,O4,O6,O7,F2,F3,F7)	<b>D</b> <b>O</b> <b>1</b> Contratar un equipo especializado en marketing y publicidad que permita afianzarse en el mercado y aumentar la cartera de clientes(O2,O3,O4,O6,O7,D3,D4,D6)
<b>O2</b> TLC con China y con otros países.	<b>F</b> <b>O</b> <b>2</b> Implementar oferta de precios acorde con el público.(O2,O3,O4,O6,O7,F2,F3,F7)	<b>D</b> <b>O</b> <b>2</b> Invertir capital para adquirir equipos actualizados para optimizar procedimientos y mejoras en infraestructura.(O2,O4,O5,D1,D2,D4)
<b>O3</b> Estabilidad económica del Perú.	<b>F</b> <b>O</b> <b>3</b> Optimizar procesos logísticos e incrementar el volumen de ventas en Lima Metropolitana ( O3,O4,F1,F2,F4,F6)	<b>D</b> <b>O</b> <b>3</b> Desarrollo de un plan estratégico (O1,O2,O5,O6,O7,D1,D2,D3,D4,D6)
<b>O4</b> La reducción de costos laborales gracias a la ley Mype.	<b>F</b> <b>O</b> <b>4</b> Pago oportuno de los impuestos y políticas adecuadas de cobro (O1,O5,F1)	<b>D</b> <b>O</b> <b>4</b> Creación de página Web e ingreso a los distintos canales para llegar a los nuevos clientes(O2,O3,O6,O7,D3,D4)
<b>O5</b> El incremento del e-commerce entre usuarios y empresas del extranjero.	<b>F</b> <b>O</b> <b>5</b> Implementar catálogos en redes sociales de los servicios de la empresa (O1,O5,F1)	
<b>O6</b> El incremento de la tecnología en equipos móviles que incentiva operaciones on-line.	<b>F</b> <b>O</b> <b>6</b> Contratar servicios de community manager y de Google Adwords para aumentar publicidad (O1,O5,F1)	

Amenazas	FA	DA
<b>A1</b> Procesos muy extensos al momento de nacionalizar las cargas.	<b>F</b> Realizar constante capacitación al personal frente a diversas eventualidades o siniestros que se presenten (rutas alternas, desastres naturales, robos y asaltos) (O4,O5,F5,F6,F7) <b>A</b> <b>1</b>	<b>D</b> Implementación de un plan de evaluación de desempeño con el objetivo de capacitar al personal, ordenar las funciones, diseñar manuales internos y homologar las remuneraciones.(A3,A4,D2) <b>A</b> <b>1</b>
<b>A2</b> Variabilidad del tipo de cambio	<b>F</b> Desarrollar un método de costeo que incorpore el riesgo de tipo de cambio y costos extras de nacionalización (A1,A2,F2,F3) <b>A</b> <b>2</b>	<b>D</b> <b>A</b> Capacitación de la dirección general en negociación y estrategias (A1,A3,A4,D6) <b>2</b>
<b>A3</b> Conocer al detalle las restricciones que se relacionan con algunos tipos de mercancía.	<b>F</b> Asesoría y actualización sobre temas aduaneros y políticas internacionales del sector (A1,A3,F1,F4,F6) <b>A</b> <b>3</b>	<b>D</b> <b>A</b> Implementación de sistemas para reducir costos (A2,D1,D2) <b>3</b>
<b>A4</b> Incremento de contrabando y envíos ilegales del exterior	<b>F</b> Crear campañas sobre los atributos del servicio, que genere confianza y sea atractivo para nuevos clientes que incursionan en el sector (A4,F5,F6,F7) <b>A</b> <b>4</b>	<b>D</b> <b>A</b> Implementar directivas para el desarrollo de presupuestos anuales (A2,A4,D1) <b>4</b>
<b>A5</b> Inseguridad ciudadana a causa de robos y asaltos.	<b>F</b> Desarrollar políticas de courier para productos legales (A1,A2,F2,F3) <b>A</b> <b>5</b>	

Para el cuadrante FO, se consideraron tanto las oportunidades internas y externas, para proponer cuatro estrategias importantes como: aprovechar la gran demanda producto de los TLC y estabilidad económica que mantiene el país; de igual manera reforzar el servicio mediante una mejor infraestructura y precios competitivos en el mercado. En el cuadrante DO, se plantean cuatro estrategias para superar las debilidades identificadas por medio de la inversión de capital para desarrollar planes de publicidad y marketing, y plan estratégico que permita mejorar los procesos operativos. De igual modo, la creación de la web de la empresa para llegar a más clientes potenciales.

El cuadrante FA aprovecha las fortalezas para mitigar o evitar el impacto de las amenazas externas de la empresa. En este caso, se identificaron cuatro estrategias básicas: realizar capacitaciones para eventualidades o siniestros que se presenten inesperadamente; desarrollar métodos para reducir costos de nacionalización de los paquetes, tener asesorías sobre temas aduaneros; y una fuerte campaña que haga conocer a los clientes los beneficios y seguridad que ofrece el servicio. Finalmente, en el cuadrante DA, se consideran tácticas más defensivas para reducir las amenazas externas como: capacitaciones a la dirección general que refuercen los temas de negociación con los proveedores y clientes, crear una evaluación de desempeño que permita llevar un orden y homologación de sueldos; al igual que un sistema de reducción de costos y directivas para desarrollo de presupuestos anuales.

### 7.2.1.2 Matriz PEYEA.

Según David (2013), la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) está diseñada para mostrar cuales son las estrategias más adecuadas para la empresa. Esta matriz posee un esquema de cuatro cuadrantes que muestran si las estrategias son agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. La ubicación de la estrategia se representa por medio de ejes que son factores externos e internos; los factores internos son la fuerza financiera y la ventaja competitiva de la empresa; mientras que los factores externos se componen por la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria.

Tabla 47

*Cuadro de calificación de fuerzas para Matriz PEYEA*

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<i>Fuerza financiera (FF)</i>		<i>Estabilidad del Ambiente (EE)</i>	
Facilidad para salir del mercado	3	Estabilidad económica del país	-3
Alquiler de almacén aduanero	3	Impacto en la economía Estado Unidense y Europea que afecta a precios de importación	-3
Buen Capital de Trabajo	4	Precio de los competidores	-4
Apalancamiento equivalente a 21%	3	Entrada de nuevos competidores formales e informales	-4
		Crecimiento en la demanda	-3
<i>Ventaja Competitiva (VC)</i>		<i>Fuerza de la Industria (FI)</i>	
Procesos operativos homologados en normas de calidad internacional.	-3	Potencial crecimiento de ventas en los diferentes segmentos	5
Confiabilidad de la calidad del servicio en el mercado	-2	Facilidad para entrar al mercado	2
Servicio con un ascendente margen de ventas.	-2	Crecimiento del mercado	3
Alianzas consolidadas con proveedores internacionales	-4	La variación del tipo de cambio afecta en mayor medida a empresas que mueven mayor volumen de ventas	3

El promedio para la EE es  $-17.0/5 = -3.4$

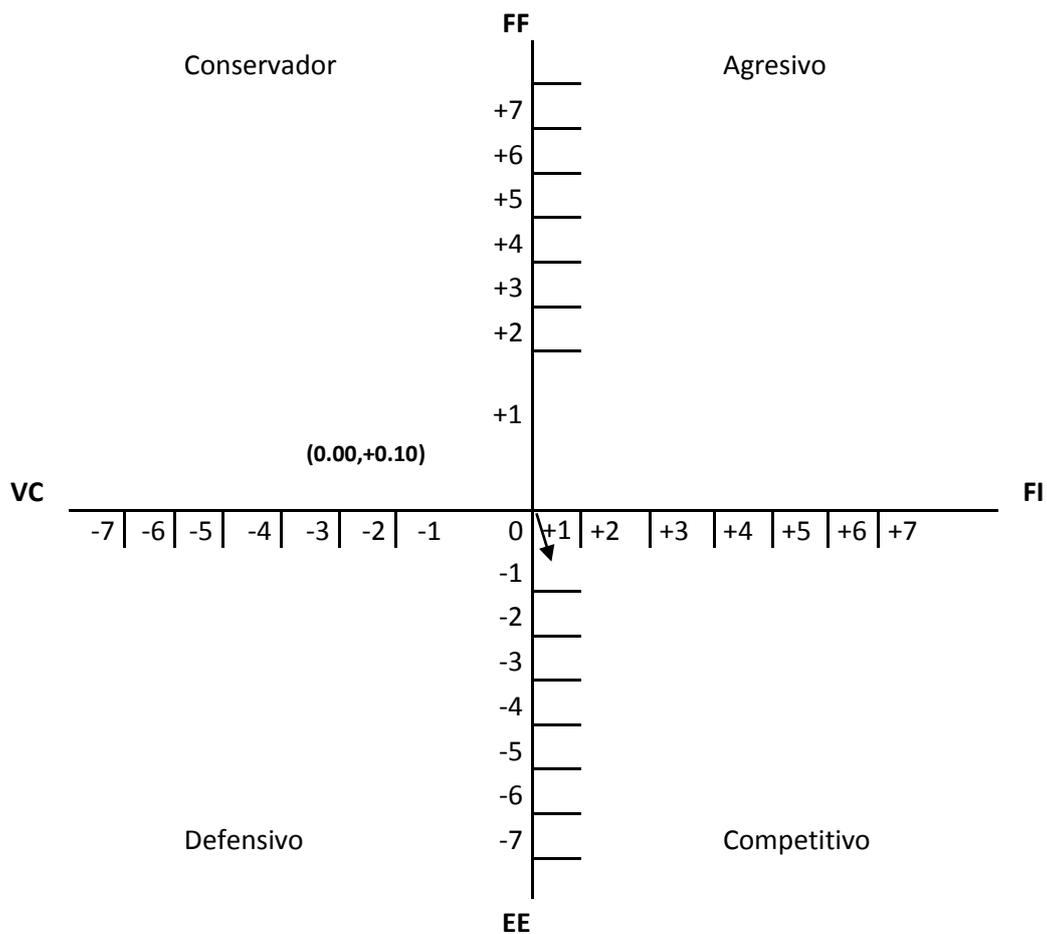
El promedio para la FI es  $+ 13.0/4 = 3.25$

El promedio para la VC es  $-11.0/4 = -2.75$

El promedio para la FF es  $+ 13.0/4 = 3.25$

El vector direccional coordina: eje x:  $-2.75 + (+3.25) = + 0.50$

eje y:  $-3.4 + (+ 3.25) = - 0.15$



De acuerdo a este análisis y resultados obtenidos la empresa la empresa no se define entre conservador y agresivo, sin embargo obtiene un calificativo de buenas fortalezas financieras, se ubica en el cuadrante competitivo.

Las estrategias a considerar según David (2013) son:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado

- Desarrollo de producto
- Diversificación relacionada

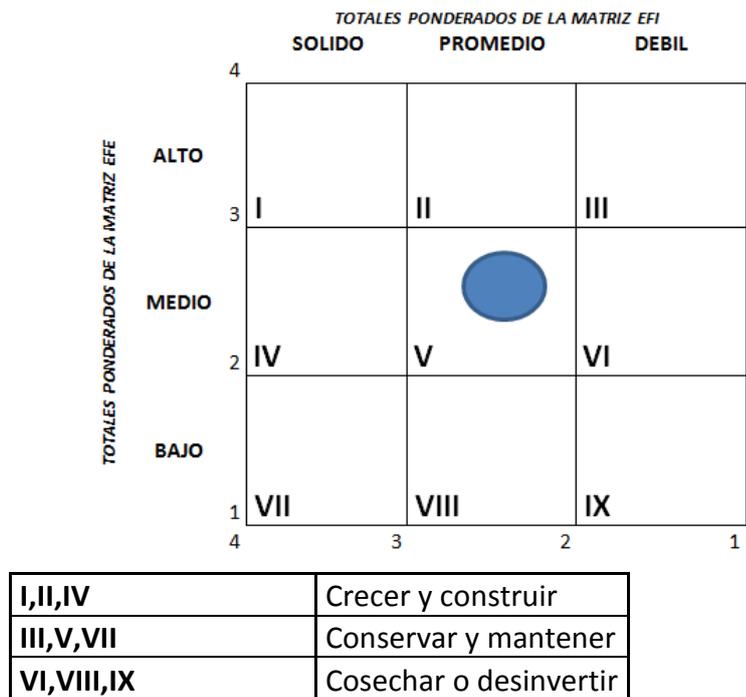
En este sentido escogemos la estrategia de penetración de mercado.

**7.2.1.3 Matriz interna externa.**

David (2013) indicó que esta es una herramienta que se basa en los ponderados de las matrices EFI y EFE, ya desarrolladas en capítulos anteriores. Cada resultado se expresa en un eje determinado (X, Y), ubicándolos en una de los nueve cuadrantes de la matriz IE. Permite conocer ciertas posiciones estratégicas para desarrollar una cartera de negocio que se ubica lo más cerca posible al cuadrante I.

Tabla 48

*Matriz Interna Externa*



El ponderado de la Matriz EFE es de 2.13, mientras que la Matriz EFI tiene un ponderado de 2.24. El cruce de ambos ejes ubica a GTL Express en el cuadrante V que corresponde a una estrategia de “conservar y mantener”, promoviendo estrategias que mantengan protegida a su cartera:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de producto.

#### 7.2.1.4 Matriz de la gran estrategia.

Esta matriz ayuda a la empresa a formular estrategias alternativas en dos dimensiones importantes como la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado, trazados en dos ejes (X, Y) respectivamente.

Tabla 49

#### Matriz de la Gran Estrategia

		<b>CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO</b>		
		<i>Cuadrante II</i>	<i>Cuadrante I</i>	
<b>POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL</b>	1.Desarrollo de mercado		1.Desarrollo de mercado	 <b>POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE</b>
	2.Penetración de mercado		2.Penetración de mercado	
	3.Desarrollo de producto		3.Desarrollo de producto	
	4.Integración horizontal		4.Integración hacia adelante	
5.Desinversión		5.Integración hacia atrás		
6.Liquidación		6.Integración horizontal		
			7.Diversificación relacionada	
		<i>Cuadrante III</i>	<i>Cuadrante IV</i>	
	1.Recorte de gastos		1.Diversificación relacionada	
	2.Diversificación relacionada		2.Diversificación no relacionada	
	3.Diversificación no relacionada		3.Alianzas estratégicas	
	4.Desinversión			
	5.Liquidación			
		<b>CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO</b>		

De acuerdo a la información mostrada en la matriz, se puede considerar que GTL Express se encuentra en el cuadrante I, ya que mantiene una posición de una emergente competitividad en el mercado frente a sus competidores, siendo que aún se encuentra en una etapa inicial y de introducción en el ciclo de vida del servicio ofrecido. Teniendo en cuenta la posición de la empresa en el mercado se deberá analizar el enfoque actual y evaluar de qué modo la empresa mejoraría su competitividad y calidad del servicio. Cabe indicar, que las diferentes matrices analizadas hasta el momento en el capítulo concuerdan la acción y dirección a tomar, por lo que consideramos que las estrategias son las idóneas en pos de un desarrollo sostenido de la empresa.

De igual modo, se debe contar con el crecimiento del mercado, la buena economía y la constante apertura a mercados internacionales como una oportunidad de revertir las debilidades internas que GTL Express puede presentar. En base a esto se observa que se debe implementar una estrategia intensiva basada en:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado

### **7.3 Resumen de las estrategias formuladas.**

Se considera en el siguiente cuadro las estrategias más destacadas del conjunto de matrices utilizados en el capítulo, con la finalidad de conocer cuál de las expuestas son las idóneas para GTL Express según lo aplicado. El resultado de todas las matrices propone las estrategias más convenientes para superar las debilidades y amenazas y reforzar las fortalezas

y oportunidades: la penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

Tabla 50

*Resumen de estrategias*

MATRIZ FODA	MATRIZ PEYEA	MATRIZ INTERNA EXTERNA	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA
<p>Implementar oferta de precios acorde con el público.(O2,O3,O4,O6,O7,F2,F3,F7)            Contratar un equipo especializado en marketing y publicidad que permita afianzarse en el mercado y aumentar la cartera de clientes(O2,O3,O4,O6,O7,D3,D4,D6)</p>	<p>Penetración de mercado</p>	<p>Penetración de mercado</p>	<p>Penetración de mercado</p>
<p>Creación de página Web e ingreso a los distintos canales para llegar a los nuevos clientes(O2,O3,O6,O7,D3,D4)</p>	<p>Desarrollo de mercado</p>		<p>Desarrollo de mercado</p>
<p>-Crear campañas sobre los atributos del servicio, que genere confianza y sea atractivo para nuevos clientes que incursionan en el sector (A5,F5,F6,F7)            -Optimizar los procesos logísticos e incrementar el volumen de ventas en Lima Metropolitana ( O3,O4,F1,F2,F4,F6,F8)</p>	<p>Desarrollo de producto</p>	<p>Desarrollo de producto.</p>	<p>Desarrollo de producto</p>

*Nota: Elaboración propia*

## Capítulo VIII

### Selección de la Estrategia

#### 8.1 Método factores estrategias claves

Según D'Alessio, luego de desarrollar la matriz MCPE y analizar y calificar las estrategias se debe realizar un último análisis que consta de cuatro criterios.

Tabla 51

*Criterios de selección Rumelt*

<p><b>CONSTANCIA.</b></p> <p>La estrategia no debe presentar objetivos y políticos mutuamente inconsistentes.</p>	<p><b>CONSONANCIA</b></p> <p>La estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran</p>
<p><b>VENTAJA</b></p> <p>La estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad</p>	<p><b>FACTIBILIDAD</b></p> <p>La estrategia no debe originar un sobrecosto en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.</p>

*Nota:* Tomado de *Criterios de evaluación de estrategia*, por Rumelt. (1986)

Se comprende que el criterio a escoger, consiste en seleccionar la única estrategia que permita ser competitivos y diferenciarse de los demás. Para desarrollar y determinar la implementación de las estrategias, se emplea la matriz de Rumelt, la cual ayudará a unificar criterios y afinar recomendaciones.

Tabla 52

*Estrategias comerciales.*

<b>Estrategias comerciales</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Sintetizado</b>	<b>Clave</b>
Penetración de mercado	Penetración	E-1
Desarrollo de mercado	Mercado	E-2
Desarrollo de producto	producto	E-3

**8.1.1 Matriz de selección**

Es imposible demostrar de manera concluyente que una estrategia en particular es óptima, ni tampoco garantizar que funcionará; sin embargo, es factible evaluarla en busca de errores importantes. Richard Rumelt ofreció cuatro criterios para evaluar una estrategia: la congruencia, la concordancia, la viabilidad y la ventaja. La congruencia y la ventaja se basan sobre todo en la evaluación externa de una empresa, mientras que la concordancia y la viabilidad se basan principalmente en una evaluación interna. (David, 2013)

Según los criterios de selección de Rumelt y las posibles estrategias alternativas, se podría calificar de acuerdo a una escala de implementación, para la selección de la estrategia se elabora la tabla 51, donde se califica el resultado esperado de las tres estrategias indicadas anteriormente. Dando una calificación a cada criterio de 1 a 4, donde 1 corresponde a muy bajo, 2 bajo, 3 alto, 4 muy alto. De igual modo, según el resultado del ponderado de cada estrategia se califica de 1 a 4, donde 1 corresponde a No se debe implementar, 2 posiblemente se debe implementar, 3 es casi un hecho que se debe implementar y 4 definitivamente se debe implementar.

Para la elaboración de la tabla 51 se conto con la información ofrecida de algunos expertos internos y externos, cuya experiencia se viene desarrollando en los

diferentes niveles jerárquicos de organizaciones de la misma industria y de la empresa.

**Criterios de Consistencia:** A este criterio se le otorgo un peso de 0.29, ya que según los expertos consultados manifiestan que es poco probable que los objetivos y políticas que se desarrollan dentro de este plan estratégico no se han consistentes entre sí.

**Criterios de Consonancia:** A este criterio se le otorgo un peso de 0.26, debido a que, de acuerdo a la opinión de los expertos, las estrategias planteadas en este documento muestran características de flexibilidad, lo que hace posible su fácil adaptación a cualquier cambio del entorno.

**Criterio de Ventaja:** A este criterio se le otorgo un peso de 0.25, ya que de acuerdo a la opinión de los expertos el presente plan estratégico apunta a generar ventajas competitivas a favor de GTL Express S.A.C.

**Criterio de Factibilidad:** A este criterio se le otorgo un peso de 0.20, esto debido a que los expertos manifiestan que las estrategias ha implementar en GTL Express S.A.C. cuentan con los recursos necesarios y están orientados a brindar diferentes alternativas de solución a los posibles problemas que GTL Express S.A.C. puede afrontar durante la aplicación de este proceso.

Tabla 53

*Matriz de selección de la estrategia según criterios Rumelt*

Criterios de selección	Peso	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		Penetración de Mercado		Desarrollo de Mercado		Desarrollo de Producto	
		Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Consistencia	0.29	4	1.16	4	1.16	2	0.58
Concordancia	0.26	4	1.04	3	0.78	3	0.78
Ventaja	0.25	4	1	4	1	2	0.50
Factibilidad	0.20	3	0.6	3	0.6	2	0.40
	1		3.80		3.54		2.26

1: No se debe implementar, 2: Posiblemente se debe implementar, 3: Es casi un hecho que se debe implementar, 4: Definitivamente se debe implementar

De la Tabla 51, se puede observar que la estrategia con mejor calificación es la de Penetración de Mercado con un puntaje de 3.80, seguida de Desarrollo de Mercado con 3.54. El puntaje obtenido por cada estrategia da como resultado que se debe realizar implementaciones sobre la base de las tres estrategias, las cuales generarían un incremento de los márgenes de utilidad de forma más consistente, una identificación y desarrollo de nuevos segmentos de mercado; y el proceso de crear y llevar un producto o servicio nuevo al mercado. En el caso de GTL Express S.A.C. se considerará como base estratégica principal la Penetración de Mercado.

## 8.2 Métodos de escenarios

Se considera necesario indicar escenarios para realizar la comparación de las estrategias alternativas viables obtenidas. El método de escenarios permite proyectar realidades internamente congruentes y posibles en la región y el mercado donde se encuentra la empresa. Los factores críticos que impactan el entorno externo permiten dilucidar, dentro de los límites, una variedad de probables escenarios que pudieran ocurrir. Según lo expuesto en el capítulo IV “Análisis del entorno externo” se resume los distintos escenarios según la

situación política, económica, Legal, etc. Los escenarios se dividirán en 3, el escenario optimista, el escenario poco optimista y el escenario pesimista. Estos escenarios se compararán con las estrategias seleccionadas, con la finalidad de determinar la estrategia que brinde el mejor resultado.

Tabla 54

*Matriz de escenarios según factores críticos*

<b>Escenario 1 (Optimista)</b>	<b>Escenario 2 (Poco optimista)</b>	<b>Escenario 3 (Pesimista)</b>
Las políticas públicas en el Perú garantizarán la inversión de empresas nacionales e internacionales, generando un crecimiento de la economía en el país.	Las políticas públicas en el Perú y la intervención del gobierno ayudaran a recobrar la confianza de la ciudadanía y del sector empresarial privado en invertir en el mercado nacional.	Las políticas públicas en el Perú, no generarán crecimiento económico, ya que se experimentará un debilitamiento de la imagen del gobierno producto de la falta de confianza por parte de la ciudadanía y el sector empresarial privado.
Los TLC permitirán mejores oportunidades de crecimiento para las pequeñas y medianas empresas	Los TLC permitirán el ingreso al mercado de más empresas con tarifas de precio difíciles de competir, especialmente en el sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería, haciendo que los clientes potenciales tomen conciencia y elijan de acuerdo a la calidad y la seguridad del servicio brindado.	Los TLC permitirán el ingreso al mercado de más empresas con tarifas de precio difíciles de competir, especialmente en el sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería.
El gobierno implementará planes para mejorar la seguridad ciudadana y disminuir los altos índices de criminalidad disminuyendo impactos desfavorables para las inversiones nacionales y extranjeros.	El gobierno invierte en implementar planes de seguridad ciudadana, eliminando el crimen y peligro en todas las regiones del país garantizando la seguridad y confianza de los inversionistas nacionales y extranjeros.	El gobierno no implementa planes de seguridad ciudadana, produciendo el incremento de crímenes y robos en todas las regiones a nivel nacional.

