ESCUELA DE POST GRADO

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RANSA
COMERCIAL S.A., CALLAO,
PARA LOS PERIODOS 2019 - 2022**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

EDDIE SERGIO PASTOR DEL ALCÁZAR

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

XIMENA ALEJANDRA ANTEZANA CORRALES

Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de Proyectos

Asesor:

Carlos Ossio Sal y Rosas

**Lima – Perú
2020**

Resumen

Ransa Comercial S.A. es una empresa dedicada a diseñar y gestionar soluciones logísticas especializadas, sus 80 años en el mercado le ha permitido alcanzar un alto nivel de experiencia en el servicio logístico integrado, habiendo logrado un crecimiento geográfico sostenido de sus operaciones hasta el año 2014 para luego entrar en un escenario de bajo crecimiento en los siguientes años.

La presente Tesis desarrolla el Plan Estratégico para la empresa Ransa Comercial S.A. para el periodo 2019 – 2022, teniendo como objetivo principal incrementar la rentabilidad de los principales servicios ofrecidos por la empresa, posicionándola en una tendencia positiva en el periodo mencionado.

Ransa, a la fecha, ha perdido clientes que representaban grandes volúmenes de servicios contratados como son los casos de las empresas Hunt Oil, Pacific Stratus, General Cable, Sally Pery, Brailard, Aceros Arequipa, Rio Mantaro, Minera Chinalco, Pesquera Diamante, Lindley, Cal del Centro, Pesquera Hayduk, Lindley, Delkor, CPC, Siemens y Constructor Ductos, cuyos contratos significaban para Ransa un ingreso de millones; sin embargo, la salida de clientes no redujo lo suficiente los costos operativos como para mantener la utilidad operativa dentro de una tendencia positiva. Asimismo, cabe mencionar también que Ransa en la última década ha expandido su alcance geográfico en la búsqueda de llegar a nuevos clientes y fortalecer sus relaciones contractuales existentes, expansión que ha incrementado los costos operativos; y, sin un incremento en las ventas, la utilidad operativa no dejaría la tendencia negativa en la que se encuentra. Es así como, la situación actual de los principales servicios de Ransa, respecto a sus ventas en los últimos años, han caído significativamente o alcanzado un lento crecimiento.

El mercado peruano, en los últimos años, ha mostrado una tendencia positiva y un aumento de empresas pertenecientes a diferentes industrias, escenarios que tienen un impacto directa e indirectamente sobre la industria logística, lo que proporciona distintas alternativas para su explotación a favor de la empresa. Debido a ello, se formula diversas estrategias que son evaluadas cualitativa y cuantitativamente para luego seleccionar las de mayor calificación y someterlas a un análisis final en la matriz cuantitativa (MCPE), obteniendo como resultado la estrategia de eficiencia operativa (principal) y la estrategia de desarrollo de producto (contingente).

En este sentido, se proponen acciones alineadas a las estrategias seleccionadas, acciones que se encuentran enfocadas en el mejoramiento de procesos y uso de tecnología avanzada que permitan a la empresa agilizar el flujo de sus operaciones y reducir sus costos operativos, a la par de la creación de nuevas competencias en los colaboradores para un mayor rendimiento en las operaciones; generando así una nueva propuesta de valor orientada a la recuperación, retención y captación de nuevos clientes, con el fin que aquellos clientes que se encuentren contratando servicios atomizados (solo uno o dos de los tres principales servicios) completen la cadena de operaciones logísticas integrada, logrando a través de la venta cruzada reducir los costos y gastos por cliente.

La proyección de la Utilidad Neta para los años 2019, 2020, 2021 y 2022, considerando el mejor de los escenarios sin la implementación de nuevas estrategias, alcanzaría las sumas de S/19,179, S/19,932, S/20,665, y S/21,383 (expresadas en miles de soles), resultado obtenido principalmente por el reajuste estricto de sus costos frente a la caída de sus ventas; mientras que la proyección de la Utilidad Neta para el mismo periodo, luego de la implementación de nuevas

estrategias, alcanzaría las sumas de S/18,682, S/22,177, S/25,982, y S/30,375 (expresadas en miles de soles).