*Nota:* Tomado de *Plan estratégico de desarrollo nacional al 2021*, por CEPLAN. Recuperado de [www.ceplan.gob.pe](http://www.ceplan.gob.pe)

### 8.2.1 Descripción de escenarios considerados.

Con la finalidad de tener como base la información precisa para el desarrollo de los eventos o situaciones futuras, la empresa hará énfasis en el programa de planificación estratégica del país (Plan bicentenario para el 2021, elaborado por el CEPLAN).

Tabla 55

*Objetivos estratégicos al 2021 CEPLAN*

Objetivos estratégicos Perú al 2021 - CEPLAN (Plan Bicentenario)

Una Población de 33 millones de peruanos sin pobreza extrema, desempleo, desnutrición, analfabetismo ni mortalidad infantil.

Un ingreso per cápita entre US\$ 8000 y US\$ 10 000.

Un producto bruto interno duplicado entre 2010 y 2021.

Un volumen de exportaciones cuadruplicado entre 2010 y 2021.

Una tasa de crecimiento anual promedio cercana al 6% anual.

Una tasa de inversión anual promedio cercana al 25%.

Una reducción de la pobreza a menos del 10% de la población total.

*Nota:* Tomado de *Plan estratégico de desarrollo nacional al 2021*, por CEPLAN. Recuperado de [www.ceplan.gob.pe](http://www.ceplan.gob.pe)

De acuerdo a la información que se muestra en el cuadro anterior, se plantea tres escenarios para las variables analizadas.

Tabla 56

*Escenarios Posibles a Largo Plazo de la empresa GTL Express*

Escenarios (2017 - 2020)			
Demografía	Optimista	Poco optimista	Pesimista
Tasa de crecimiento poblacional	Tendencia Alza >1.1%	Estable +/- 1.1%	Tendencia a baja <1%
Crecimiento de la población urbana	Crece más que rural	Crece menos que rural	Estancado
Distribución de la pirámide poblacional	Más jóvenes	Estancado	Más adultos
Estructura poblacional según NSE	Mayoría A-B	Mayoría C	Mayoría D-E
Economía	Optimista	Poco optimista	Pesimista
Crecimiento del PBI	Alto 3 - 4%	Estable 2%-3%	Bajo <1%
Tipo de cambio	Alza >3	Estable 3 - 3.3	A la baja >2.8
Política de importaciones	Estable	Proteccionismo	Inestable
Ingreso per cápita	Crece	Estable	Disminuye
Tecnología	Optimista	Poco optimista	Pesimista
Desarrollo tecnológico para medianas empresas (Innovación en B2B - EDI - BI)	Muy agresivo	Poco agresivo	Estándar se mantiene
Redes sociales (desarrollo con orientación al negocio y posicionamiento de marcas)	Creciente	Estable	Saturación
Desarrollo en los canales/puntos de venta (acceso y medios de pago)	Cambios drásticos	Cambios menores	Estándar
Sociedad	Optimista	Poco optimista	Pesimista
Estabilidad política	Reformas favorables	Estable	Cambios radicales
Mercado laboral	Crece empleo	Se mantiene el empleo	Decrece el empleo
Conflicto sociales	Disminuye	Se mantiene	Aumento
Estabilidad jurídica	Se fortalece	Se mantiene	Se debilita

*Nota:* Tomado de *Plan estratégico de desarrollo nacional al 2021*, por CEPLAN. Recuperado de [www.ceplan.gob.pe](http://www.ceplan.gob.pe)

### 8.2.2 Comparación de estrategias con escenarios.

A continuación, se resume los escenarios de la siguiente manera:

***Escenario I (optimista).*** El crecimiento de la población urbana influye en el crecimiento de los niveles socioeconómicos A y B. El PBI sufrió un efecto favorable hacia el alza en comparación a los primeros días del año teniendo una proyección de entre 3% y 4%. El ingreso per cápita crece de manera progresiva y el tipo de cambio se encuentra estable favoreciendo en cierta medida a los clientes que realizan importaciones. En relación a la tecnología no se presentan cambios contundentes que puedan afectar la gestión de la empresa. En los campos políticos y jurídicos todo se mantiene estable con cierta inclinación hacia el fortalecimiento y formalización de empresas. En ese sentido y teniendo en cuenta la situación actual de la empresa es conveniente aplicar una estrategia de penetración de mercado que permita incrementar la participación de la empresa en el mercado con los servicios que ofrecemos.

***Escenario II (poco optimista).*** No existen cambios contundentes en la demografía actual. Si bien es cierto el PBI ha bajado en comparación a la proyección al inicio del año, no se observa que dicho indicador apunte a ser negativo y que mucho menos afecte el consumo de los clientes. En relación a la tecnología no se presentan cambios fundamentales que obliguen a la empresa a modificar la gestión de la organización.

Al igual que en el escenario optimista es recomendable aplicar una estrategia de penetración de mercado que genere los mismos beneficios explicado en el escenario optimista.

**Escenario III (Pesimista).** En este escenario es conveniente aplicar una estrategia de consolidación del mercado actual, ya que supone una situación de estancamiento en el mercado, con tendencia a la baja en el PBI e incremento de la inflación lo que originaría una disminución en el poder adquisitivo de los clientes y como consecuencia de esto una disminución de las ventas de la empresa. En este sentido, una estrategia de consolidación permitirá a la empresa concentrarse en sus clientes actuales dentro de un contexto lleno de amenazas que generen inestabilidad financiera y de posicionamiento que la empresa ha logrado hasta la fecha.

Tabla 57

*Penetración en el mercado*

Penetración del mercado	I (Lo más Probable)	II (Lo menos Probable)
Crecimiento poblacional	Crecimiento moderado	Alto crecimiento
PBI estable	Crecimiento moderado	Alto crecimiento
Políticas de importaciones accesibles	Crecimiento moderado	Alto crecimiento
Impactos en la competencia		
Ingreso de competidores	Probable	Muy probable
Agresividad en las tarifas de precios	Poco probable	Muy probable
Servicio post venta	Probable	Muy probable

A continuación, se determinará en qué grado afectan a cada una de las alternativas estratégicas.

Tabla 58

*Impactos en las estrategias*

Escenarios	Estrategias (2017 - 2020)		
	I	II	III
Penetración de mercado	Altamente favorable	Favorable	Poco favorable
Consolidación del mercado actual	No favorable	Poco favorable	Favorable

Se identificó que el escenario I (más probable) la aplicación de las estrategias formuladas, son altamente favorables para el logro de los objetivos de GTL Express.

**8.3 Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC.**

La MPEC nos permite evaluar de manera objetiva las estrategias alternativas más relevantes versus los factores determinantes internos y externos para el éxito, los cuales fueron identificados en capítulos anteriores.

Tabla 59

*Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC.*

Factores determinantes del éxito	Peso	Penetración de mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de Producto	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>Oportunidades</b>							
Cambios Tributarios que facilitan el cumplimiento de las obligaciones impositivas	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
TLC con China y con otros países.	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
El incremento del PBI favorece el consumo de las personas.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Estabilidad económica del Perú.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
La reducción de costos laborales gracias a la ley Mype.	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
El incremento del e-commerce entre usuarios y empresas del extranjero.	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27

El incremento de la tecnología en equipos móviles que incentiva operaciones on-line.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
<b>Amenazas</b>							
Procesos muy extensos al momento de nacionalizar las cargas.	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09
Incremento del tipo de cambio.	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09
Conocer al detalle las restricciones que se relacionan con algunos tipos de mercancía.	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Probables cambios en la política exterior de los USA con el inicio de un nuevo gobierno.	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06
Inseguridad a causa de robos y asaltos	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
<b>SUB TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.05</b>		<b>2.93</b>		<b>2.42</b>
<b>Fortalezas</b>							
Amplio conocimiento de leyes aduaneras	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Cantidad de órdenes de servicio	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Promociones diferenciadas por segmento	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Almacenes según certificación aduanera	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1
Agente logístico internacional con estándares y permisos exigidos.	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15
Constante actualización y capacitaciones al personal.	0.04	4	0.16	4	0.16	2	0.08
Óptimo tiempo de entrega del paquete al cliente	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
Almacenes adecuados para la mercadería	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
<b>Debilidades</b>							
Ausencia de planificación estratégica y presupuesto	0.1	3	0.3	1	0.1	2	0.2
Falta afianzar procedimientos claros	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
No se cuenta con publicidad en los medios	0.1	3	0.3	1	0.1	1	0.1
Estrategias inciertas para la captación de nuevos clientes	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16
Embarcador especializado saturado	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Poca participación en el mercado	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
<b>SUB TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.02</b>		<b>2.35</b>		<b>2.2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		<b>3.04</b>		<b>2.64</b>		<b>2.31</b>

*Nota: Elaboración propia*

Mediante la matriz MPEC se ha determinado que la estrategia con mayor puntuación es Penetración de Mercado con un total de 5.67 y en segundo lugar la estrategia de Desarrollo de Producto con una puntuación de 5.20, considerándose como la estrategia de contingencia.

Por otro lado, la estrategia de Desarrollo de Mercado obtuvo una puntuación de 4.84, siendo el puntaje menor, por tal motivo no es una de las estrategias relevantes para el presente trabajo.

#### **8.4 Descripción de estrategia seleccionada.**

La estrategia de “Penetración de mercado” se enfoca en utilizar diversas técnicas con el objeto de incrementar la comercialización de un producto o servicio, es decir aumentar la demanda en el mercado. Para lograr este incremento mediante la estrategia mencionada se priorizarán los servicios en los cuales se tiene alto conocimiento, el conocimiento de la competencia y las necesidades de los clientes. Esta estrategia se apoya en la implementación de los siguientes objetivos:

- a) Aumentar la publicidad en los diferentes medios de comunicación
- b) Efectuar un estudio de mercado en las zonas de interés de la empresa
- c) Brindar mejoras en el servicio a precios menores que la competencia
- d) Incrementar las relaciones públicas de la empresa

#### **8.5 Descripción de estrategia contingente.**

La estrategia “Desarrollo de Mercado” consiste en ampliar el nicho de la empresa, identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado ofertando los productos o servicios para atraer a nuevos clientes de los mercados existentes, esta estrategia requiere la formación de nuevas capacidades. Esta estrategia se apoya en la implementación de las siguientes iniciativas:

- a) Afianzar las características y atributos del servicio actual de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- b) Creación de campañas que permitan brindar beneficios adicionales a los clientes.

- c) Capitalizar la nueva tecnología para brindar mejor servicio, a menor costo y en forma moderna

## Capítulo IX

### Implantación

La herramienta que se considera para la implantación de las estrategias será el Balanced Score Card. Según afirman Kaplan y Norton (1996), el BSC tiene como objetivo que la empresa tome la formulación estratégica y la ejecute. De esa manera, podrá obtener los resultados deseados homologándolos con los objetivos, teniendo como base las cuatro perspectivas indicadas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Las cuatro perspectivas se encuentran relacionadas entre sí, siendo que los resultados serían de mucha utilidad para la directiva, ya que podrá diferenciar los resultados operativos de los financieros, y tomar decisiones más certeras.

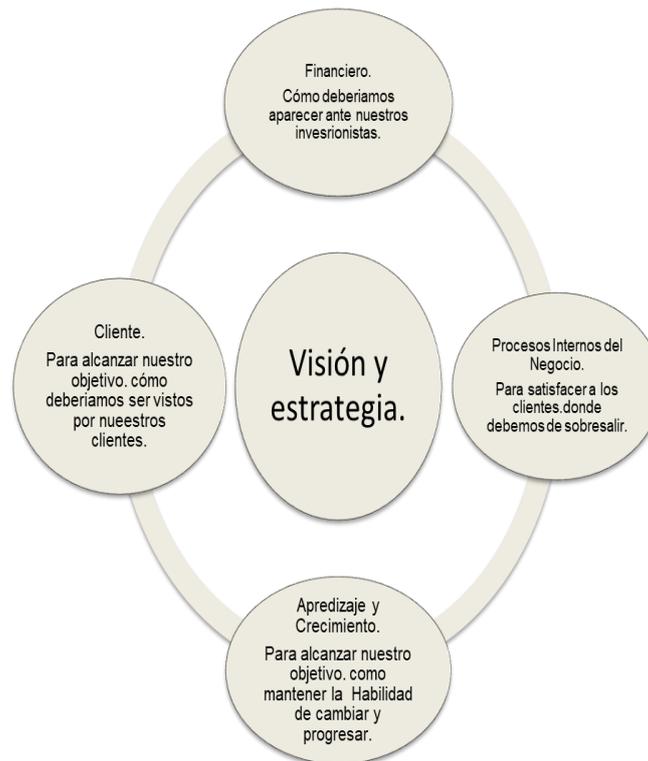


Figura 18. Balanced Score Card

Tomado de *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, por Kaplan & Norton (1996)

## 9.1 Mapa de la estrategia.

Para elaborar el Tablero de Control se han considerado las estrategias de Penetración de mercado y Desarrollo de mercado, sobre el tiempo deseado de ejecución del plan estratégico (2018-2022), que conllevaría a optimizar e implementar ciertos procesos para alcanzar resultados tangibles, enfocados en aprovechar a los diversos clientes potenciales en el mercado y generar una relación duradera, ofreciendo un mejor estándar de calidad y seguridad. Para su desarrollo se han evaluado las perspectivas involucradas en el BSC para la medición del alcance de los objetivos propuestos.

Tabla 60

### *Matriz Balanced Score Card*

	<b>Objetivo</b>	<b>Medidas</b>	<b>Actividades de la empresa involucradas</b>
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Contratar fuerza de venta con experiencia	Se contrataran 2, 3 y 4 vendedores	Ventas
	Contratar un equipo especializado en marketing y publicidad	Se contratará empresa especializada	Marketing
	Mejorar salarios para retener empleados	Salario homologado al mercado	Ventas
	Incrementar capacitaciones	Se impartirán 2 capacitaciones al año	Ventas
	<b>Objetivo</b>	<b>Medidas</b>	<b>Actividades de la empresa involucradas</b>
<b>Procesos Internos</b>	Mejorar política laboral de colaboradores	Incentivar a la fuerza de ventas por destacar	Ventas
	Optimizar la logística para buen clima laboral	Cantidad de equipos y tecnología renovados frente a la competencia	Gerencia
	Ahorro en costos por servicios básicos en la oficina	Creación de sistemas de ahorro de servicios.	Gerencia
	<b>Objetivo</b>	<b>Medidas</b>	<b>Actividades de la empresa involucradas</b>
<b>Financiera</b>	Incrementar los ingresos de la empresa	Incrementar la utilidad neta en un 25% anual	Finanzas
	Reducir cuentas por pagar a los proveedores	Negociar tarifa y tiempo de cobro de proveedores	Finanzas
	Apalancamiento financiero	Préstamo con entidad financiera	Finanzas
	<b>Objetivo</b>	<b>Medidas</b>	<b>Actividades de la empresa involucradas</b>
<b>Clientes</b>	Incrementar las ventas en una tasa promedio de 14% anual	Crear campañas atractivas y a la altura de la competencia.	Marketing

Forjar una imagen confiable frente a los clientes	Optimizar los tiempos desde el contacto con el cliente hasta la entrega del paquete(buena calidad de la atención y tiempo de entrega)	Logística y operaciones
Fidelizar y crear relaciones más sólidas con los clientes	Clientes satisfechos por servicios brindados (establecer una encuesta para evaluar la satisfacción del cliente)	Marketing

La interrelación existente entre las diferentes perspectivas y sus respectivos objetivos se muestran en el mapa estratégico mostrado a continuación, donde se puede observar como los objetivos específicos que se han considerado logran alcanzar el objetivo estratégico de la empresa que refiere a la penetración de mercado y desarrollo del mercado.

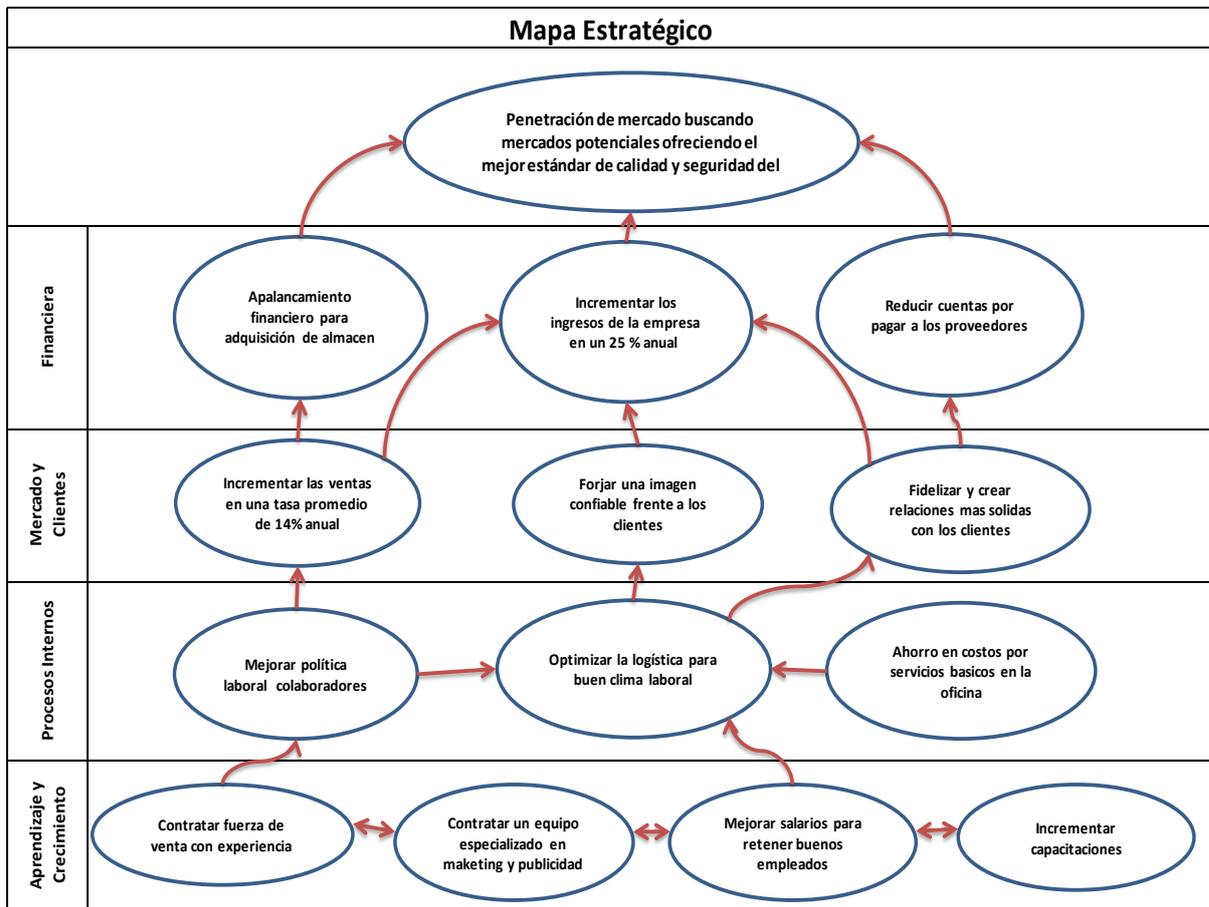


Figura 19. Mapa Estratégico de GTL EXPRESS S.A.C.

En la Figura 19, se muestra la estrategia de la empresa en forma ordenada de modo que se pueda apreciar la relación que existe entre cada una de ellas con referencia a los objetivos estratégico anteriormente descritos. La interpretación de las acciones definidas en cada perspectiva, se deben desarrollar de abajo para arriba, desde aprendizaje y crecimiento hasta llegar a la financiera.

***Aprendizaje y Crecimiento.*** Se ha identificado a los elementos más significativos para la estrategia que son el capital humano (adquiriendo fuerza de venta y contratando un equipo especializado en Marketing y publicidad). De esta manera se estima que se incrementarán las ventas: la aplicación de capacitaciones y mejoras de las condiciones del colaborador (fortalecer las capacidades y conocimientos del colaborador en distintos temas que son necesarios en el rubro y estimulación de un clima laboral óptimo). Estos objetivos serán las bases para que la organización llegue a cumplir los objetivos de las perspectivas superiores.

***Procesos Internos.*** Se han seleccionado los procesos que deben estar alineados a los objetivos del cliente y financieros. De esta manera, los tres procesos con mayor importancia vendrían a ser los relacionados con el proceso operativo (fortalecer procesos de manera periódica para un buen desarrollo de las actividades de manera correcta), la implementación de una buena logística para que el personal de ventas haga su trabajo con solvencia y buen clima laboral. Y creando un sistema de ahorro para los costos de los servicios básicos (fomentar el reciclaje, el uso de los implementos de oficina de manera mesurada, y el uso del agua y electricidad con bases en el ahorro).

***Mercado y Clientes.*** Se definen objetivos de acuerdo a la valoración que tienen los clientes existentes y potenciales respecto al servicio brindado. Se identifican tres propuestas:

Incrementar el número de clientes (que el servicio llegue y tenga presencia a un mayor número de clientes en el mercado), forjar una imagen confiable (dar a conocer plenamente la calidad y seguridad que brinda el servicio al cliente) y fidelizar y crear relaciones más sólidas (consolidar el servicio ofrecido mediante estrategias de retención como postventa y tarifas exclusivas). Se considera que estas propuestas generan valor para el cliente, siendo de mucha importancia para la empresa, ya que es la principal fuente de ingresos.

**Financiera.** Los objetivos se encuentran relacionados a cada perspectiva inferior, y alineados a la estrategia de la empresa. En este punto, los activos intangibles se transformarán en valor tangible, tomando en cuenta realizar el apalancamiento financiero y reducir cuentas por pagar a los proveedores (reducir tarifas con los proveedores por medio de alianzas).

## **9.2 Objetivos específicos según el mapa de la estrategia.**

Las definiciones y la descripción estratégica de la empresa (visión y misión), según el cuadro de mando integral BSC, enfocado en la consecución de sus siete objetivos estratégicos, propone una serie de objetivos específicos relacionados en cada una de los planes en marco del BSC que ayuda a identificar el rendimiento presente y futuro de la empresa.

Objetivos estratégicos:

- a) Crear valor a los accionistas. (Rentabilidad de los accionistas ROE)
- b) Incrementar las ventas en una tasa promedio de 14% anual.
- c) Crecimiento sostenible
- d) Incrementar la rentabilidad mejorando el margen neto
- e) Fidelización de Clientes

**Objetivos del aprendizaje y crecimiento**

- a) Contratar fuerza de venta con experiencia
- b) Contratar un equipo especializado en marketing y publicidad
- c) Incrementar capacitaciones

**Objetivos de los procesos**

- a) Mejorar política laboral de colaboradores
- b) Optimizar la logística para buen clima laboral
- c) Ahorro en costos por servicios básicos en la oficina

**Objetivos de los clientes**

- a) Incrementar las ventas en una tasa promedio de 14% anual
- b) Forjar una imagen confiable frente a los clientes
- c) Fidelizar y crear relaciones más sólidas con los clientes

**Objetivos de la perspectiva financiera**

- a) Incrementar los ingresos de la empresa
- b) Reducir cuentas por pagar a los proveedores
- c) Apalancamiento financiero

En el capítulo VII se desarrolló la Matriz de Planificación Ampliada, donde se evidencia información más detallada y específica, sobre las iniciativas, indicadores y estrategias propuestas en el Balanced Scorecard. En ese sentido dicha matriz proporciona toda la información necesaria para que las estrategias aplicadas por GTL Express S.A.C. tengan la efectividad necesaria y favorable a la empresa.

### 9.3 Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

Tabla 61

#### *Indicadores para cada uno de los objetivos específicos*

<b>Objetivo</b>	<b>Medidas</b>	<b>indicador</b>
Contratar fuerza de venta con experiencia	Se contrataran nuevos vendedores	# de vendedores contratados anualmente
Contratar un equipo especializado en marketing y publicidad	Se contratará empresa especializada	presupuesto de marketing invertido anualmente
Realizar capacitaciones	Impartir capacitaciones anuales	# de capacitaciones enseñadas anualmente
Incrementar las ventas en una tasa promedio de 14% anual	Crear campañas atractivas y a la altura de la competencia.	# de nuevos clientes anualmente
Forjar una imagen confiable frente a los clientes	Optimizar los tiempos desde el contacto con el cliente hasta la entrega del paquete(buena calidad de la atención y tiempo de entrega)	% tiempo efectivo de entrega/tiempo planeado
Fidelizar y crear relaciones más sólidas con los clientes	Clientes satisfechos por servicios brindados (establecer una encuesta para evaluar la satisfacción del cliente)	% de clientes satisfechos mensualmente

*Nota: Elaboración propia*

Los indicadores seleccionados han sido desarrollados en base a cada criterio de perspectiva, se tiene pensado evaluar cada indicador de manera anual, según las metas propuestas más adelante.

### 9.4 Metas para cada uno de los objetivos específicos

Tabla 62

#### *Metas para cada uno de los objetivos específicos*

<b>Indicador</b>	<b>Meta 2018</b>	<b>Meta 2019</b>	<b>Meta 2020</b>	<b>Meta 2021</b>	<b>Meta 2022</b>
# de vendedores contratados anualmente	2	2	3	3	4
Presupuesto de marketing invertido anualmente	s/.18,000	s/.24,000	s/.30,000	s/.36,000	s/.42,000
# de capacitaciones enseñadas anualmente	2	2	2	2	2
Incrementar las ventas en una tasa promedio de 14% anual		14%	14%	14%	14%

Entrega/tiempo en tiempo planeado	98%	98%	98%	98%	98%
-----------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Las metas plasmadas en esta tabla son alcanzables por lo que su tangibilidad y limitación están acordes con las capacidades de cada objetivo trazado.

### 9.5 Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos)

Las iniciativas que se deben tomar en cuenta son interiorizadas tanto por los socios, así como por los jefes de cada área, es por ello que se tiene que definir, de manera voluntaria que cada miembro interno de la organización tome la iniciativa de monitorear y de dar mejoras para que cada objetivo se cumpla. Es por ello que cada líder debe indicar cuáles son sus acciones para que cada objetivo específico se cumpla dentro de su área y de ser posible monitorear otros objetivos externos de su área para que todos sean medidos y ejecutados.

### 9.6 Responsable de cada una de las iniciativas

Tabla 63

#### *Responsable de cada una de las iniciativas*

Contratar fuerza de venta con experiencia	# de vendedores contratados anualmente	Gerente General
Contratar un equipo especializado en marketing y publicidad	presupuesto de marketing invertido anualmente	Gerente General
Realizar capacitaciones	# de capacitaciones enseñadas anualmente	Gerente de Operaciones
Incrementar las ventas en una tasa promedio de 14% anual	# de nuevos clientes anualmente	Gerente de Operaciones
Forjar una imagen confiable frente a los clientes	% tiempo efectivo de entrega/tiempo planeado	Gerente General

Fidelizar y crear relaciones más sólidas con los clientes	% de clientes satisfechos mensualmente	Gerente General
---	--	-----------------

*Nota: Elaboración propia*

Los responsables de cada objetivo han sido tanto designados por su idoneidad de cumplimiento, así por sus virtudes profesionales para el cumplimiento de cada objetivo a desarrollar en el presente plan estratégico.

## 9.7 Presupuesto de cada una de las iniciativas

Los presupuestos de cada una de las iniciativas se detallan a continuación y así mismo se encuentran en la formulación presupuestal.

Tabla 64

### *Presupuesto de cada una de las iniciativas*

Programa Anual de Capacitaciones					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2	2	2	2	2

Tabla 65

### Presupuesto Programa Anual de Capacitaciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Capacitación</b>	3,500	7,000	7,350	7,718	8,103
		<b>7,000</b>	<b>7,350</b>	<b>7,718</b>	<b>8,103</b>

### Presupuesto de Inversión en Publicidad y Promoción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Publicidad y Promoción</b>	18,000	24,000	30,000	36,000	42,000

### Programa Anual de Contratación de Ejecutivos de Venta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2	2	3	3	4

### Gastos de Venta - Remuneraciones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
--	-------	-------	-------	-------	-------

<b>Ejecutivo Ventas</b>	1,200	28,800	30,240	45,360	45,360	60,480
<b>EsSalud</b>		2,592	2,722	4,082	4,082	5,443
<b>Gratificación</b>		5,232	5,494	8,240	8,240	10,987
<b>CTS</b>		2,800	2,940	4,410	4,410	5,880
		<b>39,424</b>	<b>41,395</b>	<b>62,093</b>	<b>62,093</b>	<b>82,791</b>

*Nota: Elaboración propia*

## 9.8 Cronograma de cada una de las iniciativas

Tabla 65

### *Cronograma de cada una de las iniciativas*

Objetivo	Medidas	Indicador	Meta 2018	Meta 2019	Meta 2020	Meta 2021	Meta 2022
Contratar fuerza de venta con experiencia	Se contrataran 2,3 y 4	# de vendedores contratados anualmente	2	2	3	3	4
Contratar un equipo especializado en marketing y publicidad	Se contratará empresa especializada	presupuesto de marketing invertido anualmente	S/. 18,000.00	S/. 24,000.00	S/. 30,000.00	S/. 36,000.00	S/. 42,000.00
Realizar capacitaciones	Se impartirán 2 capacitaciones al año	# de capacitaciones enseñadas anualmente	2	2	2	2	2
Incrementar las ventas en una tasa promedio de 14% anual	Crear campañas atractivas y a la altura de la competencia	# de nuevos clientes anualmente		14%	14%	14%	14%
Forjar una imagen confiable frente a los clientes	Optimizar los tiempos desde el contacto con el cliente hasta la entrega del paquete	% tiempo efectivo de entrega/tiempo planeado	98%	98%	98%	98%	98%

*Nota: Elaboración propia*

## **Capítulo X**

### **Evaluación Estratégica**

#### **10.1 Evaluación Cualitativa**

David (2013) indicó que es difícil asignar un valor monetario a ciertos factores, como una base de clientes leales, una historia de crecimiento, demandas legales pendientes, empleados dedicados, una renta favorable, una clasificación crediticia baja o buenas patentes, que podrían no estar reflejados en los estados financieros de una empresa. Además, los distintos métodos de valuación darán totales diferentes del valor de una empresa y ningún método prescrito es el mejor para una situación determinada. La evaluación del valor de una empresa requiere en verdad habilidades tanto cualitativas como cuantitativas.

##### **10.1.1 Criterios de evaluación.**

- a) ¿La estrategia es congruente dentro de la empresa? Si la estrategia es congruente porque es una empresa que está recién empezando y los competidores del sector Courier son pocos, la penetración de mercado es una congruente estrategia
- b) ¿La estrategia es congruente con el ambiente? Si porque el ambiente es correcto con las necesidades de una estrategia de penetración de mercado, el mercado es neoliberal con las variables macroeconómicas de crecimiento sostenido.
- c) ¿La estrategia es apropiada en vista de los recursos disponibles? Si, la estrategia es apropiada, los recursos de la empresa son los necesarios para implementar en un negocio de Courier, además los socios accionistas son expertos en el giro del negocio aportando el recurso del knowhow correcto para su funcionamiento efectivo.
- d) ¿La estrategia implica un grado aceptable de riesgo? Si, existen riesgos de tipo de

cambio, riesgos de mercado, riesgos crediticios, pero todos aceptables, el tipo de cambio no sube más de un 2% de depreciación, el mercado no se contrae ante variaciones macroeconómicas, y los riesgos crediticios son aceptables si la empresa se sujeta a un préstamo financiero para mejorar la estructura económica del capital

- e) ¿La estrategia posee un programa de tiempo adecuado? Sí, porque su horizonte de planeación es de 5 años es una estimación de consolidación en el mercado del tipo de mediano plazo, aceptable para los inversionistas como retorno de sus inversiones.
- f) ¿La estrategia es viable? Sí, porque existe viabilidad de una penetración de mercado debido a que existe alta demanda insatisfecha que tiene que sujetarse a los pocos proveedores de Courier y paquetería del mercado, que muchas veces no cumplen los plazos de entrega por importaciones y con comisiones y precios relativamente altos por tener el oligopolio consolidado.

## **10.2 Evaluación Financiera de la estrategia.**

Para poder determinar los factores estratégicos necesarios planteados en los objetivos específicos financieros, es necesario determinar si son aceptables en una evaluación financiera que esté acorde con los intereses de los accionistas, como el aumento de la utilidad en un del 25% anual y márgenes netos positivos crecientes sostenidos a futuro. Una eficiente gestión financiera permitirá potenciar el Aprendizaje y capacitación del personal y a nivel de procesos internos poder asignar la logística adecuada para que haya buen clima laboral.

### 10.2.1 Proyección de Estados Financieros y de Resultados (Situación Actual)

Tabla 66

*Estado de Resultados Proyectado sin Estrategia de GTL Express*

	<b>Estado de Resultados Proyectado</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>+ Ventas</b>	<b>878,730</b>	<b>950,347</b>	<b>1,027,800</b>	<b>1,111,566</b>	<b>1,202,159</b>
- Costos de Servicios	626,370	674,382	726,156	781,990	842,207
- Gastos de Venta	57,424	60,295	61,240	62,233	63,274
- Gastos Administrativos	79,792	83,782	87,971	92,369	96,988
- Depreciación	8,180	8,180	8,180	8,180	8,180
- Amortización	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126
<b>= Utilidad de Operación</b>	<b>105,839</b>	<b>122,582</b>	<b>143,128</b>	<b>165,669</b>	<b>190,384</b>
+ Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
- Gastos Financieros	3,712	3,112	2,406	1,574	594
+ Otros Ingresos	0	0	0	0	0
- Otros Egresos	0	0	0	0	0
- Reserva	0	0	0	0	0
- Dividendos	0	0	0	0	0
- Participaciones	0	0	0	0	0
<b>= Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>102,128</b>	<b>119,470</b>	<b>140,722</b>	<b>164,095</b>	<b>189,790</b>
- Impuesto a la Renta 29.50%	30,128	35,244	41,513	48,408	55,988
<b>= Utilidad Neta</b>	<b>72,000</b>	<b>84,227</b>	<b>99,209</b>	<b>115,687</b>	<b>133,802</b>

*Nota: Elaboración propia*

Tabla 67

*Estado de Situación Proyectado sin Estrategia de GTL Express*

<b>Estado de Situación Proyectado</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>Activo Corriente</b>						
Efectivo y su Equivalentes	0	141,570	231,134	334,975	454,462	591,084
	<b>0</b>	<b>141,570</b>	<b>231,134</b>	<b>334,975</b>	<b>454,462</b>	<b>591,084</b>
<b>Activo No Corriente</b>						
Inmuebles Maq y Equi	43,050	43,050	43,050	43,050	43,050	43,050
Activo Intangible	5,630	5,630	5,630	5,630	5,630	5,630
Intereses por devengar	11,397	7,686	4,574	2,168	594	0
Depreciación Acumulada	0	8,180	16,359	24,539	32,718	40,898
Amortización Acumulada	0	1,126	2,252	3,378	4,504	5,630
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>60,077</b>	<b>47,060</b>	<b>34,643</b>	<b>22,931</b>	<b>12,052</b>	<b>2,153</b>
<b>Total Activo</b>	<b>60,077</b>	<b>188,630</b>	<b>265,777</b>	<b>357,906</b>	<b>466,514</b>	<b>593,236</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Obligaciones Financieras	35,397	28,318	21,238	14,159	7,079	0
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>35,397</b>	<b>28,318</b>	<b>21,238</b>	<b>14,159</b>	<b>7,079</b>	<b>0</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	24,680	88,312	88,312	88,312	88,312	88,312
Resultado Acumulado	0	72,000	156,227	255,435	371,122	504,924
<b>Total Patrimonio</b>	<b>24,680</b>	<b>160,312</b>	<b>244,539</b>	<b>343,748</b>	<b>459,434</b>	<b>593,236</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>60,077</b>	<b>188,630</b>	<b>265,777</b>	<b>357,906</b>	<b>466,514</b>	<b>593,236</b>

*Nota: Elaboración propia*

Tabla 68

<b>Flujo de Fondos Económico</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>+ Ingresos</b>	0	878,730	950,347	1,027,800	1,111,566	1,202,159
- Costos de Operación	0	763,586	818,459	875,367	936,592	1,002,469
- Inversión Fija	48,680	0	0	0	0	0
- Impuesto a la Renta	0	30,128	35,244	41,513	48,408	55,988
- Escudo Fiscal	0	1,095	918	710	464	175
<b>= Flujo Neto Económico</b>	<b>-48,680</b>	<b>83,922</b>	<b>95,726</b>	<b>110,211</b>	<b>126,102</b>	<b>143,526</b>

*Nota: Elaboración propia*

Tabla 69

	<b>Flujo de Fondos Financiero</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>+ Flujo Neto Económico</b>	-48,680	83,922	95,726	110,211	126,102	143,526
+ Desembolso del Crédito	24,000	0	0	0	0	0
- Servicio de la Deuda	0	7,079	7,079	7,079	7,079	7,079
+ Escudo Fiscal	0	1,095	918	710	464	175
<b>= Flujo Neto Financiero</b>	<b>-24,680</b>	<b>77,938</b>	<b>89,565</b>	<b>103,841</b>	<b>119,487</b>	<b>136,622</b>

*Nota: Elaboración propia*

### 10.2.2 Proyección de Estados Financieros y de Resultados (Con nueva estrategia)

La formulación de los estados financieros proyectados se ha realizado en base a la formulación presupuestal, vale decir que los estados financieros se han elaborado con la información de los presupuestos

Para la formulación presupuestal se ha realizado un análisis de la inversión requerida y su financiamiento como un análisis Costo-Volumen-Beneficio (Costos fijos y variables mediante la metodología del punto de equilibrio), y de los siguientes supuestos de planeación:

- a) Utilidad Neta planeada del 1er año es de S/. 76,000
- b) Tasa anual de crecimiento de la utilidad neta planeada 25%
- c) Tasa Anual de Impuesto a la Renta 29.50%
- d) Para la determinación de los objetivos de ventas se aplica la metodología de Análisis Costo-Volumen-Beneficio (Variante del Punto de Equilibrio), a fin de determinar el volumen de operaciones necesarias para obtener los beneficios planeados.

**Tabla 70***Análisis de la Inversión***Cuadro de Inversión**

<b>Inversión Fija (Implementación)</b>		<b>48,680</b>
<b>Inversión Fija Tangible</b>		<b>43,050</b>
<b>Vehículos</b>		
Vehículo de reparto	36,300	
<b>Equipos de Oficina</b>		
2 computadas estacionarias	2,300	
1 laptop	1,800	
1 Impresora Inyección	500	
1 Impresora matricial	1,300	
<b>Muebles y Enseres</b>		
3 Escritorio	400	
3 Sillones	300	
1 credensa	150	
<b>Inversión Fija Intangible</b>		<b>5,630</b>
Costos de constitución	2,000	
Licencia de Funcionamiento	250	
Garantías de alquiler	3,000	
Diseño y Alojamiento de Pagina Web	380	
<b>Capital de Trabajo (Operación)</b>		<b>65,102</b>
<b>Según anexo</b>		
<b>Total Inversión</b>		<b>113,782</b>

*Nota: Elaboración propia*

Tabla 71

<b>Anexo Capital de Trabajo</b>	
	<b>1er Ciclo de Operación</b>
+ Costo del Servicio	53,084
+ Gastos de Venta	5,369
+ Gastos Administrativos	6,649
<b>= Total</b>	<b>65,102</b>

*Nota: Elaboración propia*

Tabla 72

<b>Cronograma de Inversión Fija</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>
+ Inversión Fija Tangible	43,050	0	0	0	0	0
+ Inversión Fija Intangible	5,630	0	0	0	0	0
<b>= Total</b>	<b>48,680</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Nota: Elaboración propia*

Tabla 73

<b>Cronograma Depreciación Anual</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cargo por Depreciación	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610

<b>Cronograma de Amortización Anual</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cargo por Amortización	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126

<b>Cronograma de Amortización Anual</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cargo por Amortización	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126

*Nota: Elaboración propia*

Tabla 74

Estructura de Financiamiento				
	Inversión	Capital de Trabajo	Total	%
Aporte Propio	24,680	65,156	89,836	79%
Crédito	24,000	0	24,000	21%
	<b>48,680</b>	<b>65,156</b>	<b>113,836</b>	<b>100.00%</b>

Nota: Elaboración propia

## Análisis del Financiamiento

Tipo de Crédito: Microempresa

Garantidas: Personales de los accionistas

Tasa: 17.80% BCP

Fuente: SBS

### TASA DE INTERÉS PROMEDIO DEL SISTEMA BANCARIO

Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Crédito al 16/11/2018

Tasa Anual (%)	Continental	Comercio	Crédito	Pichincha	BIF	Scotiabank	Citibank	Interbank	Mibanco	GNB	Falabella	Santander	Ripley	Atteca	Cencosud	CBC	Promedio
<b>Corporativos</b>	4,57	-	4,81	5,81	4,89	4,99	6,25	5,95	-	6,21	-	5,95	-	-	-	3,65	4,94
Descuentos	4,73	-	4,88	-	5,21	4,75	-	14,84	-	-	-	7,10	-	-	-	-	6,63
Préstamos hasta 30 días	5,01	-	4,35	-	5,35	3,81	8,15	3,84	-	-	-	4,55	-	-	-	-	4,64
Préstamos de 31 a 90 días	3,39	-	4,89	7,09	4,16	5,33	6,47	5,35	-	5,63	-	5,16	-	-	-	-	4,54
Préstamos de 91 a 180 días	4,12	-	4,35	-	5,50	4,78	5,57	4,49	-	6,91	-	4,97	-	-	-	3,65	4,39
Préstamos de 181 a 360 días	-	-	4,18	4,44	-	4,00	-	-	-	-	-	8,32	-	-	-	-	4,23
Préstamos a más de 360 días	5,68	-	5,56	7,26	4,79	5,00	-	6,33	-	-	-	5,26	-	-	-	-	5,45
<b>Grandes Empresas</b>	6,80	8,02	6,26	8,80	7,20	6,41	5,51	6,73	-	7,05	-	7,14	-	-	-	-	6,58
Descuentos	9,42	7,38	4,40	12,79	7,42	6,03	-	6,76	-	9,25	-	7,38	-	-	-	-	6,48
Préstamos hasta 30 días	4,02	-	6,85	6,22	4,75	8,15	5,20	6,73	-	6,90	-	6,04	-	-	-	-	5,53
Préstamos de 31 a 90 días	6,49	7,94	7,05	7,58	7,03	6,79	5,78	6,70	-	7,38	-	7,47	-	-	-	-	6,84
Préstamos de 91 a 180 días	6,81	8,46	6,47	7,24	7,36	6,20	5,22	6,73	-	6,46	-	7,00	-	-	-	-	6,60
Préstamos de 181 a 360 días	7,56	8,00	7,60	10,33	7,78	8,65	-	9,13	-	9,25	-	8,14	-	-	-	-	7,89
Préstamos a más de 360 días	6,13	-	6,62	-	8,44	6,46	-	6,03	-	-	-	5,95	-	-	-	-	6,56
<b>Medianas Empresas</b>	9,88	11,95	10,42	8,05	8,71	10,76	5,22	8,18	14,97	8,46	-	7,74	-	-	-	-	9,81
Descuentos	12,20	12,58	6,60	8,29	8,26	9,19	-	7,99	-	8,81	-	6,39	-	-	-	-	8,53
Préstamos hasta 30 días	7,72	-	9,84	6,98	5,45	9,31	4,88	6,79	-	-	-	6,35	-	-	-	-	8,46
Préstamos de 31 a 90 días	10,40	14,00	10,86	8,05	9,41	9,99	5,05	8,01	15,77	7,88	-	6,57	-	-	-	-	9,95
Préstamos de 91 a 180 días	8,68	11,95	13,34	7,92	9,07	10,11	6,65	8,62	16,79	10,06	-	8,98	-	-	-	-	10,21
Préstamos de 181 a 360 días	11,80	10,22	8,61	10,43	11,06	10,91	-	6,72	17,00	8,00	-	5,32	-	-	-	-	9,59
Préstamos a más de 360 días	9,34	-	11,05	9,67	7,50	12,21	-	9,59	14,11	-	-	9,01	-	-	-	-	10,55
<b>Pequeñas Empresas</b>	15,13	10,00	16,18	20,44	11,88	17,85	-	16,52	21,79	10,25	-	-	-	-	-	-	18,89
Descuentos	17,27	-	6,40	12,39	12,03	13,32	-	18,86	-	-	-	-	-	-	-	-	11,53
Préstamos hasta 30 días	16,41	-	8,44	15,38	14,86	13,32	-	10,39	73,27	-	-	-	-	-	-	-	10,54
Préstamos de 31 a 90 días	15,24	-	8,05	20,73	11,22	15,49	-	16,11	29,49	13,00	-	-	-	-	-	-	12,16
Préstamos de 91 a 180 días	15,46	-	22,06	17,87	11,08	15,29	-	17,94	29,61	-	-	-	-	-	-	-	21,12
Préstamos de 181 a 360 días	16,13	-	12,66	20,68	12,04	17,72	-	18,22	24,68	-	-	-	-	-	-	-	22,88
Préstamos a más de 360 días	14,27	10,00	15,89	20,89	12,43	18,32	-	16,18	20,47	10,18	-	-	-	-	-	-	18,62
<b>Microempresas</b>	27,40	-	23,13	32,36	-	17,31	-	14,78	36,94	-	-	-	-	-	-	-	33,98
Tarjetas de Crédito	36,16	-	25,19	44,86	-	30,62	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	26,25
Descuentos	16,63	-	13,30	13,56	-	12,25	-	5,92	-	-	-	-	-	-	-	-	12,18
Préstamos Revolventes	16,35	-	-	-	-	-	-	16,41	-	-	-	-	-	-	-	-	16,40
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	21,78	-	-	32,00	-	9,52	-	-	37,95	-	-	-	-	-	-	-	15,24
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	16,30	-	7,75	34,64	-	10,49	-	-	53,73	-	-	-	-	-	-	-	35,77
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	18,62	-	20,15	37,94	-	11,13	-	21,27	51,90	-	-	-	-	-	-	-	44,91
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	17,92	-	21,37	41,93	-	24,35	-	25,66	43,15	-	-	-	-	-	-	-	42,98
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	12,83	-	17,80	31,51	-	17,62	-	20,82	29,62	-	-	-	-	-	-	-	28,82
<b>Consumo</b>	41,13	15,95	32,53	39,81	21,93	35,32	-	43,98	51,48	40,19	53,79	-	63,70	145,33	85,11	-	43,37
Tarjetas de Crédito	53,53	22,48	37,43	41,51	30,00	41,69	-	47,24	-	42,83	53,80	-	72,45	151,91	85,11	-	48,96
Préstamos Revolventes	12,58	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12,58
Préstamos no Revolventes para automóviles	11,33	-	11,25	8,99	11,16	9,89	-	10,61	-	-	-	-	-	-	-	-	11,03
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad hasta 360 días	4,69	14,71	80,48	27,38	22,01	13,95	-	15,24	64,88	12,00	10,00	-	46,38	150,85	-	-	49,79
Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días	16,05	15,91	15,18	36,14	16,29	16,60	-	20,85	40,28	16,54	10,00	-	28,40	141,75	-	-	20,97
Créditos pignoraticios	-	59,89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	59,89
<b>Hipotecarios</b>	7,24	9,80	7,30	9,31	8,12	7,05	-	7,33	15,03	8,17	-	-	-	-	-	-	7,49
Préstamos hipotecarios para vivienda	7,24	9,80	7,30	9,31	8,12	7,05	-	7,33	15,03	8,17	-	-	-	-	-	-	7,49

Nota: Cuadro elaborado sobre la base de la información remitida diariamente por las Empresas Bancarias a través del Reporte N°6. Las tasas de interés tienen carácter referencial. Las definiciones de los tipos de crédito se encuentran en el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, aprobado mediante Resolución SBS N° 11356-2008 (Ver definiciones).