La implementación de las estrategias seleccionadas se proyectaron para el periodo establecido 2019 – 2022, y financieramente se evaluaron bajo el concepto de flujo de caja neto, obteniendo un VAN de S/18,278 MM y una TIR de 61.97%; resultados que determinan la aceptación del Plan Estratégico e indican la viabilidad de la implementación de las estrategias, los mismos que brindan resultados económicos positivos.

Tabla de contenidos

	Pág.
Introducción	8
<i>I. Generalidades</i>	<i>11</i>
1.1. Antecedentes.....	11
1.2. Determinación del problema u oportunidad	16
1.3. Justificación del proyecto	21
1.4. Objetivos generales y específicos.....	21
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.....	22
<i>II. La empresa</i>	<i>23</i>
2.1. Antecedentes de la empresa	23
2.2. Descripción del negocio.....	23
2.3. Ciclo de vida del producto	24
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa	26
2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria	29
<i>III. Formulación de visión, misión y valores de la empresa</i>	<i>31</i>
3.1. Visión.....	31
3.1.1. Visión actual de la empresa.	31
3.1.2. Análisis de la visión actual.....	31
3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa.	32
3.1.4. Visión propuesta.	32
3.2. Misión.....	32
3.2.1. Misión actual de la empresa.	33
3.2.2. Análisis de la misión actual.	33
3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa.	34
3.2.4. Misión propuesta.....	34
3.3. Valores	35
3.3.1. Valores actuales de la empresa.	35
3.3.2. Análisis de los valores actuales.....	36
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa.	36
3.3.4. Valores propuestos.....	36
3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa.....	36
<i>IV. Análisis externo.....</i>	<i>38</i>
4.1. Tendencia de las variables del entorno	38
4.1.1. Análisis político- gubernamental.	38
4.1.2. Análisis económico.....	42
4.1.3. Análisis legal.....	43
4.1.4. Análisis cultural.	43
4.1.5. Análisis tecnológico.....	45
4.1.6. Análisis ecológico.....	48
4.2. Impacto en clientes/ proveedores de cada una de las variables del entorno.....	49
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno.....	53
4.4. Oportunidades.....	59
4.5. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).....	59

V. Análisis de la industria	61
5.1. Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta)	61
5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	66
5.2.1. Sustitutos.....	66
5.2.2. Potenciales.	68
5.2.3. Clientes.	69
5.2.4. Proveedores.....	71
5.2.5. Competencia en el mismo sector.....	72
5.3. Análisis del grado de atractividad de la industria	74
5.4. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	77
5.5 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria en cada uno de los factores claves de éxito (FCE)	80
VI. Análisis interno	83
6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa	83
6.2. Indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor	91
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor	94
6.4. Determinar las competencias de la empresa.....	96
6.5. Identificación y determinación de las ventajas competitivas de la empresa.....	97
6.6. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	99
VII. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias	101
7.1. Alcance y planeamiento de los objetivos estratégicos	101
7.1.1. Objetivos estratégicos.	101
7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.....	102
7.2. Diseño y formulación de estrategias.....	105
7.2.1. Modelo océano azul.	106
7.2.1.1.Lienzo de la estrategia actual de la empresa.	106
7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria	108
7.2.1.3. Matriz (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear)	108
7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada.....	109
7.2.2. Matrices de formulación de estrategias.....	109
7.2.2.1. Matriz FODA.....	109
7.2.2.2. Matriz PEYEA.....	112
7.2.2.3. Matriz Interna Externa (IE)	116
7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	117
7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia	118
7.3. Resumen de las estrategias formuladas.....	119
VIII. Selección de la estrategia	121
8.1. Método factores estratégicos claves.....	121
8.1.1. Criterios de selección.	121
8.1.2. Matriz de selección.	122
8.2. Método de escenarios.....	122
8.2.1. Descripción de escenarios considerados.	122
8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios.	125
8.3. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).....	126
8.4. Descripción de estrategia seleccionada.....	128
8.5. Descripción de estrategia contingente	128