Nota: Elaboración propia

Tabla 75

## Financiamiento de la Inversión

Crédito	24,000
Plazo	60 meses
Cuotas	Mensuales
TCEA	17.80%
TEM	1.37%

n	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0	0	0	0	24,000.00
1	589.95	329.88	260.07	23,739.93
2	589.95	326.31	263.65	23,476.28
3	589.95	322.68	267.27	23,209.02
4	589.95	319.01	270.94	22,938.07
5	589.95	315.29	274.67	22,663.41
6	589.95	311.51	278.44	22,384.96
7	589.95	307.68	282.27	22,102.69
8	589.95	303.80	286.15	21,816.54
9	589.95	299.87	290.08	21,526.46
10	589.95	295.88	294.07	21,232.39
11	589.95	291.84	298.11	20,934.28
12	589.95	287.74	302.21	20,632.07
13	589.95	283.59	306.36	20,325.71
14	589.95	279.38	310.57	20,015.13
15	589.95	275.11	314.84	19,700.29
16	589.95	270.78	319.17	19,381.12
17	589.95	266.40	323.56	19,057.56
18	589.95	261.95	328.00	18,729.56
19	589.95	257.44	332.51	18,397.05
20	589.95	252.87	337.08	18,059.96
21	589.95	248.24	341.72	17,718.24
22	589.95	243.54	346.41	17,371.83
23	589.95	238.78	351.18	17,020.65
24	589.95	233.95	356.00	16,664.65
25	589.95	229.06	360.90	16,303.76
26	589.95	224.10	365.86	15,937.90
27	589.95	219.07	370.89	15,567.02
28	589.95	213.97	375.98	15,191.03
29	589.95	208.80	381.15	14,809.88
30	589.95	203.56	386.39	14,423.49
31	589.95	198.25	391.70	14,031.79
32	589.95	192.87	397.08	13,634.71
33	589.95	187.41	402.54	13,232.16
34	589.95	181.88	408.08	12,824.09
35	589.95	176.27	413.68	12,410.40
36	589.95	170.58	419.37	11,991.03
37	589.95	164.82	425.14	11,565.90
38	589.95	158.97	430.98	11,134.92

39	589.95	153.05	436.90	10,698.02
40	589.95	147.05	442.91	10,255.11
41	589.95	140.96	449.00	9,806.11
42	589.95	134.79	455.17	9,350.95
43	589.95	128.53	461.42	8,889.52
44	589.95	122.19	467.77	8,421.76
45	589.95	115.76	474.20	7,947.56
46	589.95	109.24	480.71	7,466.85
47	589.95	102.63	487.32	6,979.53
48	589.95	95.93	494.02	6,485.51
49	589.95	89.14	500.81	5,984.70
50	589.95	82.26	507.69	5,477.01
51	589.95	75.28	514.67	4,962.33
52	589.95	68.21	521.75	4,440.59
53	589.95	61.04	528.92	3,911.67
54	589.95	53.77	536.19	3,375.49
55	589.95	46.40	543.56	2,831.93
56	589.95	38.93	551.03	2,280.90
57	589.95	31.35	558.60	1,722.30
58	589.95	23.67	566.28	1,156.02
59	589.95	15.89	574.06	581.95
60	589.95	8.00	581.95	0.00
		35,397.20	11,397.20	

*Nota: Elaboración propia*

**Tabla 76**  
**Análisis de Costos**

**Análisis Costos Fijos**

<b>Costos de Operación - Remuneraciones</b>						
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Gerente de operaciones	2,000	24,000	25,200	26,460	27,783	29,172
Despachador	2,400	28,800	30,240	31,752	33,340	35,007
Essalud		4,752	4,990	5,239	5,501	5,776
Gratificación		9,592	10,072	10,575	11,104	11,659
CTS		5,133	5,390	5,660	5,943	6,240
		<b>72,277</b>	<b>75,891</b>	<b>79,686</b>	<b>83,670</b>	<b>87,854</b>
<b>Costos de Operación - Generales</b>						
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	
Alquiler	1,500	18,000	18,900	19,845	20,837	21,879
Agua	100	1,200	1,260	1,323	1,389	1,459
Energía Eléctrica	150	1,800	1,890	1,985	2,084	2,188
Telecomunicación	260	3,120	3,276	3,440	3,612	3,792
		<b>24,120</b>	<b>25,326</b>	<b>26,592</b>	<b>27,922</b>	<b>29,318</b>

Tabla 77

**Programa Anual de Capacitaciones**

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2	2	2	2	2

**Gastos de Venta Generales**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad y Promoción		18,000	24,000	30,000	36,000	42,000
Capacitación	3,500	7,000	7,350	7,718	8,103	8,509
		<b>25,000</b>	<b>31,350</b>	<b>37,718</b>	<b>44,103</b>	<b>50,509</b>

**Programa Anual de Contratación de Ejecutivos de Venta**

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2	2	3	3	4

**Gastos de Venta - Remuneraciones**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ejecutivo Ventas	1,200	28,800	30,240	45,360	45,360	60,480
Essalud		2,592	2,722	4,082	4,082	5,443
Gratificación		5,232	5,494	8,240	8,240	10,987
CTS		2,800	2,940	4,410	4,410	5,880
		<b>39,424</b>	<b>41,395</b>	<b>62,093</b>	<b>62,093</b>	<b>82,791</b>

**Gastos Administrativos Generales**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios Servicio Contable	700	8,400	8,820	9,261	9,724	10,210
Útiles de Oficina	200	2,400	2,520	2,646	2,778	2,917
		<b>10,800</b>	<b>11,340</b>	<b>11,907</b>	<b>12,502</b>	<b>13,127</b>

**Gastos Administrativos - Remuneraciones**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	3,000	36,000	37,800	39,690	41,675	43,758
Asistente Administrativo	1,200	14,400	15,120	15,876	16,670	17,503
Essalud		4,536	4,763	5,001	5,251	5,514
Gratificación		9,156	9,614	10,094	10,599	11,129
CTS		4,900	5,145	5,402	5,673	5,956
		<b>68,992</b>	<b>72,442</b>	<b>76,064</b>	<b>79,867</b>	<b>83,860</b>

<b>Gastos Financieros</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Intereses de Financiamiento	3,712	3,112	2,406	1,574	594
	<b>3,712</b>	<b>3,112</b>	<b>2,406</b>	<b>1,574</b>	<b>594</b>
<b>Estimaciones</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Depreciación	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610
Amortización	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126
	<b>9,736</b>	<b>9,736</b>	<b>9,736</b>	<b>9,736</b>	<b>9,736</b>
<b>Costo Fijo</b>	<b>254,061</b>	<b>270,592</b>	<b>306,201</b>	<b>321,468</b>	<b>357,789</b>

*Nota: Elaboración propia*

**Tabla 78**

**Análisis de Costos Variables Unitarios**

<b>Costos Unitarios del Servicio</b>							
	<b>Costo US</b>	<b>Tipo Cambio</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Almacén	0.70	3.30	69.30	72.77	76.40	80.22	84.23
Operador logístico	1.00	3.30	99.00	103.95	109.15	114.60	120.34
Aerolínea	2.79	3.30	276.21	290.02	304.52	319.75	335.73
Guía	1.00	3.30	3.30	3.47	3.64	3.82	4.01
			<b>448</b>	<b>470</b>	<b>494</b>	<b>518</b>	<b>544</b>
<b>Peso Promedio por Paquete</b>			<b>30 Kg</b>				

*Nota: Elaboración propia*

**Tabla 79**

<b>Valor de Venta Unitario</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Servicio	743	780	819	860	903
	<b>743</b>	<b>780</b>	<b>819</b>	<b>860</b>	<b>903</b>
<b>Valor de Venta Inicial</b>	<b>\$225.00</b>				

*Nota: Elaboración propia*

Tabla 80

	Margen de Contribución				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de Contribución	295	309	325	341	358

*Nota: Elaboración propia*

Tabla 81

		Análisis del Punto de Equilibrio				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Equilibrio	$Q_e = \frac{CF}{MC}$	862	875	942	942	999
Umbral de Equilibrio	$U_e = \frac{CF}{1 - CVU/VU}$	640,132	681,784	771,504	809,969	901,483

*Nota: Elaboración propia*

Tabla 82

Estado de Resultados proyectado (Verificación)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ventas	640,132	681,784	771,504	809,969	901,483
- Costo Variable	386,071	411,191	465,303	488,501	543,694
<b>= Margen de Contribución</b>	<b>254,061</b>	<b>270,592</b>	<b>306,201</b>	<b>321,468</b>	<b>357,789</b>
- Costo Fijo	254,061	270,592	306,201	321,468	357,789
<b>= Resultado de Operación</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- Impuesto a la Renta	0	0	0	0	0
<b>= Resultado Neto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Nota: Elaboración propia*

Tabla 83

Determinación de los Objetivos de Ventas	
	Año 1
Utilidad Neta Planeada (un)	72,000
Tasa del Impuesto a la Renta	29.50%

**Tasa Promedio de Crecimiento de Importaciones 2017**

9%

Fuente Informe Técnico Enero 2018 INEI

*Nota: Elaboración propia*

Tabla 84

## Formulación Presupuestal

	Objetivo de Ventas en Unidades (Q)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio	1,209	1,317	1,436	1,565	1,706

	Política de Precios				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio	743	780	819	860	903

	Presupuesto de Ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio	897,452	1,027,134	1,175,555	1,345,423	1,539,836
	<b>897,452</b>	<b>1,027,134</b>	<b>1,175,555</b>	<b>1,345,423</b>	<b>1,539,836</b>

	Programa de Operaciones				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio	1,209	1,317	1,436	1,565	1,706

Portafolio	Costos Unitarios de los Servicios				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio 1	447.81	470.20	493.71	518.40	544.32

	Presupuesto del Costo del Servicio				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio 1	541,263	619,476	708,990	811,439	928,692
	<b>541,263</b>	<b>619,476</b>	<b>708,990</b>	<b>811,439</b>	<b>928,692</b>

	Presupuesto de Remuneraciones - Operaciones				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente de operaciones	24,000	25,200	26,460	27,783	29,172
Despachador	28,800	30,240	31,752	33,340	35,007
Essalud	4,752	4,990	5,239	5,501	5,776
Gratificación	9,592	10,072	10,575	11,104	11,659
CTS	5,133	5,390	5,660	5,943	6,240
	<b>72,277</b>	<b>75,891</b>	<b>79,686</b>	<b>83,670</b>	<b>87,854</b>

**Presupuesto de Gastos de Operación**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Alquiler	18,000	18,900	19,845	20,837	21,879
Agua	1,200	1,260	1,323	1,389	1,459
Energía Eléctrica	1,800	1,890	1,985	2,084	2,188
Telecomunicación	3,120	3,276	3,440	3,612	3,792
	<b>24,120</b>	<b>25,326</b>	<b>26,592</b>	<b>27,922</b>	<b>29,318</b>

**Presupuesto Consolidado Operaciones**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo Servicio	541,263	619,476	708,990	811,439	928,692
Remuneraciones	72,277	75,891	79,686	83,670	87,854
Gastos	24,120	25,326	26,592	27,922	29,318
	<b>637,661</b>	<b>720,693</b>	<b>815,269</b>	<b>923,032</b>	<b>1,045,864</b>

**Presupuesto Gastos de Ventas**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Publicidad y Promoción	18,000	24,000	30,000	36,000	42,000
Capacitación	7,000	7,350	7,718	8,103	8,509
	<b>25,000</b>	<b>31,350</b>	<b>37,718</b>	<b>44,103</b>	<b>50,509</b>

**Presupuesto Gastos de Ventas - Remuneraciones**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ejecutivo Ventas	28,800	30,240	45,360	45,360	60,480
Essalud	2,592	2,722	4,082	4,082	5,443
Gratificación	5,232	5,494	8,240	8,240	10,987
CTS	2,800	2,940	4,410	4,410	5,880
	<b>39,424</b>	<b>41,395</b>	<b>62,093</b>	<b>62,093</b>	<b>82,791</b>

**Presupuesto Consolidado Gastos de Ventas**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos de Ventas	25,000	31,350	37,718	44,103	50,509
Gastos de Ventas Remuneraciones	39,424	41,395	62,093	62,093	82,791
	<b>64,424</b>	<b>72,745</b>	<b>99,810</b>	<b>106,196</b>	<b>133,299</b>

**Presupuesto Gastos Administrativos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Honorarios Servicio Contable</b>	8,400	8,820	9,261	9,724	10,210
<b>Útiles de Oficina</b>	2,400	2,520	2,646	2,778	2,917
	<b>10,800</b>	<b>11,340</b>	<b>11,907</b>	<b>12,502</b>	<b>13,127</b>

## Presupuesto Gastos Administrativos -Remuneraciones

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Gerente General</b>	36,000	37,800	39,690	41,675	43,758
<b>Asistente Administrativo</b>	14,400	15,120	15,876	16,670	17,503
<b>Essalud</b>	4,536	4,763	5,001	5,251	5,514
<b>Gratificación</b>	9,156	9,614	10,094	10,599	11,129
<b>CTS</b>	4,900	5,145	5,402	5,673	5,956
	<b>68,992</b>	<b>72,442</b>	<b>76,064</b>	<b>79,867</b>	<b>83,860</b>

## Presupuesto Consolidado Gastos Administrativos

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos Administrativos	10,800	11,340	11,907	12,502	13,127
Gastos Administrativos - Remuneraciones	68,992	72,442	76,064	79,867	83,860
	<b>79,792</b>	<b>83,782</b>	<b>87,971</b>	<b>92,369</b>	<b>96,988</b>

*Nota: Elaboración propia*

## Estado de Resultados

El Estado de Resultados es el estado financiero que como su nombre lo indica muestra los resultados para cada uno de los años del horizonte de planeación, vale decir que se obtendrían la utilidad o pérdida neta al cumplirse los supuestos de planeación.

**Tabla 85**

## Estado de Resultados Proyectado

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>+ Ventas</b>	<b>897,452</b>	<b>1,027,134</b>	<b>1,175,555</b>	<b>1,345,423</b>	<b>1,539,836</b>
- Costos de Servicios	637,661	720,693	815,269	923,032	1,045,864
- Gastos de Venta	64,424	72,745	99,810	106,196	133,299
- Gastos Administrativos	79,792	83,782	87,971	92,369	96,988
- Depreciación	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610
- Amortización	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126
<b>= Utilidad de Operación</b>	<b>105,839</b>	<b>140,178</b>	<b>162,769</b>	<b>214,090</b>	<b>253,949</b>
+ Ingresos Financieros	0	0	0	0	0
- Gastos Financieros	3,712	3,112	2,406	1,574	594
+ Otros Ingresos	0	0	0	0	0
- Otros Egresos	0	0	0	0	0
- Reserva	0	0	0	0	0
- Dividendos	0	0	0	0	0
- Participaciones	0	0	0	0	0
<b>= Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>102,128</b>	<b>137,066</b>	<b>160,363</b>	<b>212,516</b>	<b>253,355</b>
- Impuesto a la Renta 29.50%	30,128	40,434	47,307	62,692	74,740
<b>= Utilidad Neta</b>	<b>72,000</b>	<b>96,631</b>	<b>113,056</b>	<b>149,824</b>	<b>178,616</b>

*Nota: Elaboración propia*

Los resultados netos posteriores del impuesto a la renta para el horizonte de planeación se muestran en el cuadro adjunto.

### Estado de Situación

El Estado de Situación es el estado financiero que muestra el total de derechos y obligaciones representados por los activos y pasivo más patrimonio respectivamente para cada uno de los años del horizonte de planeación bajo los supuestos establecidos.

El total de activos y pasivos más patrimonio para el horizonte de planeación se muestra en el cuadro adjunto

**Tabla 86**

	<b>Estado de Situación proyectado</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>Activo Corriente</b>						
Efectivo y su Equivalentes	0	143,525	245,924	364,043	518,097	699,963
	<b>0</b>	<b>143,525</b>	<b>245,924</b>	<b>364,043</b>	<b>518,097</b>	<b>699,963</b>
<b>Activo No Corriente</b>						
Inmuebles Maq y Equi	43,050	43,050	43,050	43,050	43,050	43,050
Activo Intangible	5,630	5,630	5,630	5,630	5,630	5,630
Intereses por devengar	11,397	7,686	4,574	2,168	594	0
Depreciación Acumulada	0	8,610	17,220	25,830	34,440	43,050
Amortización Acumulada	0	1,126	2,252	3,378	4,504	5,630
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>60,077</b>	<b>46,630</b>	<b>33,782</b>	<b>21,640</b>	<b>10,330</b>	<b>0</b>
<b>Total Activo</b>	<b>60,077</b>	<b>190,154</b>	<b>279,706</b>	<b>385,683</b>	<b>528,427</b>	<b>699,963</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Obligaciones Financieras	35,397	28,318	21,238	14,159	7,079	0
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>35,397</b>	<b>28,318</b>	<b>21,238</b>	<b>14,159</b>	<b>7,079</b>	<b>0</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital	24,680	89,836	89,836	89,836	89,836	89,836
Resultado Acumulado	0	72,000	168,631	281,688	431,511	610,127
<b>Total Patrimonio</b>	<b>24,680</b>	<b>161,836</b>	<b>258,468</b>	<b>371,524</b>	<b>521,348</b>	<b>699,963</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>60,077</b>	<b>190,154</b>	<b>279,706</b>	<b>385,683</b>	<b>528,427</b>	<b>699,963</b>

*Nota: Elaboración propia*

## Flujo de Caja

El Flujo de Caja es la consolidación de los distintos presupuestos incluyendo el presupuesto de inversión, y muestra la totalidad de ingresos y egresos de distinta naturaleza que genera por la ejecución de los planes, evidenciando consecuentemente el grado de liquidez que tendría la ejecución del plan estratégico. El grado de liquidez esta explicado por el saldo acumulado de caja. El grado de liquidez para el horizonte de planeación se muestra en el cuadro adjunto.

**Tabla 87**

	Flujo de Caja					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ventas	0	897,452	1,027,134	1,175,555	1,345,423	1,539,836
<b>= Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>897,452</b>	<b>1,027,134</b>	<b>1,175,555</b>	<b>1,345,423</b>	<b>1,539,836</b>
- Costo de Servicio	0	637,661	720,693	815,269	923,032	1,045,864
- Gastos de Venta	0	64,424	72,745	99,810	106,196	133,299
- Gastos Administrativos	0	79,792	83,782	87,971	92,369	96,988
<b>= Saldo de Operación</b>	<b>0</b>	<b>115,575</b>	<b>149,914</b>	<b>172,505</b>	<b>223,826</b>	<b>263,685</b>
+ Capital (Aporte Propio)	24,680	65,156	0	0	0	0
+ Desembolso de Crédito	24,000	0	0	0	0	0
- Inversión Fija	48,680	0	0	0	0	0
+ Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0
- Otros Egresos	0	0	0	0	0	0
- Servicio de Deuda	0	7,079	7,079	7,079	7,079	7,079
- Impuesto a la Renta	0	30,128	40,434	47,307	62,692	74,740
<b>= Saldo de Caja</b>	<b>0</b>	<b>143,525</b>	<b>102,400</b>	<b>118,119</b>	<b>154,054</b>	<b>181,866</b>
<b>+ Saldo Inicial</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>143,525</b>	<b>245,924</b>	<b>364,043</b>	<b>518,097</b>
<b>= Saldo Acumulado</b>	<b>0</b>	<b>143,525</b>	<b>245,924</b>	<b>364,043</b>	<b>518,097</b>	<b>699,963</b>

*Nota: Elaboración propia*

### 10.2.3 Determinación del Costo de Capital

El costo de capital es la tasa de rentabilidad mínima para satisfacer la rentabilidad esperada del inversionista.

El capital se puede definir como el total de los fondos necesarios para financiar la implementación y operación de una empresa, y es posible financiarla totalmente con fondos

propios, al cual se le denomina capital contable, o financiar una parte con capitales propios y otra con capitales prestados los cuales se les denomina deuda o pasivos

Consecuentemente para la determinación del costo de capital se debe diferenciar si los fondos son propios o de terceros.

### **Costo de Oportunidad de Capital (COK - $K_E$ )**

En el supuesto que los fondos fueran propios, el costo se denomina “Costo de Oportunidad” y para su determinación la metodología más aceptada es CAPM (del inglés Capital Asset Pricing Model):

$$K_E = R_f + \beta (R_M - R_f) + R_p$$

**Tasa Libre de Riesgo ( $R_f$ ):** Representado por el Valor en el que se invierte en el mercado y la probabilidad que el emisor incurra en default es casi nula

**Coefficiente de Riesgo del Mercado ( $\beta$ ):** Representa el riesgo sistemático del mercado el cual se refiere a la incertidumbre económica general, al entorno, a lo exógeno, a aquello que no podemos controlar.

$$\beta = \frac{\text{Cov}(R_M, R_i)}{\text{Var}(R_M)}$$

**Tasa de Rendimiento del Mercado ( $R_M$ ):** Representa el rendimiento promedio del mercado donde el inversionista planea ingresar

**Tasa de Riesgo País ( $R_p$ ):** Representa el riesgo de invertir en un país emergente

### Costo de la Deuda ( $K_D$ )

En el caso de los fondos de terceros, vale decir capitales prestados se denomina “Costo de Capital” y si la modalidad de financiamiento es el crédito de instituciones financieras está determinado por la TCEA (Tasa Costo Efectiva Anual)

$$\text{TEA} = [(1 + i)^n - 1] \times 100$$

TEA Tasa Efectiva Anual

i Tasa proporcional mensual o del periodo

n Número de Capitalizaciones en un año

$$\text{TCEA} = \text{TEA} + \text{Comisiones y Gastos}$$

$$\text{TCEA} = [(1 + \text{TIR})^n - 1] \times 100$$

Consecuentemente en el caso de usar financiamiento por alguna modalidad de crédito bancario el costo de la deuda vendría determinado por la siguiente formula

$$K_D = [(1 + \text{TIR})^n - 1] \times 100$$

### Costo “Promedio Ponderado de Capital (WACC o CPPC)

En la práctica generalmente los fondos requeridos para la inversión se financia en una combinación de recursos propios y otra con recursos de terceros, denominándose a este costo “Costos Promedio Ponderado de Capital” conocido por su siglas en ingles WACC, y se determina mediante la siguiente formula

$$\text{WACC} = \frac{E}{D + E} \times K_E + \frac{D}{D + E} \times K_D \times (1 - \text{IR})$$

**E** = Patrimonio  
**D** = Pasivo Total  
**K<sub>E</sub>** = Costo de Oportunidad de Capital  
**K<sub>D</sub>** = Costo de Capital (TCEA)  
**IR** = Tasa de Impuesto a la Renta

**Nota:** La información empelada para el cálculo del costo de los distintos fondos es referida al año 2017 que es la última estadística disponible

### **Calculo del Costo de Oportunidad del Capital (COK) Desapalacando**

Para el cálculo del Costo de Oportunidad se ha recopilado la información de las variables para el cálculo del mismo

**Tasa Libre de Riesgo (Bonos Soberanos Perú 2017): 4.239%**

Fuente MEF

En este caso se ha considerado como tasa libre de riesgo la tasa de los bonos soberanos del país, de acuerdo a la literatura correspondiente se puede utilizar cuando la economía del país emisor muestra estabilidad a largo plazo, siendo el caso peruano.

**Beta Desapalancado del Sector Transporte: 0.87**

Fuente Pagina Web Profesor Aswath Damodaran:

<http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

**Rendimiento del Mercado 2017: 28.31%**

Fuente BVL

**Tasa Riesgo País: 1.17%**

Fuente Darío Gestión: <https://gestion.pe/economia/mercados/riesgo-pais-peru-punto-basico->

$$K_E \text{ en dólares} = 4.239\% + 0.87 (28.31\% - 4.239\%) + 1.17\% = 26.35\%$$

**Tasa Promedio de Devaluación quinquenio 2013/2017: 4.46%**

**Formula de Conversión del COK en dólares a soles**

$$\text{Conversión del COK en Dólares a Soles} = (1 + \text{COK Dólares}) \times (1 + \text{Tasa de Devaluación}) - 1$$

$$\text{Conversión del COK en Dólares a Soles} = (1 + 26.35) \times (1 + 4.46\%) - 1 = 31.98$$

## Evaluación

En la Evaluación se debe diferenciar que básicamente existen dos evaluaciones, la evaluación económica que parte del supuesto que el total de la inversión se financia al 100% con recursos propios, y la evaluación financiera que parte del supuesto que una parte de la inversión se financia parcialmente con alguna modalidad de crédito

### 10.2.4 Evaluación Económica

**Tabla 88**

	<b>Flujo de Fondos Económico</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>+ Ingresos</b>	0	897,452	1,027,134	1,175,555	1,345,423	1,539,836
- Costos de Operación	0	781,877	877,220	1,003,050	1,121,597	1,276,151
- Inversión Fija	48,680	0	0	0	0	0
- Impuesto a la Renta	0	30,128	40,434	47,307	62,692	74,740
- Escudo Fiscal	0	1,095	918	710	464	175
<b>= Flujo Neto Económico</b>	<b>-48,680</b>	<b>84,353</b>	<b>108,561</b>	<b>124,488</b>	<b>160,669</b>	<b>188,770</b>

<b>COK</b>	31.98%
<b>VANE</b>	231,797
<b>TIRE</b>	195.75%

*Nota: Elaboración propia*

### **Interpretación de VANE (Valor Actual Neto Económico)**

El Valor Actual Neto es una metodología de evaluación de inversiones que como su nombre lo indica, explica cuál es el valor neto del plan en términos de soles de hoy actualizado a la tasa del costo de oportunidad del capital, vale decir que es el valor del plan después de saldar la totalidad de ingresos versus la totalidad de egresos, tanto de la inversión fija como corriente, que se estima genera la ejecución del plan, pero valorado en términos de soles al día de hoy.

En este caso el Valor Actual Neto asciende a S/. 231,797, lo cual se debe interpretar como que el plan después de saldar la totalidad de ingresos versus la totalidad de egresos actualizado a la tasa del costo de oportunidad del 31.98% tiene un valor neto de S/. 231,797 soles de hoy

### **Interpretación del TIRE (Tasa Interna de Retorno Económica)**

La Tasa Interna de Retorno es una metodología de evaluación de inversiones, que explica cuál sería la tasa de rendimiento sobre la inversión fija inicial que será capaz de generar la ejecución del plan sin el uso de financiamiento de terceros (pasivos)

En este caso la TIRE presenta un valor de 195.75%, y que de acuerdo a regla de decisión debería aceptarse el plan dado que el TIRE es mayor que el COK, y debe interpretarse como que la inversión fija inicial se recupera con un rendimiento del 195.75%,

Aparentemente el TIRE pudiera parecer excesivamente alta, pero debe entenderse que la TIRE mide solo el retorno sobre la inversión inicial y cuando esta es mínima siempre va

ser excesivamente alta, generándose una distorsión sobre el rendimiento del plan por lo que se recomienda para una mejor evaluación aplicar otros indicadores de evaluación como el beneficio costo que explicaría de mejor forma el rendimiento del plan.

### Interpretación del Coeficiente Beneficio Costo Económico

#### Beneficio Costo Económico

Ingresos	0	897,452	1,027,134	1,175,555	1,345,423	1,539,836
	0	1	2	3	4	5
Egresos	48,680	813,100	918,573	1,051,067	1,184,754	1,351,066

$$B/C = \frac{VA \text{ Ingresos}}{VA \text{ Egresos}} = \frac{2,608,927}{2,377,130} = 1.09$$

*Nota: Elaboración propia*

El Beneficio Costo es una metodología de evaluación de inversiones que contrasta el valor actual de la totalidad de ingresos que el plan será capaz de generar versus el valor actual de la totalidad de egresos, incluyendo los egresos por inversión fija, costos de operación y costo tributario actualizado a la tasa del costo del COK, y explica cuál sería el rendimiento del plan.

En este caso el Coeficiente Beneficio Costo presenta un valor de 1,09 que se debe interpretar como que el valor actual de la totalidad de ingresos que es capaz de generar el plan, tan solo excede a la totalidad del valor actual de los egresos en 9 % lo que debe interpretarse como un indicador de la rentabilidad general del plan.

El Coeficiente Beneficio Costo es un mejor indicador que la Tasa Interna de Retorno,

ya que este explica cuál sería la rentabilidad del plan, mientras que la TIR solo explica cuál sería la rentabilidad sobre la inversión fija inicial del plan.

### Interpretación del Periodo de Recuperación o Pay Back Económico

#### Periodo de Recuperación o Pay Back

**Tabla 89**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Flujo Neto Económico	-48,680	84,353	108,561	124,488	160,669	188,770
VA Flujo Neto Económico	-48,680	63,913	62,324	54,150	52,953	47,139
VA Flujo Neto Económico Acumulado	-48,680	15,233	77,556	131,706	184,658	231,797
	<b>Pay Back</b>					

*Nota: Elaboración propia*

El Periodo de Recuperación de Capital o Pay Back Económico es una metodología de evaluación de inversiones que permite determinar cuál sería el plazo que se requiere para recuperar la inversión fija inicial sin el uso de financiamiento de terceros

En este caso el Periodo de Recuperación o Pay Back se ubica en el primer año, lo cual debe interpretarse como que la inversión fija inicial se recuperará en el primer año de operaciones.

## Evaluación por Flujo Diferencial Económico

### Flujo Diferencial Económico

**Tabla 90**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Flujo Neto Económico con Estrategias	- 48,680	84,35 3	108,56 1	124,48 8	160,66 9	188,77 0
Flujo Neto Económico sin Estrategias	- 48,680	83,92 2	95,726	110,21 1	126,10 2	143,52 6
<b>Flujo Diferencial</b>	<b>0</b>	<b>431</b>	<b>12,835</b>	<b>14,278</b>	<b>34,567</b>	<b>45,244</b>

<b>VANE<sub>CE</sub></b>	<b>231,797</b>	<b>TIRE<sub>CE</sub></b>	195.75%
<b>VANE<sub>SE</sub></b>	<b>195,201</b>	<b>TIRE<sub>SE</sub></b>	184.95%

*Nota: Elaboración propia*

La metodología de Evaluación de Flujo Diferencial solo se debe aplicar cuando se presenta conflicto entre TIR y VAN, en planes mutuamente excluyentes, por lo que se deberá determinar si la tasa de costo de capital es inferior a la tasa de la intersección de Fisher o TIR marginal

El criterio VAN es teóricamente superior cuando ocurren este tipo de conflictos, ya que supone implícitamente que los FF son reinvertidos a la tasa de costo de capital

El criterio de decisión es si la TIR marginal es superior a la tasa de costo de capital, se debe decir que los flujos incrementales del plan hacen más atractiva a dicha inversión.

En la presente evaluación no sería necesario dado que tanto el VAN como el TIR del Plan con la implementación de las nuevas estrategias muestra VAN y TIR superior al sin estrategias

Adicionalmente los flujos diferenciales no muestran saldos negativos lo que hace materialmente imposible el cálculo del TIR marginal

### 10.2.5 Evaluación Financiera

En el caso de la evaluación financiera los indicadores de evaluación de inversiones deben interpretarse de igual manera que los indicadores de evaluación económica con una única salvedad del efecto por la estructura de financiamiento sobre los rendimientos del plan.

#### Determinación del Costos Promedio Ponderado de Capital WACC

$$WACC = \frac{E}{D + E} \times K_E + \frac{D}{D + E} \times K_D \times (1 - IR)$$

**E** = Patrimonio

**D** = Pasivo Total

**K<sub>E</sub>** = Costo de Oportunidad de Capital

**K<sub>D</sub>** = Costo de Capital (TCEA)

**IR** = Tasa de Impuesto a la Renta

#### Determinación del Beta Apalancado

$$\text{Beta Apalancado} = \text{Beta Desapalancado} \times (1 + D/E) \times (1 - IR)$$

**Tabla 91**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Beta Apalancado	0.98	0.92	0.89	0.88	0.87
COK Dólares	28.93%	27.56%	26.91%	26.55%	26.35%
Relación E/(E +D)	85.11%	92.41%	96.33%	98.66%	100.00%
COK Soles	34.68%	33.25%	32.57%	32.19%	31.98%
Relación D/(E + D)	14.89%	7.59%	3.67%	1.34%	0.00%
Costo de la Deuda	17.80%	17.80%	17.80%	17.80%	17.80%
Tasa Impuesto a la Renta	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%	29.50%
<b>WACC</b>	<b>31.38%</b>	<b>31.68%</b>	<b>31.83%</b>	<b>31.93%</b>	<b>31.98%</b>

Tabla 92

	<b>Flujo de Fondos Financiero</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>+ Flujo Neto Económico</b>	-48,680	84,353	108,561	124,488	160,669	188,770
+ Desembolso del Crédito	24,000	0	0	0	0	0
- Servicio de la Deuda	0	7,079	7,079	7,079	7,079	7,079
+ Escudo Fiscal	0	1,095	918	710	464	175
<b>= Flujo Neto Financiero</b>	<b>-24,680</b>	<b>78,368</b>	<b>102,400</b>	<b>118,119</b>	<b>154,054</b>	<b>181,866</b>

<b>VANF</b>	241,848
<b>TIRF</b>	344.21%

*Nota: Elaboración propia*

### **Interpretación de VANF (Valor Actual Neto Financiero)**

Al igual que VANE el Valor Actual Neto Financiero nos explica cuál sería el valor neto del plan en términos de soles de hoy actualizado a la tasas del costo promedio ponderado de capital (WACC) correspondientes para cada periodo, siendo el valor del plan después de saldar la totalidad de ingresos versus la totalidad de egresos actualizados que estimamos generaría su ejecución, pero valorado en términos de soles de hoy.

En este caso el Valor Actual Neto asciende a S/. 241,848 lo cual se debe interpretar como que el plan después de saldar la totalidad de ingresos versus la totalidad de egresos actualizado a las tasas correspondientes del WACC tiene un valor neto de S/. 241,848 soles de hoy.

### **Interpretación del TIRF (Tasa Interna de Retorno Financiera)**

Al igual que el TIRE la TIRF nos explica cuál sería la tasa de rendimiento sobre la inversión fija inicial que será capaz de generar la ejecución del plan con el uso de financiamiento de terceros (pasivos)

En este caso la TIRF presenta un valor de 344.21% y que de acuerdo a regla de decisión debería aceptarse el plan dado que el TIRF es mayor que el WACC, y debe interpretarse como que la inversión fija inicial se recupera con un rendimiento del 344.21%

### Interpretación del Coeficiente Beneficio Costo Financiero

		<b>Beneficio Costo Financiero</b>					
Ingresos	0	897,452	1,027,134	1,175,555	1,345,423	1,539,836	
	0	1	2	3	4	5	
Egresos	24,680	819,084	924,734	1,057,437	1,191,369	1,357,970	

$$B/C = \frac{VA \text{ Ingresos}}{VA \text{ Egresos}} = \frac{2,617,186}{2,375,338} = 1.10$$

Al igual que el Beneficio Costo Económico el Beneficio Costo Financiero va a contrastar el valor actual de la totalidad de ingresos que el plan es capaz de generar versus el valor actual de la totalidad de egresos incluyendo los egresos por inversión fija, costos de operación, financiamiento y costo tributario, actualizado a la tasa de costo del WACC, y nos explica cuál sería el rendimiento del general del plan

En este caso el Coeficiente Beneficio Costo presenta un valor de **1.10** que se debe interpretar como que el valor actual de la totalidad de ingresos que es capaz de generar el plan tan solo excede a la totalidad del valor actual de los en egresos en 10 % lo que debe interpretarse como un indicador de la rentabilidad general del plan

El Coeficiente Beneficio Costo es un mejor indicador que la Tasa Interna de Retorno, ya que este nos explica cuál sería la rentabilidad del plan, mientras que la TIR solo nos

explica cuál sería la rentabilidad sobre la inversión fija del plan

### Interpretación del Periodo de Recuperación o Pay Back Financiero

**Tabla 93**

	Periodo de Recuperación o Pay Back					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto Financiero	-24,680	78,368	102,400	118,119	154,054	181,866
VA Flujo Neto Económico	-24,680	59,648	59,059	51,551	50,855	45,415
VA Flujo Neto Económico Acumulado	<b>-24,680</b>	34,968	94,027	145,578	196,433	241,848

#### Pay Back

*Nota: Elaboración propia*

Al igual que el Pay Back Económico el Pay Back Financiero nos permite determinar cuál sería el plazo que se requeriría para recuperar la inversión fija cuando se usa financiamiento de terceros

En este caso el Periodo de Recuperación o Pay Back se ubica en el primer año, lo cual debe interpretarse como que la inversión fija inicial se alcanzara recuperar en el primer año de operaciones.

### Flujo Diferencial Financiero

**Tabla 94**

	Flujo Diferencial Financiero					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Neto Económico con Estrategias	- 24,680	78,36 8	102,40 0	118,11 9	154,05 4	181,86 6
Flujo Neto Económico sin Estrategias	- 24,680	77,93 8	89,565	103,84 1	119,48 7	136,62 2
<b>Flujo Diferencial</b>	<b>0</b>	<b>431</b>	<b>12,835</b>	<b>14,278</b>	<b>34,567</b>	<b>45,244</b>

$VAN_{FCE}$	241,848	$TIRE_{CE}$	344.21%
$VAN_{SE}$	205,212	$TIRE_{SE}$	330.48%

*Nota: Elaboración propia*

Al igual que en el Flujo Diferencial Económico en el Flujo Diferencial Financiero en la presente evaluación no sería necesario la aplicación del mismo dado que tanto el VAN como el TIR del Plan con la implementación de las nuevas estrategias muestra VAN y TIR superior al sin estrategias.

Adicionalmente los flujos diferenciales no muestran saldos negativos lo que hace materialmente imposible el cálculo del TIR marginal

### **Análisis de Ratios**

#### **Ratios de Liquidez**

En este caso no es posible realizara un análisis de liquidez mediante ratios, dado que los estados financieros se elaboran en base a presupuestos sobre las operaciones planeadas y no sobre el registro contable, consecuentemente se parte del supuesto que todas las cuentas quedan saldadas al 31 de diciembre de cada año, por lo que puede existir cuentas por pagar de corto plazo al cierre del ejercicio.

#### **Ratios de Gestión**

En este caso tampoco se puede realizar un análisis de la gestión mediante ratios dado que los principales ratios de gestión son el de rotación de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y al igual de acuerdo a lo planeado y expresado en los presupuestos estas cuentas quedan saldadas al 31 de diciembre de cada año, y además tampoco es posible realizar un análisis de rotación de inventarios dado que la empresa es de servicios por lo que consecuentemente no cuenta con inventarios.

#### **Análisis de Ratios de Endeudamiento**

Tabla 95

		<b>Análisis de Endeudamiento</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Endeudamiento Patrimonial o Solvencia</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	17.50%	8.22%	3.81%	1.36%	0.00%
	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	14.89%	7.59%	3.67%	1.34%	0.00%

*Nota: Elaboración propia*

En este caso hemos solo hemos aplicado los ratios de Endeudamiento Patrimonial y del Activo que son los que se pueden aplicar dado que los estados financieros se han elaborado en base a los presupuesto

Como se puede observar el ratio de endeudamiento patrimonial disminuye gradualmente de año a año hasta hacerse cero, debido a que año a año se va cancelando el crédito recibido para financiar la inversión fija inicial habiéndose cancelado la totalidad de la deuda en el quinto año

En el caso del endeudamiento del activo, vale decir del endeudamiento de la inversión al igual que el endeudamiento patrimonial se va extinguiendo gradualmente hasta hacerse cero en el quinto año por las mismas razones del endeudamiento del patrimonio

### **Análisis Ratios de Rentabilidad**

Tabla 96

		<b>Análisis de Rentabilidad</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>ROE (Return on Equity)</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$	80.15 %	107.56 %	125.85 %	166.77 %	198.82 %

<b>Rentabilidad Neta de Ventas o Margen Neto</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	8.02%	9.41%	9.62%	11.14%	11.60%
--	--	-------	-------	-------	--------	--------

*Nota: Elaboración propia*

En el caso del análisis de rentabilidad solo se aplica el ROE y Rentabilidad de Ventas o Margen Neto con las restricciones del caso dado que los estados financieros han sido elaborados sobre presupuestos.

Como se puede observar el ROE rentabilidad sobre capital se incrementa en forma sostenida en el horizonte de planeación según el cuadro adjunto siendo inicialmente en el primer año del 80.15% y en el quinto año del 198.82%

En el caso de la rentabilidad sobre las ventas al igual que la rentabilidad sobre el capital se incrementa sostenidamente a lo largo del horizonte de planeación siendo inicialmente en el primer año del 8.02%, para finalmente el quinto año terminar en 11.60%

## Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones

1. Se ha comprobado que un plan estratégico es una herramienta de gestión que permite realizar un trabajo a largo plazo afectando a todos los niveles de la empresa y que además tiene como objetivo mejorar todos los aspectos de la organización.
2. El análisis económico y financiero del plan estratégico arrojan resultados que permiten afirmar su viabilidad. Tanto los VAN, TIR y B/C de ambos análisis superan los requisitos mínimos, lo cual nos dice que el presente plan es rentable y además lo hace atractivo para los inversionistas.
3. La aplicación de un plan estratégico requiere el compromiso de todas las partes que conforman una organización.
4. Identificamos a la empresa GTL Express como una empresa de amplias y buenas expectativas en la industria de courier con fortalezas y oportunidades óptimas para su consolidación en el mediano plazo.
5. Se estableció que la visión y la misión de GTL Express deberían ser formuladas para que pueda proyectarse estratégicamente hacia el futuro y deje de pensar en el corto plazo.
6. GTL Express está expuesto a bajas amenazas como aparición de nuevos competidores, así mismo se ha podido establecer que cuenta con oportunidades alcanzables como el mayor interés en el sector y un crecimiento económico saludable en la región; teniendo una mayor ventaja de aprovechamiento con respecto a sus competidores más cercanos.
7. Se encontró que GTL Express no cuenta con un programa de evaluación estratégica ni financiera, por lo que es necesario la aplicación del presente plan estratégico.

8. Se plantea que dentro de los intereses organizacionales de GTL Express está la generación de alianzas con proveedores que le permitan acceder a descuentos por habitualidad de contratos con los proveedores. Estas, a su vez, se derivan indirectamente en una generación de mejores manejos de caja, para la creación de nuevos productos para penetrar y desarrollar mercados provinciales con un incremento en la rentabilidad de la organización.
9. Luego del análisis de las matrices del proceso estratégico se estableció que GTL Express contará hasta con cuatro estrategias para el logro de sus objetivos de largo plazo alineados con su visión de futuro.
10. Se logra identificar las actividades operativas y los recursos necesarios que permitirán la gestión del cambio a través de la generación de políticas y lineamientos que moldearán la nueva estructura organizacional.
11. Se logra articular los indicadores del tablero de control balanceado que se definen junto a las actividades operativas con la visión general de GTL Express para cerrar la brecha entre lo que actualmente realiza la empresa con la meta seleccionada.

### **Recomendaciones**

1. Se recomienda complementar el plan con más información, extraídas de investigaciones adicionales y estudios de mercado complementarios para poder tener una mejor perspectiva de la viabilidad del plan estratégico.
2. Se debe fortalecer y crear nuevas alianzas estratégicas con los operadores logísticos y stakeholders tanto del exterior como los nacionales, esto con la intención de reducir costos y mejorar el servicio a los clientes.
3. Se debe organizar reuniones constantes con todos los integrantes de la organización para comunicar la implementación del presente plan estratégico.

4. Realizar la innovación tecnológica propuesta en sus inversiones de bienes de capital, para la transferencia de tecnología e innovación a mediano plazo.
5. Desarrollar nuevos productos con características de co-creación, a fin de desarrollarlos a la medida de los clientes y sus sugerencias o aportes.
6. Penetrar nuevos mercados en el interior del país y posiblemente en los países de la región.

## Anexo

### Ficha Técnica Entrevista A Profundidad: Usuarios

#### **Objetivo de la Investigación:**

Acceder a información relevante que nos permita obtener una visión más clara del negocio de courier y paquetería en el mercado nacional.

#### **Contenido:**

Rapidez.

Seguridad.

Precio.

Tipo de producto que adquiere.

Tipo de entrega.

Frecuencia del uso del servicio.

Practicidad del servicio.

Método de pago.

Volumen promedio.

Innovación

#### **Perfil del participante:**

Edad: Entre 20 y 50 años.

Ocupación: Empresarios, ejecutivos, gerentes, padres de familia y estudiantes, etc.

NSE: A, B, C.

Lugar de residencia: Lima Metropolitana

Toda persona que tenga capacidad de pago y realice operaciones comerciales con otros países.

## Cuestionario

### Introducción

Buenos días, le agradecemos por atendernos y permitirnos realizar esta entrevista. Debemos tener en cuenta que la información que nos facilitará en esta oportunidad será exclusivamente para fines de investigación del servicio de courier y paquetería que ofrece GTL Express S.A.C. la cual no será de mucha utilizada para reforzar el negocio.

- 1) ¿Cómo se enteró del servicio ofrecido por GTL Express?
- 2) ¿Por qué escogió el servicio de GTL Express?
- 3) ¿Qué beneficios encuentra en el servicio que le brinda GTL Express?
- 4) ¿Con que frecuencia utiliza el servicio de courier y paquetería de entrega rápida con GTL Express?
- 5) ¿Qué otras empresas de courier y paquetería de entrega rápida conoce en el Perú?
- 6) ¿A nivel local con qué empresa de servicio de courier y paquetería trabajaba anteriormente?
- 7) ¿Cuál fue la razón para cambiar de empresa de courier y paquetería?
- 8) ¿Cómo calificaría a GTL Express según los siguientes matices? Marque con X.

	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>
Calidad del servicio al Cliente					
Precio del servicio					
Tiempo de entrega					
Empaquetado y embalaje					
Servicio Post venta					

- 9) ¿Usualmente la carga enviada es mayor o menor a 40 kilos?
- 10) ¿Qué porcentaje de sus envíos han llegado a tiempo?
- 11) ¿Cuál es el presupuesto máximo mensual que esta dispuesto a pagar por el servicio de courier y paquetería?
- 12) ¿Qué sugerencias o recomendaciones podría brindarnos para las mejoras en el servicio de courier y paquetería de GTL Express S.A.C.?

## Ficha Técnica Entrevista A Profundidad: Expertos Del Sector

### **Objetivo de la Investigación:**

Acceder a información relevante que nos permita obtener una visión más clara del negocio de courier y paquetería en el mercado nacional.

### **Contenido:**

Servicio de Courier y paquetería

E-commerce y marketing

Importación definitiva

Almacenaje

Nacionalización

Impuestos por importación

Flete internacional

Agencia de Carga

Carga aérea

Transporte expreso

Aduanas

Aforo físico.

Consignatario.

DAM

Envíos de entrega rápida

### **Perfil del participante:**

**Nombre:** Rodolfo Salas

**Edad:** 57 AÑOS

**Profesión:** Ingeniero de computación y sistema, Magister en administración, Magister en comercio internacional y administración.

**Nombre de la empresa:** Agencias Ransa

**Cargo:** Gerente de Administración general.

**Tiempo en el negocio:** 25 años

**Dirección:** Av. PASO DE LOS ANDES 324 SAN MIGUEL

**DNI:** 06155317

**Correo electrónico:**rsalas@ransa.net

**Teléfono:** 313-6367

### **Cuestionario:**

#### Introducción

Buenos días, le agradecemos por atendernos y permitirnos realizar esta entrevista.

Debemos tener en cuenta que la información que nos facilitará en esta oportunidad será exclusivamente para fines de investigación genérica de Courier y paquetería, la cual no será utilizada de forma nominal ni se facilitará a terceros. Consideramos que debido a su experiencia en el rubro nos será de mucha utilidad su información para nuestra investigación, razón por la cual pensamos en usted como una de las mejores alternativas en el mercado.

1. ¿Qué opinión tiene sobre el servicio de courier y paquetería de entrega rápida en el Perú?

Es una facilidad que el gobierno otorgó hace uno años atrás que facilito el comercio y dinamizo el negocio de mercadería menuda, mucha de esta mercadería llaga de EEUU y de CHINA es una gran oportunidad para toda persona natural y jurídica que sedean tener su mercancía de manera rápida y segura. La facilidad que tiene es que si la mercancía es menor de 200 dólares está libre de impuestos.

2. ¿Qué importancia tiene el sector de courier en el comercio internacional?

Aun en Perú es un mercado es muy pequeño a medida que el comercio electrónico se vaya desarrollando y tomar conciencia de lo que se puede hacer el rubro debe de crecer.