<i>IX. Implantación de la estrategia</i>	<i>129</i>
9.1. Mapa de la estrategia.....	129
9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia	131
9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos	132
9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos	133
9.5. Iniciativas (acciones a llevar a cabo para cada uno de los objetivos específicos) estrategias, programas, políticas, reglas, procedimientos.....	134
9.6. Responsable de cada una de las iniciativas.....	137
9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas	138
9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas	148
<i>X. Evaluación</i>	<i>149</i>
10.1. Evaluación cualitativa.....	149
10.1.1. Criterios de evaluación.....	149
10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.....	150
10.2. Evaluación financiera de la estrategia.....	152
10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia).	152
10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia).	156
10.2.3. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia).	157
10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).	164
10.2.5. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros).....	166
<i>Conclusiones y Recomendaciones.....</i>	<i>172</i>
Conclusiones	172
Recomendaciones	174
<i>Índice de Figuras</i>	<i>176</i>
<i>Índice de Tablas</i>	<i>176</i>
<i>Anexos</i>	<i>181</i>
<i>Referencias</i>	<i>230</i>
<i>Referencias electrónicas.....</i>	<i>232</i>

Introducción

La presente tesis desarrolla un plan estratégico para la empresa Ransa Comercial S.A. para el periodo 2019 – 2022, con el fin de evitar que sus ventas sigan una tendencia negativa; en consecuencia, a una incompleta aplicación de estrategias que no aprovechan al máximo las fortalezas y oportunidades de la empresa. Por ello, el presente trabajo plantea objetivos y estrategias alcanzables en el periodo evaluado.

La estructura del plan estratégico se presenta de la siguiente forma:

En el capítulo I se describe los antecedentes de la industria logística y la evolución que tuvo en el Perú, los problemas que presenta la empresa y la justificación para el desarrollo de la investigación. Además, se plantea el objetivo general y los específicos, y expone el alcance y limitaciones de la investigación.

En el capítulo II se describe los antecedentes de la empresa y su evolución, y la estructura organizacional que gestiona, ejecuta y controla las acciones de la empresa. Además, presenta la línea de servicios en cartera y el ciclo de vida de los principales servicios (transporte, almacenaje y distribución). Finalmente, se desarrolla la situación de la industria.

En el capítulo III se describe la visión y la misión de la empresa y se plantean modificaciones, siendo explicadas y alineadas a los valores practicados por la empresa.

En el capítulo IV desarrolla el análisis del entorno externo, evaluando las tendencias de las siguientes variables: político-gubernamental, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico. Luego se evalúa el impacto de cada una de las variables sobre los clientes y proveedores, así como en la empresa; de este modo, se determinan las oportunidades y

amenazas. Finalmente, se presenta la matriz EFE para conocer la respuesta de las estrategias de Ransa Comercial frente a las oportunidades y amenazas identificadas.

En el capítulo V se desarrolla el análisis de la industria, describiendo la demanda del mercado y la oferta de la industria. Además, se aplica al análisis las cinco fuerzas competitivas de la industria para luego elaborar la matriz de atractividad de la industria. Finalmente, se presenta la matriz del perfil competitivo, en el cual se compara a Ransa Comercial con sus principales competidores.

En el capítulo VI se desarrolla el análisis interno de Ransa, se muestra la cadena de valor, se presenta los indicadores de las actividades y se compara con sus principales competidores, y se expone la ventaja competitiva de la empresa. Finalmente, se elabora la matriz EFI para conocer cómo aprovecha la empresa sus fortalezas y soluciona sus debilidades.

En el capítulo VII se formulan los objetivos estratégicos y se proponen las estrategias, como el resultado de aplicar el modelo del océano azul y las siguientes matrices: FODA, PEYEA, IE, BCG y GE.

En el capítulo VIII se seleccionan las potenciales estrategias a aplicar, planteadas en el capítulo anterior. Además, se desarrolla el método de escenario que permite visualizar supuestas situaciones venideras. Finalmente, se presenta la matriz MCPE que permite determinar la estrategia principal y la contingente.

En el capítulo IX se presenta la implementación de la estrategia, para lo cual se desarrolla el BSC. Además, se formulan los objetivos específicos, los indicadores, las iniciativas y los responsables. Finalmente, se detalla el presupuesto y el cronograma para cada una de las iniciativas.

En el capítulo X se evalúa cualitativa y financieramente la estrategia principal y contingente, demostrando la viabilidad y congruencia de éstas, así como beneficios que se pueden alcanzar.

Por último, se enuncian conclusiones y recomendaciones finales que derivan de toda la investigación realizada para una apropiada implementación de las iniciativas.