3. ¿Cuál es la tendencia del servicio de envío de entrega rápida en el Perú?

La tendencia es buena, pero tiene limitaciones, como la cantidad de recursos que se deben utilizar, también agregar la demanda de mucho trabajo manual.

4. ¿Cuáles son las principales empresas que brindan este servicio en el Perú?

Las empresas que se conocen son: DHL, Olva Courier, SMP, Fedex, Ups. Alden.

5. ¿Cuáles son los requisitos básicos que deben cumplir las empresas que brindan este servicio?

Lo mínimo de requisito que pide Aduanas en este caso SUNAT.

6. ¿Existen políticas del gobierno peruano que benefician a las empresas de courier y paquetería? ¿Cuáles son?

No opina.

7. ¿Cuáles son las dificultades más comunes en los trámites documentarios en Aduanas Perú?

Solo en las normas de restricciones de mercancía según Sunat.

8. ¿Sabe si existen empresas informales de este rubro en lima?

Es muy difícil que puedan existir empresa que no estén formalizadas ya que esta no duraría en el tiempo, la única forma puede ser que cuando se trae por menudeo en maletas de viaje por pasajeros.

9. ¿El E-commerce cumple un papel importante en el sector del comercio internacional en el Perú? ¿Por qué?

No opina.

10. ¿El valor del servicio guarda relación con la satisfacción del cliente?

No opina.

11. ¿Qué tipo de garantías se brinda a los clientes para la seguridad de sus operaciones?

La garantía lo da el prestigio de las páginas donde uno compra ya que no se le paga al proveedor hasta la llegada a destino al almacén de destino.

12. ¿Hacia qué público objetivo están dirigidos los servicios que su empresa ofrece?

Para pequeñas industrias empresariales y persona natural con negocio. Para los segmentos segmento socio-económico “A” y “B” con alternativa del segmento socio-económico “C”.

13. ¿Qué estrategias utiliza para captar nuevos clientes? ¿Ha utilizado algún sistema publicitario?

Colgarse de algunas de las páginas de prestigio ya existente para ofrecer el servicio, el sistema publicitario podría ser el Facebook y páginas web según la diversidad de producto.

14. ¿Cuál es su competencia directa e indirecta a nivel local?

DHL Express, FedEx Alden Express, Envío Franco, Logistic City, Olva Courier.

15. ¿Cuál es la amenaza más latente del sector?

Algún cierre de comercio por norma o legislación.

16. ¿Cuáles son las oportunidades en el sector?

Que estas empresas pueden salir al mundo globalizado y las tiendas virtuales que venden por internet, deben de juntarse y agremiarse para poder fortalecer el rubro del negocio.

17. ¿Cuáles son los productos que constantemente traen los clientes del extranjero?

Libros, gafas, tarjetas de computadoras, repuestos, ropa, etc.

18. ¿Qué cambios implementaría en la empresa para brindar un mejor servicio?

Que se abran nuevos acuerdos internacionales. El mercado europeo como Alemania, Francia, España, Italia, Inglaterra. Todo Depende de la tecnología.

19. ¿Qué variables considera importantes para que el servicio de courier y paquetería sea el más rentable?

La rapidez y calidad del servicio. Que las tiendas puedan colgarse del comercio electrónico. Al igual que los precios o tarifas.

20. ¿Cómo calificaría usted, el factor crítico de la competencia? Según el siguiente cuadro :

	ALDEM S.A.C.	OLVA COURIER	DHL	FEDEX	SHOHIN
<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación</b>
Participación de mercado	3	4	4	3	2
Tecnología	4	4	4	4	3
Publicidad	3	4	4	3	2
Experiencia en el sector	3	4	4	3	3
Posicionamiento de Marca	2	3	4	4	2
Competitividad de precios	3	2	4	4	2
Fidelización del cliente	2	3	3	3	2
Calidad del servicio	3	4	3	3	2

Valorar de la siguiente manera: 1=debilidad importante, 2= debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante.

21. ¿Cómo calificaría usted, el factor crítico de la competencia? Según el siguiente cuadro:

	ALDEM S.A.C.	OLVA COURIER	DHL	FEDEX	SHOHIN
<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Puntuación ponderada</b>				
Participación de mercado	0.6	0.8	0.7	0.6	0.7
Tecnología	0.4	0.4	0.3	0.4	0.3
Publicidad	0.3	0.4	0.3	0.3	0.2
Experiencia en el sector	0.45	0.6	0.43	0.5	0.6
Posicionamiento de Marca	0.2	0.3	0.2	0.2	0.2
Competitividad de precios	0.45	0.3	0.42	0.3	0.2

Fidelización del cliente	0.2	0.3	0.2	0.2	0.2
Calidad del servicio	0.3	0.4	0.3	0.3	0.3
	2.9	3.5	2.85	2.8	2.7
<hr/> <b>Calificar en porcentaje de 0.0% el menor y al 4% siendo el mayor</b> <hr/>					

## **Ficha Técnica Entrevista A Profundidad: Expertos Del Sector**

### **Objetivo de la Investigación:**

Acceder a información relevante que nos permita obtener una visión más clara del negocio de courier y paquetería en el mercado nacional.

### **Contenido:**

Servicio de Courier y paquetería

E-commerce y marketing

Importación definitiva

Almacenaje

Nacionalización

Impuestos por importación

Flete internacional

Agencia de Carga

Carga aérea

Transporte expreso

Aduanas

Aforo físico.

Consignatario.

DAM

Envíos de entrega rápida

### **Perfil del participante:**

**Nombre:** Carlos Alberto Hernández Ladera

**Edad:** 48 años

**Profesión:** Oficial de Marina, Magister en comercio internacional y administración.

**Nombre de la empresa:** Agencias Ransa

**Cargo:** Gerente de Administración general.

**Tiempo en el negocio:** 20 años

**Dirección:** Av. Argentina 2833 Callao

**DNI:** 42580837

**Correo electrónico:**chernandezl@ransa.net

**Teléfono:** 313-6310

### **Cuestionario:**

#### Introducción

Buenos días, le agradecemos por atendernos y permitirnos realizar esta entrevista.

Debemos tener en cuenta que la información que nos facilitará en esta oportunidad será exclusivamente para fines de investigación genérica de Courier y paquetería, la cual no será utilizada de forma nominal ni se facilitará a terceros. Consideramos que debido a su experiencia en el rubro nos será de mucha utilidad su información para nuestra investigación, razón por la cual pensamos en usted como una de las mejores alternativas en el mercado.

1. ¿Qué opinión tiene sobre el servicio de courier y paquetería de entrega rápida en el Perú?

Se tiene la experiencia de la empresa grande como las de DHL, TNT, UPSS, las cuales tiene una baja incidencia de errores y una alta rapidez de atención.

2. ¿Qué importancia tiene el sector de courier en el comercio internacional?

Es muy importante en el caso de los importadores peruanos, los documentos físicos lleguen a destino y retornen con la velocidad que se requiere para no caer en multas e incumplimientos, así la nacionalización de los productos.

3. ¿Cuál es la tendencia del servicio de envío de entrega rápida en el Perú?

Se tiene un gran potencial de crecimiento, el mercado soporta teniendo una buena tecnología de seguimiento y convirtiéndose en negocios confiables.

4. ¿Cuáles son las principales empresas que brindan este servicio en el Perú?

DHL, TNT, UPS, SERPOST.

5. ¿Cuáles son los requisitos básicos que deben cumplir las empresas que brindan este servicio?

Un buen sistema que le permita hacer seguimientos de su mercadería de sus clientes, aplicaciones que le ayuden a controlar los costos de lo contrario la empresa no será sostenible.

6. ¿Existen políticas del gobierno peruano que benefician a las empresas de courier y paquetería? ¿Cuáles son?

No opina, ya que esto es un tema de normas de Aduanas y Sunat.

7. ¿Cuáles son las dificultades más comunes en los trámites documentarios en Aduanas Perú?

Solo en las normas de restricciones de mercancía según Sunat.

8. ¿Sabe si existen empresas informales de este rubro en lima?

Sí existen le queda muy poco tiempo de vida, ya que es un punto que manda mucha responsabilidad,

9. ¿El E-commerce cumple un papel importante en el sector del comercio internacional en el Perú? ¿Por qué?

Por su puesto el E-commerce y marketing es un indicador, por ejemplo como se ha desarrollado Saga y Ripley con la venta electrónica los cuales pueden comprar electrodomésticos mediante plataformas virtuales.

10. ¿El valor del servicio guarda relación con la satisfacción del cliente?

Si. Aunque existen empresas que no cumplen con los plazos.

11. ¿Qué tipo de garantías se brinda a los clientes para la seguridad de sus operaciones?

Puede ser la penalidad por fallas en el servicio, entrega de plazos.

12. ¿Hacia qué público objetivo están dirigidos los servicios que su empresa ofrece?

A tiendas por departamentos, retail logístico Y los segmentos socio-económicos de todos los niveles con capacidad de pago.

13. ¿Qué estrategias utiliza para captar nuevos clientes? ¿Ha utilizado algún sistema publicitario?

Utilizando las redes sociales como son el Facebook, internet, etc.

14. ¿Cuál es su competencia directa e indirecta a nivel local? ¿Cuáles serían? DHL Express, FedexAlden Express, Envío Franco, Logistic City, Serpost

15. ¿Cuál es la amenaza más latente del sector?

Algún cierre de comercio por norma o legislación.

16. ¿Cuáles son las oportunidades en el sector?

La tecnología, los reparto a domicilio con programación virtual.

17. ¿Cuáles son los productos que constantemente traen los clientes del extranjero?

Ropa, prendas de vestir, comprobantes de pago, incluso electrodomésticos.

18. ¿Qué cambios implementaría en la empresa para brindar un mejor servicio?

Colgarse a las aplicaciones de taxi beat, Uber, etcétera, para una entrega rápida y saber por intermedio de la tecnología donde está mi paquete.

19. ¿Qué variables considera importantes para que el servicio de courier y paquetería sea el más rentable?

La entrega a tiempo y que las tiendas puedan colgarse del comercio electrónico.

20. ¿Cómo calificaría usted, el factor crítico de la competencia? Según el siguiente cuadro:

	ALDEM S.A.C.	OLVA COURIER	DHL	FEDEX	SHOHIN
<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calificación</b>
Participación de mercado	3	4	4	3	2
Tecnología	4	4	4	4	3
Publicidad	3	4	4	3	2
Experiencia en el sector	3	4	4	3	3
Posicionamiento de Marca	2	3	4	4	2
Competitividad de precios	3	2	4	4	2
Fidelización del cliente	2	3	3	3	2
Calidad del servicio	3	4	3	3	2

Valorar de la siguiente manera: 1=debilidad importante, 2= debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante.

21. ¿Cómo calificaría usted, el factor crítico de la competencia? Según el siguiente cuadro en porcentajes:

	ALDEM S.A.C.	OLVA COURIER	DHL	FEDEX	SHOHIN
<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Puntuación ponderada</b>				
Participación de mercado	0.6	0.8	0.6	0.6	0.6
Tecnología	0.4	0.3	0.4	0.4	0.3
Publicidad	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2
Experiencia en el sector	0.45	0.6	0.43	0.5	0.7
Posicionamiento de Marca	0.2	0.3	0.2	0.2	0.2
Competitividad de precios	0.45	0.4	0.42	0.3	0.2
Fidelización del cliente	0.3	0.4	0.3	0.2	0.3
Calidad del servicio	0.2	0.4	0.2	0.3	0.2
	2.9	3.5	2.85	2.8	2.7

Porcentual de 0.0% el menor y al 4% siendo el mayor

### **Ficha Técnica Entrevista A Profundidad**

**Objetivo de la investigación:** Acceder a información necesaria para conocer la situación actual de la conducción de la empresa y definir los problemas internos y externos que existen.

**Nombre del entrevistado:** Miguel Gabriel Quiroz Rivero

**Cargo en la empresa:** Gerente General

**Edad:** 41

**Profesión:** administrador de negocios internacionales

**Años de experiencia:** 10

**DNI:** 25782941

**Fecha realizada:** 15/04/17

¿Cuáles fueron las principales consideraciones al momento de decidir conformar GTL Express S.A.C.?

Por la cartera de clientes.

Por la demanda de los clientes habituales.

Por la experiencia adquirida en el negocio.

Podría indicarnos ¿Cómo definiría la misión y visión de la empresa en la actualidad?

Misión.

Satisfacer la demanda en el menor tiempo

Visión.

Ser reconocido a como una de las mejores empresas de courier y paquetería a nivel nacional, con estándares de calidad, creando valor a los clientes y accionistas.

¿Cuál es la imagen que desea con GTL Express S.A.C. frente al mercado?

Empresa de calidad y seria, que cumpla los tiempos de entrega, sea líder en el rubro del mercado,

¿Cuáles vendrían a ser los valores y principios de la empresa?

Puntualidad, Responsabilidad, honestidad, innovación y orden-

¿Quién o quiénes vendrían a ser su principal competencia?

Envios Franco, Aldem, DHJ, LHS BOX.

¿Qué opina respecto al ingreso de nueva competencia en el rubro?

El ingreso de nuevos competidores trae una competencia sana y exige mejores condiciones para los clientes, en resumen, podemos, el beneficio es positivo.

¿Cree usted que el gobierno ofrece las condiciones necesarias para un mayor crecimiento de su negocio?

La DUM, distribución urbana de mercadería beneficiaria de manera integral el negocio de paquetería y courier.

En su opinión, ¿cuáles son los factores de éxito de la empresa?

La perseverancia, la seguridad, la legalidad, la agilidad, rapidez.

¿Cómo fortalece sus relaciones con los proveedores?

Las llamadas telefónicas, la visitas a los clientes.

¿Cuáles son los recursos claves para desarrollar de manera óptima sus actividades?

Conocer el proceso del courier, respuestas a los clientes en el momento oportuno.

Puntualidad de con los pagos de impuestos a sunat.

¿Cuáles vendrían a ser las actividades clave?

Seguimiento de mercadería, coordinación oportuna con clientes y proveedores,

¿Podría describirnos a los clientes que maneja la empresa?

Importadores automotrices, importadores textiles, Importadores de ropa y calzado, importadores de audio y videos.

¿Como son las relaciones con estos clientes? ¿Cómo los manejan?

Amabilidad, respeto y seguridad.

Actualmente ¿Cómo adquiere y cómo hace para retener a sus clientes?

Actualmente no contamos con fuerza de venta, solo contamos con los clientes habituales, los clientes fidelizados por la mutua confianza y la rapidez de las entregas.

¿Cuáles son las ventajas competitivas que posee GTL Express S.A.C.?

Amplio conocimiento de las normas aduaneras, proveedores con certificaciones necesarias, promociones según sectores,

¿Cuál es su percepción respecto a la situación actual de la empresa?

Empresa que, si cumple con las fechas propuestas, con tarifas razonables,

¿Cuál es su perspectiva respecto a la proyección de la empresa y los planes futuros?

La perspectiva es de crecimiento con proyección de crecer en un 30% anual ampliando el tamaño de las oficinas y de los recursos humanos.

¿Cómo calificaría usted, el factor crítico de la competencia? Según el siguiente cuadro:

<b>GTL EXPRESS S.A.C</b>	
<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
Participación de mercado	0.4
Tecnología	0.3
Publicidad	0.1
Experiencia en el sector	0.6
Posicionamiento de Marca	0.2
Competitividad de precios	0.3
Fidelización del cliente	0.2
Calidad del servicio	0.2
<b>Total</b>	<b>2.3</b>

Valorar de la siguiente manera: 1=debilidad importante, 2= debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante.

21. ¿Cómo calificaría usted, el factor crítico de la competencia? Según el siguiente cuadro:

<b>GTL EXPRESS S.A.C</b>	
<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Calificación</b>
Participación de mercado	2
Tecnología	3
Publicidad	1
Experiencia en el sector	4
Posicionamiento de Marca	2
Competitividad de precios	2
Fidelización del cliente	2
Calidad del servicio	2
	<b>2.25</b>

Porcentual de 0.0% el menor y al 4% siendo el mayor

## Entrevista a Usuarios

### Preguntas

**¿Qué empresas conoce usted que brinden el servicio de courier y paquetería a nivel local?**

#### 1 paquetería a nivel local?

- E1 OLVA , SMP , PITS.  
E2 Serpost, DHL.  
E3 OLVA  
E4 Olva, DHL, Fedex  
E5 Olva, DHL,  
E6 SMP, Serpost  
E7 DHL, Serpost  
E8 Olva, DHL, Fedex

#### Comentario

De acuerdo a las entrevistas realizadas podemos comprobar que para los no usuarios las empresas mas conocidas son las que tienen mayor trayectoria a nivel mundial y local.

**¿Alguna vez ha utilizado el servicio de envío de entrega rápida courier que implique operación de**

#### 2 importación? ¿Qué lo motivo?

- E1 SI , ME MOTIVO LA RAPIDEZ Y LA GARANTIA DEL SERVICIO.  
E2 Si, el servicio de DHL por la entrega de documentación.  
E3 Sí. Que los productos no se encuentran en Lima y el servicio es fácil y seguro.  
E4 Bolsas de Polietileno especiales que solo fabrican en México o productos que no hay en nuestro mercado  
Si, pero hubo una empresa que se dedicó hacer toda la operación. La razón fue que recibimos un regalo del extranjero.  
E5 Solo una vez. Fue una ocasión especial.  
E6 Si, realizo compras por internet.  
E7 Lo uso de forma constante por mi negocio.

#### Comentario

En relación a esta pregunta se puede notar claramente que el servicio de courier esta cobrando protagonismo en las transacciones que realizan con un proveedor extranjero.

**¿Qué opina usted sobre el servicio de courier y paquetería de importación?**

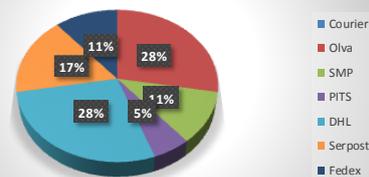
#### 3 EL SERVICIO ES NECESARIO. EN LA ACTUALIDAD, ESTAS EMPRESAS TRABAJAN GARANTIZANDO SU LABOR CON CONTRATOS PRIVADOS MUY CLAROS.

- E1 Dependiendo de la empresa que se use, varia la calidad del servicio que se brinda a sus usuarios. Por ejemplo el tiempo de entrega de lo solicitado, etc.  
E2 No he tenido ningún problema con el servicio que he utilizado, así que me va muy bien.  
E3 Opino que esta mal, por los elevados costos asociados al transporte (peso, volumen etc), los costos en aduanas y los impuestos.  
E4 Es un servicio complementario que optimiza el tiempo.  
E5 No tengo mucha información del servicio.  
E6 Es muy útil para las operaciones que realizo.  
E7 Es muy importante para el negocio que realizo.

#### Comentario

Las respuestas a esta pregunta son bastante favorable, lo que hace pensar que existe un mercado potencial importante que puede a utilizar el servicio de courier.

**¿Qué empresas conoce usted que brinden el servicio de courier y paquetería a nivel local?**



	<b>¿Cuáles son las ventajas que puede encontrar en el servicio de courier y paquetería?</b>	<b>Comentario</b>
	RAPIDEZ DE ENTREGA, AGILIDAD CON LA DOCUMENTACION NECESARIA, GARANTIA DE ENTREGA, PRECIOS BAJOS DEPENDIENDO DEL TAMAÑO Y PESO, UBICACIÓN DE LOCALES ESTRATEGICOS ETC	En esta pregunta las respuestas se centran en dos aspectos muy importantes, que son: el ahorro del tiempo y la entrega a domicilio. En este sentido debemos fortalecer estas dos características e idear otras que complementen adecuadamente lo que ya se tiene.
E1	Dependiendo la empresa, puedo recibir lo solicitado en el tiempo establecido con la seguridad que no va a tener demoras, lo cual puede resultar perjudicial.	
E2	La facilidad del pedido, recibo el producto en la puerta de mi casa, es seguro, puedo pedir cualquier producto que quiera y que encuentre, algunas empresas te dan la opción de asegurar tu producto y devolverte el dinero si no estás conforme, la mayoría de las compras están aseguradas con paypal. Que te lo pueden llevar a un lugar específico como tu casa u oficina etc	
E3	Ahorro de tiempo y mayor seguridad	
E4	No encuentro ninguna ventaja.	
E5	La mercadería llega a mi domicilio.	
E6	La mercadería llega en menor tiempo y puedo cumplir con mis clientes y la entrega es en el destino que indico.	
E8		
	<b>¿En el ámbito local qué características considera relevante para contratar una empresa de courier y paquetería?</b>	<b>Comentario</b>
	RAPIDEZ, ECONOMIA, CONFIANZA Y SERIEDAD.	La respuesta a esta pregunta se relaciona con la respuesta de la pregunta anterior donde los aspectos de: rapidez, confianza, tarifas accesibles y experiencia son las variables que generan las fortalezas del servicio y sobre los que se deben generar acciones que los consoliden.
E1	Referencias del servicio que brinda, canales de atención al cliente, canales o medios para realizar seguimiento al pedido, si cuentan con garantías.	
E2	Tienen que cumplir con los tiempos estimados de entrega, la empaquetadura debe ser muy buena para que no afecte el producto, la atención del personal debe ser mejor.	
E3	Tiempo y Costo	
E4	Garantía del servicio, trayectoria y recomendaciones.	
E5	Buen servicio	
E6	Confianza en la entrega de mercadería, respeto a los plazos establecidos y buenas tarifas.	
E7	Respeto a los plazos de entrega, seguridad e integridad de la mercadería y tarifas competitivas.	
E8		
	<b>¿Habitualmente qué modalidad utiliza para la compra de sus productos que impliquen servicio de courier y paquetería de importación?</b>	<b>Comentario</b>
	HABIATUALMENTE BUSCO LOS SERVICOS FREE SHIPPING	El internet es uno de los medios preferidos por los usuarios al momento de realizar sus compras en el extranjero. Estom puede representar una oportunidad para la empresa y pueda establecer un mejor nivel de comunicación.
E1	Compras por internet a nivel nacional y extranjero.	
E2	Compras por internet, eBay.	
E3	Compra por internet a través de paypal	
E4	Internet y contactos que estan en el extranjero.	
E5	Ninguna	
E6	Internet	
E7		
E8	Internet y proveedores en el extranjero	

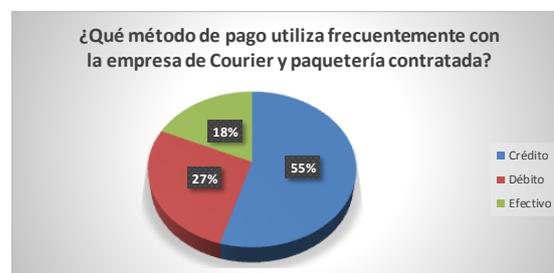
<b>¿Con que frecuencia utiliza el servicio de courier y paquetería de importación?</b>		<b>Comentario</b>
E1	UNA O DOS VECES AL MES	La frecuencia de uso del servicio de courier es bastante alentador pero aun no es el óptimo, para lo cuál se deben aplicar estrategias de comunicación para el segmento que realiza operaciones de importación.
E2	Dos veces al mes en promedio.	
E3	1 vez al mes	
E4	1 vez o dos al año.	
E5	2 veces al año	
E6	Bastante esporadico.	
E7	de 2 a 3 veces por mes	
E8	3 a 4 veces al mes.	
<b>¿Qué servicio incluye el paquete básico de la prestación del servicio de courier y paquetería?</b>		<b>Comentario</b>
SEGUIIMIENTO EN LINEA, SERVICIO DE EMBALAJE, ENTREGA EN CASA		El servicio de courier incluye basicamente: el embalaje de la mercadería, los tarmites de nacionalización y la entrega a domicilio. Estos aspectos son bien valorados por los clientes.
E1	El paquete básico solo me determina la fecha aproximada de entrega de lo solicitado, lo cual muchas veces excede el tiempo indicado o inclusive nunca llega.	
E2	De los que yo utilizo, la entrega en mi casa dentro del rango de tiempo estipulado antes de la compra y que el producto es tal cual sale en la foto de la pagina.	
E3	No contesta la pregunta.	
E4	Desaduanaje y entrega a domicilio	
E5	Entrega del producto	
E6	Trámite documentario, pago de impuestos y entrega a domicilio.	
E7	Embalaje de mercadería en punto de origen, nacionalización de mercadería y entrega a domicilio.	
E8		
<b>¿Qué servicio adicional desearía que brinde la empresa de courier y paquetería?</b>		<b>Comentario</b>
ME GUSTARIA QUE SEA EN TIEMPO REAL LOS SEGUIMIENTOS EN LINEA		Existen algunos aspectos que el servicio no incluye, pero que a los clientes si les gustaria que se tomen en cuenta al momento de contratar el servicio de courier.
E1	Que notifiquen con anticipación el día, en la medida de lo posible en que estarían entregando lo solicitado.	
E2	Descuento por ser cliente frecuente.	
E3	Que te empaqueten la mercadería en tu casa para llevarse	
E4	Verificación de la calidad del producto.	
E5	Mayor información en su servicio.	
E6	Información de tarifas especiales dependiendo el lugar de procedencia.	
E7	Promociones en su plan tarifario.	
E8		

<b>¿Qué aspectos cree usted que generan valor adicional al servicio?</b>		<b>Comentario</b>
E1	ENTREGA SIN DAÑOS EN LOS PRODUCTOS, RAPIDEZ DE ENTREGA, BAJO COSTO	La seguridad de la mercadería, el cumplimiento de plazos y la disminución de costos son aspectos que los clientes valoran mucho, teniendo en cuenta estas observaciones la empresa deberá poner en práctica acciones que refuercen estos aspectos.
E2	En caso existan demoras en la entrega de lo solicitado, comunicarse con el cliente para informarle el tiempo en que se solucionaría el inconveniente y/o las medidas que se puedan tomar en caso lo solicitado nunca llegue.	
E3	Que el producto llegue antes del tiempo estipulado, más detalles reales del estado del producto. Algún programa de recompensas.	
E4	Disminución en los costos	
E5	Confianza y cumplimiento de los plazos.	
E6	Garantía en su servicio. Servicio post venta, información de promociones y beneficios para los clientes constantes.	
E7	Servicio post venta, información de promociones y acciones que fidelicen a los clientes.	
E8		

<b>¿La utilización del servicio de envío entrega rápida courier es un factor crítico de éxito para su organización?</b>		<b>Comentario</b>
E1	NO	De acuerdo a estas respuestas el servicio de courier aun esta en proceso de cobrar protagonismo en la gestión de las empresas, conforme se acentuen nuevos cambios este servicio ira cobrando importancia en las empresas.
E2	SI	
E3	NO	
E4	En algunos casos si cuando no existe el producto en el mercado local.	
E5	No	
E6	No	
E7	No	
E8	Si	

<b>¿Usualmente que páginas web utiliza para realizar sus operaciones de compra en el exterior?</b>		<b>Comentario</b>
E1	ALIEXPRESS, WISH, EBAY, AMAZON, ROCKAUTOS, ETC	Según las respuestas obtenidas se observa que los usuarios usan constantemente las web para aua operaciones de compra lo que podría ser una oportunidad para la empresa.
E2	EBAY	
E3	EBAY	
E4	ALIBABA EXPRESS, AMAZON.	
E5	Amazon y alibaba	
E6	Ninguna	
E7	Amazon y Ebay	
E8	Renault, Imbra y amazon.	

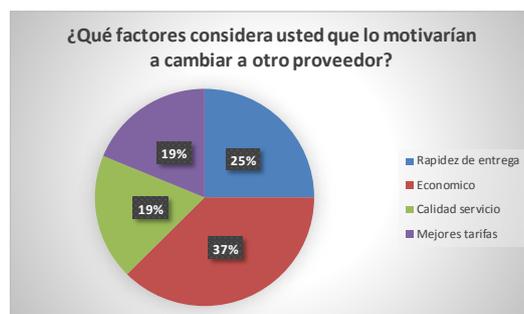
<b>¿Qué método de pago utiliza frecuentemente con la empresa de Courier y paquetería contratada?</b>		<b>Comentario</b>
E1	PAYPAL, DEBITO DIRECTO, PAGO CON TARJETA DE CREDITO	Se nota claramente que la opcion de pago preferida por los usuarios son los medios electronicos en sus diferentes presentaciones.
E2	Tarjeta de crédito.	
E3	Tarjeta de Crédito o Débito.	
E4	Débito en cuenta corriente.	
E5	Visa	
E6	Efectivo	
E7	Visa	
E8	Visa	



	<b>¿Cuál cree usted que es un precio razonable por kilogramo que pueda pagar al solicitar el servicio de Courier y paquetería?</b>	<b>Comentario</b>
14	<b>paquetería?</b>	
E1	10 DOLARES POR CADA MEDIO KILO	Las respuestas brindadas en esta pregunta proporciona
E2	3 DOLARES	información muy importante que permite a la empresa revisar constantemente sus tarifas,
E3	Depende de qué producto y de la procedencia	tratando de maximizar el valor para los clientes.
E4	Relacionado al peso y volumen	
E5	Dependiendo del tipo de carga.	
E6	No tengo mucha información	
E7	Entre 8 y 15 dolares	
E8	Dependiendo el lugar de origen y el tipo de mercadería	
<hr/>		
	<b>¿Cuál es el tiempo aproximado de entrega de sus envíos?</b>	<b>Comentario</b>
15	<b>entrega de sus envíos?</b>	
	SI COMPRO EN CHINA ES DE UN MES A MES Y MEDIO. SI ES EN USA ES DE UNA SEMANA Y MEDIA POR USAR INTERMEDIARIO	El tiempo de entrega es un elemento principal que los usuarios valoran bastante.
E1		
E2	30 – 40 días.	
E3	De 1 a 2 meses	
E4	Dos días	
E5	Máximo una semana.	
	La última vez se demoraron como 15 días	
E6		
E7	Máximo una semana.	
E8	Máximo una semana.	
	<b>¿Se le ha presentado algún inconveniente con la entrega de sus envíos? ¿Cuales fueron?</b>	<b>Comentario</b>
16	<b>envíos? ¿Cuales fueron?</b>	
	DEMORA DE ENTREGA. NO LLEGA EL PRODUCTO	Las contingencias que se presentan en el proceso del servicio son actividades que se deben tener en cuenta al momento de realizar el proceso de nacionalización de las mercaderías.
E1		
	Algunos de ellos nunca llegaron, u otros tomaron mucho mas del tiempo indicado.	
E2		
	Solo con un producto que me costó menos de 4 soles en total. Nunca lo recibí.	
E3		
	Demoras en la entrega y productos abollados	
E4		
	Exceso de tiempo en la entrega, tarifas no muy claras	
E5		
E6		
E7		
E8		
	<b>¿Tiene conocimiento de los productos restringidos de ingreso al Perú? ¿Cuales son?</b>	<b>Comentario</b>
17	<b>son?</b>	
	SOLO DE ALGUNOS : QUIMICOS, LICORES, PERECIBLES, COSMETICOS, SUPLEMENTOS VITAMINICOS, GOLOSINAS JUGUETES COMO MAXIMO 3 POR AÑO Y OTROS	Es claro que los clientes no manejan este tipo de información, en ese sentido la participación de la empresa de courier es importante.
E1		
E2	NO	
E3	No tengo conocimiento	
E4	Drogas ilegales	
E5	No, tengo conocimiento.	
E6	No, tengo conocimiento.	
E7	Muy poco	
E8	Muy poco	

<b>¿Tiene conocimientos sobre la ley general de aduana del Perú? ¿Cuales?</b>		
E1	NO	<b>Comentario</b> Es claro que los clientes no manejan este tipo de información, en ese sentido la participación de la empresa de courier es importante.
E2	NO	
E3	No tengo conocimiento	
E4	no	
E5	Solo lo que me manifiestan la empresa de Courier.	
E6	No, tengo conocimientos	
E7	Muy poco.	
E8	Solo lo necesario.	

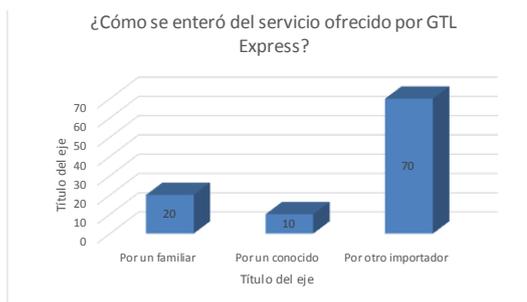
<b>¿Qué factores considera usted que lo motivarían a cambiar a otro proveedor?</b>		
19	<b>ECONOMICOS, CONFIABILIDAD Y RAPIDEZ</b>	<b>Comentario</b> Los factores economicos y el plazo de entrega son variables que los clientes toman en cuenta para continuar con el servicio. Esta información es importante para la empresa para crear estrategias de fidelización con los clientes.
E1	El tiempo de entrega.	
E3	Que sea más rápido y más barato	
E4	Costo y tiempo	
E5	Incremento de la tarifa al final del proceso.	
E6	Mejor servicio	
E7	Mejor servicio y mejores tarifas.	
E8	Mejor servicio y mejores tarifas.	



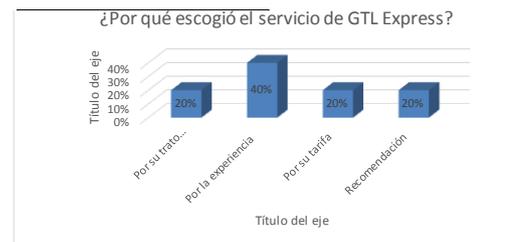
<b>¿Qué sugerencias o recomendaciones podría brindarnos referente al servicio de Courier y paquetería?</b>		
20	<b>MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EN LINEA. MEJOR TRATO DE LOS PAQUETES</b>	<b>Comentario</b> Las sugerencias vertidas en esta pregunta son muy valiosas y deberan ser tomadas en cuenta para la gestión futura de la empresa.
E1	Dependiendo de la empresa con la cual se hace la compra, en el caso de empresa local, que cuenten con distintas modalidades de pago.	
E2	El tiempo de entrega y el precio es lo más importante para los clientes. También poner énfasis en la protección del producto y en la interacción de los clientes para adquirirlos, ya sea presencial o virtualmente.	
E3	Que tengan mas cuidado en las encomiendas delicadas	
E4	Optimizar el tiempo de entrega, mejorar el precio de las tarifas, mayor seguridad en las mercaderia sensibles e información mas clara y precisa.	
E5	Mayor difusión del servicio	
E6	Mejorar las tarifas y mejorar el tiempo de entrega.	
E7	Mejorar las tarifas y mejorar el tiempo de entrega.	
E8	Mejorar las tarifas y mejorar el tiempo de entrega.	

## Entrevista a No Usuarios

1)	¿Cómo se enteró del servicio ofrecido por GTL Express?		
	CUSTOM GARAGE SAC	E1	Por un familiar
	SALIRROSAS MORALES LUZ GEORGINA	E2	Por un conocido
	PA SERVICE CAR S.A.C.	E3	Por otro importador
	JID IMPORT S.A.C	E4	Por otro importador
	DARK ORBIT E.I.R.L.	E5	Por otro importador
	REISER DAI S.A.C.	E6	Por un familiar
	SERVICIOS E INVERSIONES ALEKA S.R.L	E7	Por otro importador
	ANALISIS DE PROCESOS Y CALIDAD S.A.C.	E8	Por otro importador
	KODO MOTORS S.A.C.	E9	Por otro importador
	P & V CONSULTINGS.A.C	E10	Por otro importador



2)	¿Por qué escogió el servicio de GTL Express?		
	CUSTOM GARAGE SAC	E1	Por su trato personalizado
	SALIRROSAS MORALES LUZ GEORGINA	E2	Por su trato personalizado
	PA SERVICE CAR S.A.C.	E3	Por la experiencia
	JID IMPORT S.A.C	E4	Por su tarifa
	DARK ORBIT E.I.R.L.	E5	Recomendación
	REISER DAI S.A.C.	E6	Por su tarifa
	SERVICIOS E INVERSIONES ALEKA S.R.L	E7	Por la experiencia
	ANALISIS DE PROCESOS Y CALIDAD S.A.C.	E8	Por la experiencia.
	KODO MOTORS S.A.C.	E9	Por la experiencia
	P & V CONSULTINGS.A.C	E10	Recomendación



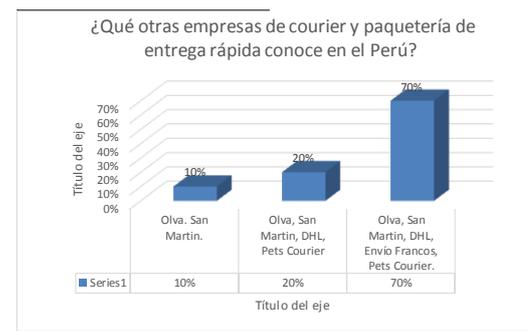
3)	¿Qué beneficios encuentra en el servicio que le brinda GTL Express?		
	CUSTOM GARAGE SAC	E1	Puntualidad
	SALIRROSAS MORALES LUZ GEORGINA	E2	Rapidez
	PA SERVICE CAR S.A.C.	E3	Confianza, Rapidez
	JID IMPORT S.A.C	E4	Puntualidad
	DARK ORBIT E.I.R.L.	E5	Confianza
	REISER DAI S.A.C.	E6	Rapidez
	SERVICIOS E INVERSIONES ALEKA S.R.L	E7	Confianza, Rapidez
	ANALISIS DE PROCESOS Y CALIDAD S.A.C.	E8	Confianza, Rapidez
	KODO MOTORS S.A.C.	E9	Confianza, Rapidez
	P & V CONSULTINGS.A.C	E10	Confianza, Rapidez



4)	¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de courier y paquetería de entrega rápida con GTL Express?		
	CUSTOM GARAGE SAC	E1	9 veces al mes
	SALIRROSAS MORALES LUZ GEORGINA	E2	5 veces por semana
	PA SERVICE CAR S.A.C.	E3	8 veces por semana
	JID IMPORT S.A.C	E4	8 veces por semana
	DARK ORBIT E.I.R.L.	E5	9 veces por semana
	REISER DAI S.A.C.	E6	6 veces por semana
	SERVICIOS E INVERSIONES ALEKA S.R.L	E7	7 veces por semana
	ANALISIS DE PROCESOS Y CALIDAD S.A.C.	E8	5 veces por semana
	KODO MOTORS S.A.C.	E9	4 veces por semana
	P & V CONSULTINGS.A.C	E10	6 veces por semana



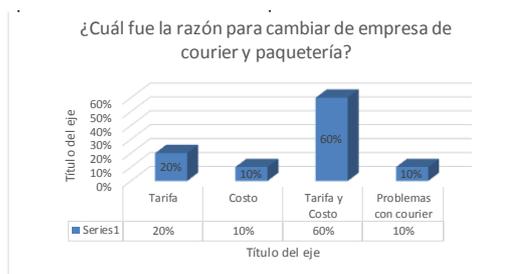
5)	¿Qué otras empresas de courier y paquetería de entrega rápida conoce en el Perú?		
	CUSTOM GARAGE SAC	E1	Olva, DHL, Envío Francos, Pets Courier.
	SALIRROSAS MORALES LUZ GEORGINA	E2	DHL, Envío Francos, Pets Courier.
	PA SERVICE CAR S.A.C.	E3	Olva, San Martin, DHL, Envío Francos, Pets Courier.
	JID IMPORT S.A.C	E4	Olva, San Martin, DHL, Envío Francos, Pets Courier.
	DARK ORBIT E.I.R.L.	E5	Olva, San Martin, DHL, Pets Courier
	REISER DAI S.A.C.	E6	Olva, San Martin.
	SERVICIOS E INVERSIONES ALEKA S.R.L	E7	San Martin, DHL, Pets Courier.
	ANALISIS DE PROCESOS Y CALIDAD S.A.C.	E8	Olva, San Martin, DHL, Envío Francos, Pets Courier.
	KODO MOTORS S.A.C.	E9	Olva, DHL, Envío Francos, Pets Courier
	P & V CONSULTINGS.A.C	E10	Olva, San Martin, DHL, Pets Courier.



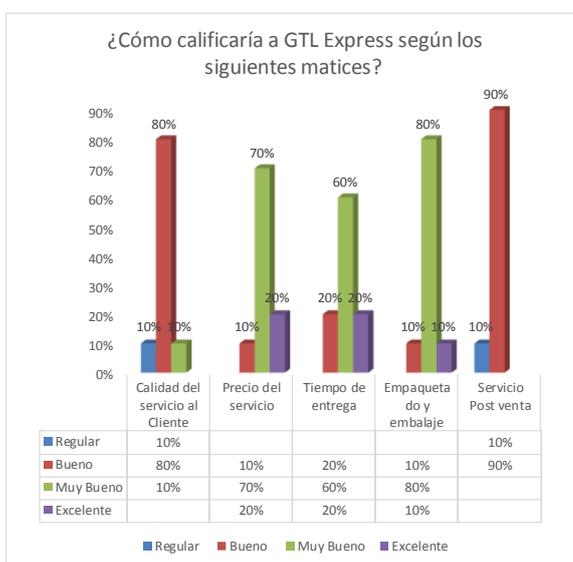
6)	¿A nivel local con qué empresa de servicio de courier y paquetería trabajaba anteriormente?		
	CUSTOM GARAGE SAC	E1	Olva
	SALIRROSAS MORALES LUZ GEORGINA	E2	DHL
	PA SERVICE CAR S.A.C.	E3	Olva.
	JID IMPORT S.A.C	E4	Olva.
	DARK ORBIT E.I.R.L.	E5	Olva, Pets Courier
	REISER DAI S.A.C.	E6	Olva, San Martin
	SERVICIOS E INVERSIONES ALEKA S.R.L	E7	Pets Courier
	ANALISIS DE PROCESOS Y CALIDAD S.A.C.	E8	Pets Courier.
	KODO MOTORS S.A.C.	E9	Envío Francos.
	P & V CONSULTINGS.A.C	E10	Olva, Pets Courier



7)	¿Cuál fue la razón para cambiar de empresa de courier y paquetería?	
	CUSTOM GARAGE S.A.C	E1 Tarifa
	SALIRROSAS MORALES LUZ GEORGINA	E2 El costo.
	PA SERVICE CAR S.A.C.	E3 Tarifa, y El costo
	JID IMPORT S.A.C	E4 Tarifa.
	DARK ORBIT E.I.R.L.	E5 Tarifa, y El costo.
	REISER DAI S.A.C.	E6 Problemas con otros courier, Tarifa, y El costo.
	SERVICIOS E INVERSIONES ALEKA S.R.L	E7 Tarifa, y El costo.
	ANALISIS DE PROCESOS Y CALIDAD S.A.C.	E8 Tarifa, y El costo.
	KODO MOTORS S.A.C.	E9 Tarifa, y El costo.
	P & V CONSULTING S.A.C	E10 Tarifa, y El costo



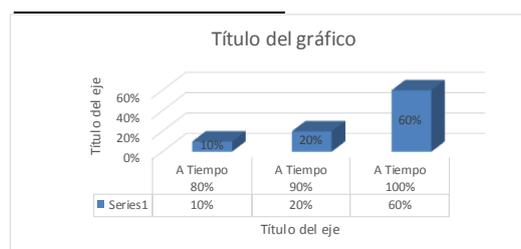
¿Cómo calificaría a GTL Express según los siguientes matices?				
	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
Calidad del servicio al Cliente	10%	80%	10%	
Precio del servicio		10%	70%	20%
Tiempo de entrega		20%	60%	20%
Empaquetado y embalaje		10%	80%	10%
Servicio Post venta	10%	90%		



9)	¿Usualmente la carga enviada es mayor o menor a 40 kilos?	
	CUSTOM GARAGE S.A.C	E1 Menor a 40 kilos
	SALIRROSAS MORALES LUZ GEORGINA	E2 Menor a 40 kilos
	PA SERVICE CAR S.A.C.	E3 Menor a 40 kilos
	JID IMPORT S.A.C	E4 Menor a 40 kilos
	DARK ORBIT E.I.R.L.	E5 Menor a 40 kilos
	REISER DAI S.A.C.	E6 Menor a 40 kilos
	SERVICIOS E INVERSIONES ALEKA S.R.L	E7 Menor a 40 kilos
	ANALISIS DE PROCESOS Y CALIDAD S.A.C.	E8 Menor a 40 kilos
	KODO MOTORS S.A.C.	E9 Menor a 40 kilos
	P & V CONSULTING S.A.C	E10 Menor a 40 kilos



10)	¿Qué porcentaje de sus envíos han llegado a tiempo?	
	CUSTOM GARAGE S.A.C	E1 90%
	SALIRROSAS MORALES LUZ GEORGINA	E2 100%
	PA SERVICE CAR S.A.C.	E3 100%
	JID IMPORT S.A.C	E4 100%
	DARK ORBIT E.I.R.L.	E5 80%
	REISER DAI S.A.C.	E6 90%
	SERVICIOS E INVERSIONES ALEKA S.R.L	E7 100%
	ANALISIS DE PROCESOS Y CALIDAD S.A.C.	E8 100%
	KODO MOTORS S.A.C.	E9 100%
	P & V CONSULTING S.A.C	E10 100%



11)	¿Cuál es el presupuesto máximo mensual que está dispuesto a pagar por el servicio de courier y paquetería?	
	CUSTOM GARAGE SAC	E1 1600 dólares.
	SALIRROSAS MORALES LUZ GEORGINA	E2 500 dólares
	PA SERVICE CAR S.A.C.	E3 1500 dólares
	JID IMPORT S.A.C	E4 1900 dólares.
	DARK ORBIT E.I.R.L.	E5 2,000 dólares.
	REISER DAI S.A.C.	E6 1300 dólares.
	SERVICIOS E INVERSIONES ALEKA S.R.L	E7 1250 dólares.
	ANALISIS DE PROCESOS Y CALIDAD S.A.C.	E8 2000 dólares.
	KODO MOTORS S.A.C.	E9 1500 dólares.
	P & V CONSULTING S.A.C	E10 1900 dólares.

¿Cuál es el presupuesto máximo mensual que está dispuesto a pagar por el servicio de courier y paquetería?



12)	¿Qué sugerencias o recomendaciones podría brindarnos para las mejoras en el servicio de courier y paquetería de GTL Express S.A.C.?	
	CUSTOM GARAGE SAC	E1 Deben de activar el tema de Marketing para nuevos clientes y tener teléfonos smaphone modernos.
	SALIRROSAS MORALES LUZ GEORGINA	E2 Buscar un local más amplio y contar con personal de venta y marketing para que otros importadores trabajen con GTL.
	PA SERVICE CAR S.A.C.	E3 Comenzar a trabajar con una página web, más publicidad.
	JID IMPORT S.A.C	E4 Ampliar su negocio, con otros importadores.
	DARK ORBIT E.I.R.L	E5 Alquilar un local comercial, Comenzar a trabajar con una página web.
	REISER DAI S.A.C.	E6 Comenzar a trabajar con una página web, Comenzar con publicidad.
	SERVICIOS E INVERSIONES ALEKA S.R.L	E7 Te alquile un local, que tenga personal de ventas.
	ANALISIS DE PROCESOS Y CALIDAD S.A.C.	E8 Una recepción, en un local más amplio y cómodo.
	KODO MOTORS S.A.C.	E9 Crear una página web.
	P & V CONSULTING S.A.C	E10 Deben de tener tarifa preferencial para clientes habituales.

## Bibliografía

- Alabarta, E. A., & Martínez, R. M. V. (2011). *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*. Esic Editorial.
- Boxwell, R.J. (1995). *Benchmarking para Competir con Ventaja*. España: S.A. McGraw-Hill/Interamericana de España
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson educación.
- Escobar, M. A. P. (2014). Negocios y sostenibilidad en la Base de la Pirámide. *Punto de Vista*, 5(9), 2.95-116
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson educación.
- Fernández, L. M. V. (2015). Filosofía empresarial y del marketing orientada en el valor del cliente. *Horizontes Empresariales*, 4(1), 17-30.
- Gitman, L., &Zutler, C. (2012) *Principios de Administración Financiera*, 12ª ed. México: Pearson Educación.
- Kim, W. C., &Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Editorial Norma.
- Kaplan, S., & Norton, D.P. (2004) *Mapas estratégicos*. España: Grupo Planeta
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*.México: Pearson Educación
- Khadem, R., &Khadem, L. (2008). *Alineación total: cómo convertir la visión de la empresa en realidad*. Colombia: Editorial Norma.
- Gitman, L. J., & Ramos, E. N. (2003). *Principios de administración financiera*. Pearson

Educación.