Capítulo I. Generalidades

1.1. Antecedentes

Se entiende por logística el proceso de gestionar, planificar, ejecutar y controlar de manera eficiente y segura la circulación y almacenamiento de materias primas, inventarios en proceso, productos terminados y aquellos servicios e información relacionada, desde su origen hasta el punto de consumo, satisfaciendo así las necesidades del cliente (Christopher, 2000).

En los últimos años la oferta y demanda de los mercados mundiales se han incrementado, del mismo modo como los avances tecnológicos y los constantes cambios en la económica mundial que se viven actualmente, muestran constantes retos que deben superar las organizaciones. En el campo de la logística, el servicio tiene una definición amplificada y distinta en relación como se gestionaba la logística 20 años atrás. Actualmente, el proceso logístico empieza en el proceso operativo de las organizaciones, seguido de la gestión de actividades de ingreso y salida de la mano con todos los involucrados en la cadena de abastecimiento. Este concepto ampliado de logística se le conoce también como multiplicidad de servicios, cuya base está en atender a los clientes interesados de distintas industrias durante toda la cadena de abastecimiento, mejorando el control de los movimientos, costos y tiempos de los mismos (Dellazzoppa, 2011).

La logística se origina a inicios del siglo VII antes de Cristo, en el mundo militar de Grecia, donde existía el “Logístiko”, quien se encargaba de determinar las cantidades de armas, municiones, armas, etc. que se necesitarían los griegos para sus conquistas. Es decir, nace como un “calculista” de necesidades de sus clientes. En el siglo II D.C., durante la época romana surge el “Logista”, con la misión de abastecer los suministros para las legiones romanas. Además, como parte de sus labores debía buscar las mejores fuentes de aprovisionamiento (proveedores) y

entregar a las unidades pertinentes. Con el tiempo y dado los buenos resultados obtenidos la logística se fue posicionando a en la gestión empresarial en los niveles operativos, tácticos y estratégicos (Meserón, 2007).

Durante los años 50's, la logística incrementa su importancia debido a la transición, de los países más desarrollados, de una economía caracterizada por el exceso de demanda a una economía con exceso de oferta. Finalizando los sesenta, los gestores de negocio logran comprender que reducir los inventarios y cuentas por cobrar generar un mayor flujo de caja, afectando directamente la rentabilidad mejorando la gestión de las operaciones de distribución (Meserón, 2007).

A partir de ese momento, se conceptualizan y estandarizan algunas características de la logística, como: el análisis de los costos de logística, el incremento de los canales de distribución, los sistemas de medición en la cadena de abastecimiento e ingreso de la tecnología en la logística (Meserón, 2007).

En los últimos años, la gestión logística se ha facilitado con la incorporación de aplicaciones tecnológicas genéricas y específicas existentes en el mercado que permiten una mayor integración entre las diversas áreas de la empresa. Este concepto se conoce como logística integrada, el cual consiste en la automatización de la cadena de suministro, buscando alcanzar soluciones transversales a través de la infraestructura y los recursos apropiados, lo que frecuentemente resulta costoso costosos para los clientes (Meserón, 2007).

El Perú es uno de los países exportadores más importantes del mundo durante el año 2017 se exportaron bienes valorados en US\$ 44,058 millones, que representa un incremento de 22.7% sobre el año 2016. Sin embargo, este crecimiento contrasta con los resultados de la

logística peruana la que se encuentra entre los últimos puestos en relación con otros países de América Latina (“Perú aumentó sus exportaciones en 22.7%,” 31 de enero de 2018)

Según la Sociedad Nacional de Industria (SIN) en el año 2017, los costos logísticos agregados del Perú fueron del 13% respecto del PBI, lo que nos vuelve menos competitivos frente a los resultados de nuestros socios comerciales como EE. UU. (8%), Chile (12%), Brasil (12%) y México (12%) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016). Ver Figura 01.

Figura 01. Costos Logísticos como porcentaje del PBI. Tomado de “Análisis Integral de Logística en Perú,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017. Recuperado de <https://bit.ly/2KqFnxe>

Además, el Índice de Desempeño Logístico (IDL), el cual evalúa la eficiencia logística de 160 países, posiciona al Perú en el puesto 83 a nivel global y en el puesto 10 de 21 países de América Latina. Los conceptos utilizados para la evaluación son los siguientes: (a) eficiencia aduanera, (b) infraestructura, (c) embarques internacionales, (d) competencias logísticas, (e) seguimiento y rastreo, y (f) puntualidad. Ver Tabla 01.