Hernández, L., Becky, C., Reyes, M., & Karla, E. (2014). *Modelo de planificación financiera para incrementar la rentabilidad en el largo plazo en la fábrica de concentrados La Oriental*. (Tesis de maestría inédita). Universidad el Oriente

Martins, I., Rialp, A., Rialp, J., & Aliaga-Isla, R. (2015). El Uso De Las Redes Como Propulsor Para La Orientación Emprendedora Y El Crecimiento De La Pequeña Y Mediana Empresa. *Revista de ciencias administrativas y sociales* Vol. 25, No. 55, 117-130.

Pallo Moreno, D. W. (2014). *Artículo Científico-Proyecto de factibilidad para la creación de una microempresa dedicada a la comercialización de frutas nacionales e importadas, en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Extensión Latacunga. Ecuador

Privat Pando, R. (2015). Los Servicios Couriers: Plataforma Logística para las PYMES Exportadoras [09 de setiembre de 2015].

Portocarrero, G. (1993). *Los nuevos limeños. Sueños, fervores y caminos en el mundo popular. Taller de mentalidades populares*. Perú: Editorial Sur

Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Mexico. Editorial Limusa.

### Referencias Electrónicas

Andina. (2016). *INEI: 3 de cada 10 empresas peruanas tiene página Web propia.*

Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-inei-3-cada-10-empresas-peruanas-tiene-pagina-web-propia-632714.aspx>

Bardales, E. (2015). *El emprendimiento en el Perú: De la necesidad a la oportunidad.*

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/emprendimiento-peru-necesidad-oportunidad-2141346>

*Calixto, L., & Alberto, M. (2015). Aplicación de la metodología de mejora continua en el área de logística de la Empresa Distralsa Courier SAC.* Recuperado de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/1125>

*Congreso Constituyente Democrático (1993). Constitución Política del Perú.*

Recuperado de

<http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>

De la Peña, A. (2010). *Marketing 3.0.* Recuperado de <https://es.slideshare.net/AliciaSaltillo/mktg-30-y-consumo-responsable>

El Comercio (2016). *Peruanos, los latinos que más compran online en el extranjero.*

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/mercados/paypal-peruanos-latinos-que-mas-compran-online-extranjero-noticia>

[1951599?ref=nota\\_economia&ft=mod\\_leatambien&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/mercados/paypal-peruanos-latinos-que-mas-compran-online-extranjero-noticia-1951599?ref=nota_economia&ft=mod_leatambien&e=titulo)

*Economía-hoy* (2016). PBI Perú Enero 2016, Según el INEI. *Recuperado de*  
<http://economia-hoy.blogspot.pe/2016/03/pbi-peru-enero-2016-segun-el-inei.html>

El Comercio (2016). Ahora sí el comercio electrónico está creciendo en el Perú. *Recuperado de* <http://elcomercio.pe/economia/negocios/ahora-si-comercio-electronico-esta-creciendo-peru-noticia>

*Eco-finanzas* (2016). Valor FOB. *Recuperado de* [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/V/VALOR\\_FOB.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/V/VALOR_FOB.htm)

*El Peruano*. (2016). Perú tiene el mayor índice de confianza del consumidor. *Recuperado de* <http://www.elperuano.pe/noticia-peru-tiene-mayor-indice-confianza-del-consumidor-45124.aspx>

García, J. (2015). Planeación Estratégica. VP Consultores. *Recuperado de* <http://www.ccichonduras.org/website/descargas/presentaciones/2015/04-Abril/PLANIFICACION ESTRATEGICA.pdf>

**Gestión**. (2016). INEI: Sector Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería creció 3.3%. *Recuperado de* <http://gestion.pe/economia/analistas-latinfocus-elevan-39-su-expectativa-crecimiento-peru-2016-2176482>

Gestión. (2016). *Analistas de LatinFocus elevan a 3.9% su expectativa de crecimiento del*

*Perú para el 2016*. Redacción gestión / 28.11.2016 - 11:58 am. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inei-sector-transporte-almacenamiento-correo-mensajeria-crecio-3-3-122032>

**Gestión.** (2016). INEI: Ingreso promedio mensual de limeños aumentó en 5.2%. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-ingreso-promedio-mensual-aumento-52-lima-2177231>

*Gfk.* (2015). GfK Perú: Uso de internet en el Perú. Recuperado de <https://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-uso-de-internet-en-el-per-abril-2015>

Gonzáles, D., Elber, J., & Carrasco Cajalean, H. (2015). Evaluación de los niveles de calidad de la Empresa de Transportes Línea en el área de carga y encomiendas. Recuperado de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/169>

Hamburger, A. (2007). Ética en los negocios: La teoría de los valores en la empresa. Recuperado de <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ls/article/viewFile/1691/1567>

*Ministerio de Economía y Finanzas.* (2015). Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2016\\_2018.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf)

*Ministerio de Economía y Finanzas.* (2016). Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2017\\_2019.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf)

*Ministerio de Economía y Finanzas (2016b)*. El Régimen MYPE Tributario del Impuesto a la Renta. Recuperado por <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-legislativo/15117-decreto-legislativo-n-1269/file>

*Mincetur. (2011)*. Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=59](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=42&Itemid=59)

Ministerio del Interior del Perú (2013). Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018. Recuperado de <https://www.mininter.gob.pe/pdfs/Plan.Nacional.Seguridad.Ciudadana.2013-2018.pdf>

*Ministerio del Trabajo Promoción y Empleo (2015)*. Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector transporte y comunicaciones II trimestre 2015. Recuperado de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2015/edoSTC\\_2015.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/publicacion/2015/edoSTC_2015.pdf)

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2015). Reporte estadístico de concesionarios postales I semestre 2015. Recuperado de [http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulación\\_internacional/estadística\\_catastro/informacion\\_estadistica.html](http://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/regulación_internacional/estadística_catastro/informacion_estadistica.html)

*Naranjos, J. L. (2014)*. Implementación de un procedimiento de control efectivo para los operadores de correos rápidos en el primer distrito aduanero ante la liberación del

mercado postal (*Master's thesis, Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Económicas*). Recuperado de

<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/5245#sthash.Iv2XkCIZ.dpuf>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, MAY, y Ferreira, JJP (2011). Generación de modelos comerciales: un manual para visionarios, cambiadores de juegos y desafiantes. Revista africana de gestión **empresarial**, 5 (7), 8918-8932.

Prialé, J. (2016). LatinFocus estima que inversión volverá a crecer desde el cuarto trimestre del 2016. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/latinfocus-estima-que-inversion-volvera-crecer-desde-cuarto-trimestre-2016-2176506>

Privat, R. (2015). Los Servicios Couriers: Plataforma Logística para las PYMES Exportadoras. Recuperado de <http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/123456789/147>

Peru-Retail.com (2016). Lunes, 4 de Julio del 2016 “En Agosto del 2015 había 65 couriers y hoy solo quedamos 6”. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/entrevista/agosto-2015-habia-65-couriers-solo-quedamos-6/>

Ministerio del Trabajo y **Promoción** del Empleo (2016). Compendio de Normas sobre la Legislación Laboral. Recuperado de [http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/snil/compendios/160816\\_Compendio\\_Normas\\_2016.pdf](http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/snil/compendios/160816_Compendio_Normas_2016.pdf)

Salinas, V., & Escalante, L. (2012). *Capacitación y adiestramiento de personal: el camino al*

*éxito de la empresa.* Universidad Autónoma de Tamaulipas. Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/2012/capacitacion-adiestramiento-personal.pdf>

*Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2007).* Servicio de mensajería internacional. Procedimiento General. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/especiales/mensajeria/procGeneral/inta-pg.25.htm>

*Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2008).* La Ley General de Aduanas. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-03.htm>

*Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2009).* Reglamento del régimen aduanero especial de envíos de entrega rápida y otras disposiciones. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/normasociada/gja-00.19.htm>

*Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2011).* Envíos de entrega rápida. Procedimiento General. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/especiales/envioEntRap/procGeneral/inta-pg.28.htm>

**Valderrama, C. F. (2015).** Cálculo y análisis de los multiplicadores de la economía peruana en el marco de un modelo insumo-producto del año 2007.

Villar, L., Corrales, J. S., Alvarado, V., Gómez, S., Navarrete, N., Otero, M. E., & Pinchao, A. (2018). *Prospectiva Económica*. Marzo de 2018. Primer capítulo.

## ANEXOS

## Cuadro de Inversión

<b>Inversión Fija (Implementación)</b>		<b>48,680</b>
<b>Inversión Fija Tangible</b>		<b>43,050</b>
<b>Vehículos</b>		
Vehículo de reparto	36,300	
<b>Equipos de Oficina</b>		
2 computadas estacionarias	2,300	
1 laptop	1,800	
1 Impresora Inyección	500	
1 Impresora matricial	1,300	
<b>Muebles y Enseres</b>		
3 Escritorio	400	
3 Sillones	300	
1 credensa	150	
<b>Inversión Fija Intangible</b>		<b>5,630</b>
Costos de constitución	2,000	
Licencia de Funcionamiento	250	
Garantías de alquiler	3,000	
Diseño y Alojamiento de Pagina Web	380	
<b>Capital de Trabajo (Operación)</b>		<b>63,936</b>
Según anexo		
<b>Total Inversión</b>		<b>112,616</b>

## Anexo Capital de Trabajo

## 1er Ciclo de Operación

+ Costo del Servicio		52,800
+ Gastos de Venta		5,369
+ Gastos Administrativos		5,767
<b>= Total</b>		<b>63,936</b>

## Cronograma de Inversión Fija

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
+ Inversión Fija Tangible	43,050	0	0	0	0	0
+ Inversión Fija Intangible	5,630	0	0	0	0	0
<b>= Total</b>	<b>48,680</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Cargo por Depreciación Inversión Fija Tangible (D)**

$$D = \frac{\text{Valor del Activo Fijo} - \text{Valor Residual}}{\text{N}^\circ \text{ de Años de Operación}} \quad 8,610$$

	<b>Cronograma Depreciación Anual</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cargo por Depreciación	8,610	8,610	8,610	8,610	8,610

**Cargo por Amortización Inversión Fija Intangible (A)**

$$A = \frac{\text{Valor del Activo Intangible}}{\text{N}^\circ \text{ de Años de Operación}} \quad 1,126$$

	<b>Cronograma de Amortización Anual</b>				
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cargo por Amortización	1,126	1,126	1,126	1,126	1,126

	<b>Estructura de Financiamiento</b>			
	<b>Inversión Fija</b>	<b>Capital de Trabajo</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
Aporte Propio	24,680	65,156	89,836	79%
Crédito	24,000	0	24,000	21%
	<b>48,680</b>	<b>65,156</b>	<b>113,836</b>	<b>100.00%</b>

### Financiamiento de la Inversión

Crédito 24,000  
 Plazo 60 meses  
 Cuotas Mensuales  
 TCEA 17.80%  
 TEM 1.37%

n	Cuota	Interés	Amortización	Saldo
0	0	0	0	24,000.00
1	589.95	329.88	260.07	23,739.93
2	589.95	326.31	263.65	23,476.28
3	589.95	322.68	267.27	23,209.02
4	589.95	319.01	270.94	22,938.07
5	589.95	315.29	274.67	22,663.41
6	589.95	311.51	278.44	22,384.96
7	589.95	307.68	282.27	22,102.69
8	589.95	303.80	286.15	21,816.54
9	589.95	299.87	290.08	21,526.46
10	589.95	295.88	294.07	21,232.39
11	589.95	291.84	298.11	20,934.28
12	589.95	287.74	302.21	20,632.07
13	589.95	283.59	306.36	20,325.71
14	589.95	279.38	310.57	20,015.13
15	589.95	275.11	314.84	19,700.29
16	589.95	270.78	319.17	19,381.12
17	589.95	266.40	323.56	19,057.56
18	589.95	261.95	328.00	18,729.56
19	589.95	257.44	332.51	18,397.05
20	589.95	252.87	337.08	18,059.96
21	589.95	248.24	341.72	17,718.24
22	589.95	243.54	346.41	17,371.83
23	589.95	238.78	351.18	17,020.65
24	589.95	233.95	356.00	16,664.65
25	589.95	229.06	360.90	16,303.76
26	589.95	224.10	365.86	15,937.90
27	589.95	219.07	370.89	15,567.02
28	589.95	213.97	375.98	15,191.03
29	589.95	208.80	381.15	14,809.88
30	589.95	203.56	386.39	14,423.49
31	589.95	198.25	391.70	14,031.79
32	589.95	192.87	397.08	13,634.71
33	589.95	187.41	402.54	13,232.16
34	589.95	181.88	408.08	12,824.09
35	589.95	176.27	413.68	12,410.40
36	589.95	170.58	419.37	11,991.03
37	589.95	164.82	425.14	11,565.90

38	589.95	158.97	430.98	11,134.92
39	589.95	153.05	436.90	10,698.02
40	589.95	147.05	442.91	10,255.11
41	589.95	140.96	449.00	9,806.11
42	589.95	134.79	455.17	9,350.95
43	589.95	128.53	461.42	8,889.52
44	589.95	122.19	467.77	8,421.76
45	589.95	115.76	474.20	7,947.56
46	589.95	109.24	480.71	7,466.85
47	589.95	102.63	487.32	6,979.53
48	589.95	95.93	494.02	6,485.51
49	589.95	89.14	500.81	5,984.70
50	589.95	82.26	507.69	5,477.01
51	589.95	75.28	514.67	4,962.33
52	589.95	68.21	521.75	4,440.59
53	589.95	61.04	528.92	3,911.67
54	589.95	53.77	536.19	3,375.49
55	589.95	46.40	543.56	2,831.93
56	589.95	38.93	551.03	2,280.90
57	589.95	31.35	558.60	1,722.30
58	589.95	23.67	566.28	1,156.02
59	589.95	15.89	574.06	581.95
60	589.95	8.00	581.95	0.00
<b>35,397.20</b>		<b>11,397.20</b>		

#### Análisis Costos Fijos

Incremento Anual por Inflacion		5%	5%	5%	5%	
<b>Costos de Operación - Remuneraciones</b>						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente de operaciones	2,000	24,000	25,200	26,460	27,783	29,172
Despachador	2,400	28,800	30,240	31,752	33,340	35,007
Essalud		4,752	4,990	5,239	5,501	5,776
Gratificación		9,592	10,072	10,575	11,104	11,659
CTS		5,133	5,390	5,660	5,943	6,240
		<b>72,277</b>	<b>75,891</b>	<b>79,686</b>	<b>83,670</b>	<b>87,854</b>

#### Costos de Operación - Generales

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	1,500	18,000	18,900	19,845	20,837	21,879
Agua	100	1,200	1,260	1,323	1,389	1,459
Energía Eléctrica	150	1,800	1,890	1,985	2,084	2,188
Telecomunicación	260	3,120	3,276	3,440	3,612	3,792
		<b>24,120</b>	<b>25,326</b>	<b>26,592</b>	<b>27,922</b>	<b>29,318</b>

		<b>Gastos de Venta Generales</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Publicidad y Promoción		18,000	24,000	30,000	36,000	42,000
Capacitación	3,500	7,000	7,350	7,718	8,103	8,509
		<b>25,000</b>	<b>31,350</b>	<b>37,718</b>	<b>44,103</b>	<b>50,509</b>

		<b>Gastos de Venta - Remuneraciones</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ejecutivo Ventas	1,200	28,800	30,240	45,360	45,360	60,480
Essalud		2,592	2,722	4,082	4,082	5,443
Gratificación		5,232	5,494	8,240	8,240	10,987
CTS		2,800	2,940	4,410	4,410	5,880
		<b>39,424</b>	<b>41,395</b>	<b>62,093</b>	<b>62,093</b>	<b>82,791</b>

		<b>Gastos Administrativos Generales</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Honorarios Servicio Contable	700	8,400	8,820	9,261	9,724	10,210
Útiles de Oficina	200	2,400	2,520	2,646	2,778	2,917
		<b>10,800</b>	<b>11,340</b>	<b>11,907</b>	<b>12,502</b>	<b>13,127</b>

		<b>Gastos Administrativos - Remuneraciones</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gerente General	3,000	36,000	37,800	39,690	41,675	43,758
Asistente Administrativo	1,200	14,400	15,120	15,876	16,670	17,503
Essalud		4,536	4,763	5,001	5,251	5,514
Gratificación		9,156	9,614	10,094	10,599	11,129
CTS		4,900	5,145	5,402	5,673	5,956
		<b>68,992</b>	<b>72,442</b>	<b>76,064</b>	<b>79,867</b>	<b>83,860</b>

		<b>Gastos Financieros</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Intereses de Financiamiento		3,712	3,112	2,406	1,574	594
		<b>3,712</b>	<b>3,112</b>	<b>2,406</b>	<b>1,574</b>	<b>594</b>

		<b>Estimaciones</b>				
		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Depreciación		8,610	8,610	8,610	8,610	8,610
Amortización		1,126	1,126	1,126	1,126	1,126
		<b>9,736</b>	<b>9,736</b>	<b>9,736</b>	<b>9,736</b>	<b>9,736</b>

**Costos Unitarios del Servicio**

	Costo US	Tipo Cambio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Almacén	0.70	3.30	69.30	72.77	76.40	80.22	84.23
Operador logístico	1.00	3.30	99.00	103.95	109.15	114.60	120.34
Aerolínea	2.79	3.30	276.21	290.02	304.52	319.75	335.73
Guía	1.00	3.30	3.30	3.47	3.64	3.82	4.01
			<b>448</b>	<b>470</b>	<b>494</b>	<b>518</b>	<b>544</b>

**Peso Promedio por Paquete 30 Kg**

**Valor de Venta Unitario**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Servicio	743	780	819	860	903	
<b>Valor de Venta Inicial</b>	<b>\$225.00</b>	<b>743</b>	<b>780</b>	<b>819</b>	<b>860</b>	<b>903</b>

**Margen de Contribución**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de Contribución	295	309	325	341	358

**Análisis del Punto de Equilibrio**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Cantidad de Equilibrio</b> $Q_e = \frac{CF}{MC}$	862	875	942	942	999
<b>Umbral de Equilibrio</b> $U_e = \frac{CF}{1 - CVU/VU}$	640,132	681,784	771,504	809,969	901,483

**Estado de Resultados Proyectado (Verificación)**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ventas	640,132	681,784	771,504	809,969	901,483
- Costo Variable	386,071	411,191	465,303	488,501	543,694
<b>= Margen de Contribución</b>	<b>254,061</b>	<b>270,592</b>	<b>306,201</b>	<b>321,468</b>	<b>357,789</b>
- Costo Fijo	254,061	270,592	306,201	321,468	357,789
<b>= Resultado de Operación</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- Impuesto a la Renta	0	0	0	0	0
<b>= Resultado Neto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Determinación de los Objetivos de Ventas**

	Año 1
Utilidad Neta Planeada (un)	72,000
Tasa del Impuesto a la Renta	29.50%

### Tasa Promedio de Crecimiento de Importaciones 2017

Fuente Informe Técnico Enero 2018 INEI

<b>Estado de Resultados Proyectado (Verificación)</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
+ Ventas	892,018	999,042	1,170,656	1,311,662	1,531,515
- Costo Variable	537,986	602,534	706,036	791,078	923,674
<b>= Margen de Contribución</b>	<b>354,032</b>	<b>396,509</b>	<b>464,621</b>	<b>520,584</b>	<b>607,841</b>
- Costo Fijo	246,230	261,757	296,181	310,034	344,654
<b>= Resultado de Operación</b>	<b>107,801</b>	<b>134,752</b>	<b>168,440</b>	<b>210,550</b>	<b>263,187</b>
- Impuesto a la Renta	31,801	39,752	49,690	62,112	77,640
<b>= Resultado Neto</b>	<b>76,000</b>	<b>95,000</b>	<b>118,750</b>	<b>148,438</b>	<b>185,547</b>

### Formulación Presupuestal

<b>Objetivo de Ventas en Unidades (Q)</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Servicio	1,209	1,317	1,436	1,565	1,706

<b>Política de Precios</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Servicio	743	780	819	860	903

<b>Presupuesto de Ventas</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Servicio	897,452	1,027,134	1,175,555	1,345,423	1,539,836
	<b>897,452</b>	<b>1,027,134</b>	<b>1,175,555</b>	<b>1,345,423</b>	<b>1,539,836</b>

<b>Programa de Operaciones</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Servicio	1,209	1,317	1,436	1,565	1,706

<b>Presupuesto del Costo del Servicio</b>					
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Servicio 1	541,263	619,476	708,990	811,439	928,692
	<b>541,263</b>	<b>619,476</b>	<b>708,990</b>	<b>811,439</b>	<b>928,692</b>

**Presupuesto de Remuneraciones - Operaciones**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gerente de operaciones	24,000	25,200	26,460	27,783	29,172
Despachador	28,800	30,240	31,752	33,340	35,007
Essalud	4,752	4,990	5,239	5,501	5,776
Gratificación	9,592	10,072	10,575	11,104	11,659
CTS	5,133	5,390	5,660	5,943	6,240
	<b>72,277</b>	<b>75,891</b>	<b>79,686</b>	<b>83,670</b>	<b>87,854</b>

**Presupuesto de Gastos de Operación**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Alquiler	18,000	18,900	19,845	20,837	21,879
Agua	1,200	1,260	1,323	1,389	1,459
Energía Eléctrica	1,800	1,890	1,985	2,084	2,188
Telecomunicación	3,120	3,276	3,440	3,612	3,792
	<b>24,120</b>	<b>25,326</b>	<b>26,592</b>	<b>27,922</b>	<b>29,318</b>

**Presupuesto Consolidado Operaciones**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo Servicio	541,263	619,476	708,990	811,439	928,692
Remuneraciones	72,277	75,891	79,686	83,670	87,854
Gastos	24,120	25,326	26,592	27,922	29,318
	<b>637,661</b>	<b>720,693</b>	<b>815,269</b>	<b>923,032</b>	<b>1,045,864</b>

**Presupuesto Gastos de Ventas**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Publicidad y Promoción	18,000	24,000	30,000	36,000	42,000
Capacitación	7,000	7,350	7,718	8,103	8,509
	<b>25,000</b>	<b>31,350</b>	<b>37,718</b>	<b>44,103</b>	<b>50,509</b>

**Presupuesto Gastos de Ventas - Remuneraciones**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ejecutivo Ventas	28,800	30,240	45,360	45,360	60,480
Essalud	2,592	2,722	4,082	4,082	5,443
Gratificación	5,232	5,494	8,240	8,240	10,987
CTS	2,800	2,940	4,410	4,410	5,880
	<b>39,424</b>	<b>41,395</b>	<b>62,093</b>	<b>62,093</b>	<b>82,791</b>

**Presupuesto Consolidado Gastos de Ventas**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos de Ventas	25,000	31,350	37,718	44,103	50,509
Gastos de Ventas Remuneraciones	39,424	41,395	62,093	62,093	82,791
	<b>64,424</b>	<b>72,745</b>	<b>99,810</b>	<b>106,196</b>	<b>133,299</b>

**Presupuesto Gastos Administrativos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Honorarios Servicio Contable	8,400	8,820	9,261	9,724	10,210
Útiles de Oficina	2,400	2,520	2,646	2,778	2,917
	<b>10,800</b>	<b>11,340</b>	<b>11,907</b>	<b>12,502</b>	<b>13,127</b>

**Presupuesto Gastos Administrativos -Remuneraciones**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gerente General	36,000	37,800	39,690	41,675	43,758
Asistente Administrativo	14,400	15,120	15,876	16,670	17,503
Essalud	4,536	4,763	5,001	5,251	5,514
Gratificación	9,156	9,614	10,094	10,599	11,129
CTS	4,900	5,145	5,402	5,673	5,956
	<b>68,992</b>	<b>72,442</b>	<b>76,064</b>	<b>79,867</b>	<b>83,860</b>

**Presupuesto Consolidado Gastos Administrativos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Gastos Administrativos	10,800	11,340	11,907	12,502	13,127
Gastos Administrativos - Remuneraciones	68,992	72,442	76,064	79,867	83,860
	<b>79,792</b>	<b>83,782</b>	<b>87,971</b>	<b>92,369</b>	<b>96,988</b>