Tabla 01

Niveles de estructura para operaciones logísticas por países

País	Clasificación Total IDL	Índice Total IDL	Índice Eficiencia Aduanera	Índice Infraestructura	Índice Embarques Internacionales	Índice Competencias logísticas	Índice Seguimiento y Rastreo	Índice Puntualidad
Chile	34	3.32	3.27	3.21	3.27	3.13	3.20	3.80
Panamá	38	3.28	2.87	3.13	3.31	3.33	3.40	3.60
México	51	3.05	2.77	2.85	3.10	3.02	3.00	3.53
Brasil	56	2.99	2.41	2.93	2.88	3.09	3.11	3.51
Colombia	58	2.94	2.61	2.67	3.19	2.87	3.08	3.17
Argentina	61	2.89	2.42	2.77	2.92	2.78	3.05	3.37
Ecuador	62	2.88	2.8	2.72	2.75	2.75	3.07	3.19
Costa Rica	73	2.79	2.63	2.49	2.78	2.7	2.96	3.16
Paraguay	74	2.78	2.64	2.55	2.69	2.72	2.61	3.45
Perú	83	2.69	2.53	2.28	2.84	2.42	2.55	3.45
Uruguay	85	2.69	2.51	2.43	2.73	2.71	2.78	2.91
R. Dominicana	87	2.66	2.41	2.36	2.77	2.44	2.97	2.98
Honduras	93	2.6	2.24	2.47	2.66	2.72	2.68	2.83
El Salvador	101	2.58	2.3	2.25	2.71	2.56	2.47	3.10
Jamaica	113	2.52	2.42	2.32	2.53	2.54	2.48	2.79
Trinid. & Tob.	124	2.42	2.42	2.38	2.59	2.27	2.27	2.53
Guatemala	125	2.41	2.16	2.2	2.33	2.25	2.42	3.11
Bolivia	131	2.36	2.32	2.15	2.54	2.21	2.13	2.74
Venezuela	142	2.23	1.79	2.1	2.38	2.21	2.29	2.58
Cuba	146	2.2	2.03	2.04	2.27	2.2	2.15	2.46
Haití	153	2.11	2.03	1.94	2.01	2.19	2.05	2.44

Nota. La calificación de los índices va de 0 (siendo el más bajo) a 5 (siendo el más alto). Adaptado de “International LPI,” por The World Bank, 2018, *Global Rankings 2018*. Recuperado de <http://cort.as/-EAw7>

Es así como, de acuerdo con los resultados arrojados por el IDL a través de sus conceptos evaluados (ver Tabla 01), se evidencia que el Perú se encuentra en vías de desarrollo en lo que refiere al sector logístico, información que es determinada por las siguientes variables de acuerdo con The World Bank: (a) no se tiene eficientes procedimientos aduaneros que permitan velocidad, simplicidad y previsibilidad de los trámites; (b) no se cuenta con infraestructura apropiada relacionada a puertos, ferrocarriles, carreteras y tecnología de la información; (c) no existe facilidad de organizar envíos internacionales a precios competitivos; (d) los operadores logísticos no han desarrollado competencias claras que les permita ofrecer un servicio de alta calidad; del mismo modo, (e) los operadores logísticos no implementan herramientas adecuadas para la trazabilidad y el seguimiento de los productos; y, por último, (f) la puntualidad del servicio de distribución tiene aún cierto grado de incidencias en llegar a destino fuera del tiempo programado o esperado.

Por otro lado, los clientes cada vez exigen más a las empresas de logística a mejorar su eficiencia y desempeño, exigencias que definen barreras de ingreso bien establecidas, las mismas que presionan a los operadores que deseen continuar en la industria logística, siendo estas exigencias la característica propia de todo servicio de alta especialización.

Por ello, el mercado es sumamente competitivo por lo que los operadores logísticos 3PL deben enfocarse en el Perú como bloque, ya que las operaciones logísticas se vuelven más complejas con los años. El reto actual para las organizaciones logísticas es asegurar un servicio moderno, basados en equipos con tecnología moderna, personal con sólidos conocimientos y capacitados, precios acordes al mercado, amplio conocimiento del sector que permitan brindar servicios innovadores, y amplios espacios para el almacenamiento de los productos.

Es importante mencionar que, a la fecha, en el Perú se encuentran operadores logísticos que proveen sus servicios en diferentes niveles de integración; siendo éstos, por su clasificación PL (Proveedores Logísticos), los siguientes: (a) 1PL, son quienes proveen el servicio de transporte, encargados únicamente del recojo y distribución de bienes; (b) 2PL, son quienes proveen el servicio de transporte y almacenamiento; (c) 3PL, son quienes proveen el servicio de transporte y almacenamiento, además de la organización de las operaciones de transporte y la gestión del almacén ; (d) 4PL, son quienes supervisan el funcionamiento de la logística a través de su experiencia especializada y capacidad tecnológica, no cuentan con recursos físicos para brindar los servicios de transporte y almacenamiento. (PerúRetail, 2019).

1.2. Determinación del problema u oportunidad

En la Figura 02 se puede observar el volumen de ventas de los servicios de Ransa Comercial, expresado en miles de soles, y la cantidad de clientes de los últimos 03 años. Cabe mencionar que los servicios de Almacenaje, Transporte y Distribución se evalúan independientemente a los demás servicios, debido que la suma de éstos representa el 70% de la venta total de la organización. Asimismo, los demás servicios se evalúan bajo el concepto “Otros” que agrupa los resultados correspondientes de los servicios de Depósito Temporal, Proceso de Valor agregado, On Site, Alquiler de Contenedores y SILE (Servicio de Logística Integral).

Figura 02. Ventas Netas (2016 – 2018, expresado en miles de soles). Adaptado de “Reporte de Control Presupuestal Ventas – Perú Logístico,” por Control de Gestión, 2018. Recuperado de la Vicepresidencia de Finanzas.

Los servicios principales desde el 2016 en adelante presentan una disminución en las ventas debido a salida de clientes y a la disminución de operaciones de los clientes vigentes. De este modo, si hacemos el comparativo del 2016 vs 2017, se observa una contracción en las ventas del servicio de almacenaje equivalente a S/4 MM, debido principalmente a la salida de Hunt Oil, Pacific Stratus, General Cable, Sally Pery y Brailard, quienes representan S/2 MM. Asimismo, el servicio de transporte presenta una caída de S/8 MM, debido a la salida de Aceros Arequipa y Rio Mantaro, quienes representan S/4 MM.

Igualmente, al comparar los resultados del 2017 vs 2018, se observa una disminución en el servicio de almacenaje de S/12 MM, debido principalmente a la salida de la Minera Chinalco, Pesquera Diamante, Lindley, Cal del Centro y Pesquera Hayduk, quienes representan S/9 MM. Por su parte, el servicio de transporte presenta una contracción de S/20 MM, debido a salida de clientes como Lindley, Delkor, CPC, Siemens y Constructor Ductos, quienes representan S/5 MM. Finalmente, el servicio de distribución mantiene menor venta en S/5 K.

Es importante mencionar que los clientes no necesariamente tienen contrato por todos los servicios de la cadena logística, es decir, pueden tener uno o más servicios con Ransa Comercial y trabajar los demás con otro operador.

Por otro lado, en la siguiente tabla se visualiza el detalle de los costos más representativos (Costos Variables, Costos Fijos Directos e Indirectos). Ver Tabla 02.

En este sentido, en el servicio de almacenamiento se observa que los Costos Fijos Directos e Indirectos ascienden por encima de los Costos Variables, en el que resaltan los conceptos de alquiler de inmuebles (espacio designado para el servicio de almacenamiento), alquiler maquinaria y equipos (ejemplo: elevadores, montacargas y transpaletas eléctricas), sueldos y salarios del personal asignado a las operaciones (sueldos, sobretiempo, CTS, Gratificación, movilidad, entre otros) siendo el costos por horas extras (sobretiempo) uno de los más altos, y común planta que hace referencia a los gastos comunes de la sede. Por otro lado, en los Costos Variables resaltan los costos de manipuleo (subcontratación de personal para actividades como estiba y desestiba), y los costos por suministros de materiales (ejemplo: la compra de stretch film, cajas, cintas, entre otros).

Por su parte, en los servicios de transporte y distribución se observa que los Costos Variables ascienden por encima de los Costos Fijos Directos e Indirectos, en el que resaltan los costos de transporte y flete; mientras que, en los Costos Fijos Directos e Indirectos, se observa principalmente la partida de sueldos y salarios del personal.

De este modo, al observar la Figura 02 y la Tabla 02, se evidencian las deficiencias que existen dentro del área Comercial de Ransa, deficiencias que han provocado la pérdida de clientes y la reducción de servicios subcontratados, debido a la falta de propuestas atractivas para atraer, retener y recuperar clientes; asimismo, las deficiencias alcanzan también al área de Operaciones,

responsable de ofrecer un servicio de calidad, utilizando los recursos necesarios para cumplir con el servicio esperado por parte del cliente, situación que parece no alcanzar completamente con el 6.84% de clientes que piensan que la empresa ha desmejorado (ver Anexo 06).

Por otro lado, se evidencia una alta estructura de Costos Variables, siendo las partidas de manipuleo y de materiales las de mayor volumen, las cuales deben tener un control y uso responsable; además, se tiene la partida de sueldos y salarios, los cuales deben ser ajustados en la medida de lo posible, ya que se tiene altos costos de sobretiempo.

Por último, es importante mencionar que la asignación de recursos por operación se realiza en base al dimensionamiento, es decir, en base a los volúmenes y la productividad del personal.

Tabla 02

Costos Variables, Costos Fijos Directos e Indirectos por servicio

	2016 R	2017 R	2018 R
Almacenaje			
COSTOS VARIABLES	-20,998	-19,391	-20,209
ALQUILER DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	-3,499	-2,356	-1,112
SERVICIOS DE MANIPULEO	-9,726	-9,028	-8,481
SUMINISTROS – MATERIALES	-2,156	-2,139	-2,289
SUMINISTROS - PETRÓLEO Y OTROS	-894	-969	-985
TRANSPORTE Y FLETES	-1,927	-905	-846
OTROS	-2,797	-3,994	-6,496
COSTOS FIJOS DIRECTOS E INDIRECTOS	-179,480	-169,043	-151,009
ALQUILER DE INMUEBLES	-62,079	-57,302	-47,052
ALQUILER DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	-8,467	-8,918	-7,080
REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	-3,992	-3,653	-3,884
SEGUROS	-5,020	-3,856	-3,500
SUELDOS Y SALARIOS	-30,477	-31,116	-33,335
COMÚN PLANTA	-11,249	-9,839	-9,807
OTROS	-58,196	-54,359	-46,352
Transporte			
COSTOS VARIABLES	-121,109	-116,199	-103,210
ALIMENTACIÓN	-1,891	-2,615	-1,609
ALQUILER DE UNIDADES DE TRANSPORTE	-3,734	-5,498	-5,277
OTROS GASTOS DE VIAJE	-2,028	-2,055	-1,520
SUMINISTROS - PETRÓLEO Y OTROS	-7,857	-8,886	-9,037
TRANSPORTE Y FLETES	-99,895	-91,096	-80,888
OTROS	-5,704	-6,049	-4,879
COSTOS FIJOS DIRECTOS E INDIRECTOS	-46,235	-49,837	-41,342
ALQUILER DE UNIDADES DE TRANSPORTE	-6,274	-4,855	-3,982
SUELDOS Y SALARIOS	-13,750	-15,312	-13,132
COMÚN TRANSPORTE	-7,611	-10,090	-7,676
OTROS	-18,600	-19,580	-16,552
Distribución			
COSTOS VARIABLES	-29,917	-32,954	-34,820
SERVICIOS DE MANIPULEO	-7,269	-7,188	-10,411
SERVICIOS DE VIGILANCIA	-1,918	-2,794	-1,141
SUMINISTROS - PETRÓLEO Y OTROS	-1,620	-1,863	-2,406
TRANSPORTE Y FLETES	-15,992	-17,811	-18,026
OTROS	-3,118	-3,299	-2,835
COSTOS FIJOS DIRECTOS E INDIRECTOS	-16,586	-15,464	-13,685
SUELDOS Y SALARIOS	-8,734	-8,089	-6,749
OTROS	-7,851	-7,376	-6,936
Otros			
COSTOS VARIABLES	-61,166	-63,312	-74,090
SERVICIOS DE CARGA Y DESCARGA	-21,129	-24,824	-27,347
SERVICIOS DE MANIPULEO	-10,927	-10,149	-12,738
SERVICIOS LOGÍSTICOS	-6,171	-6,769	-7,903
TRANSPORTE Y FLETES	-9,253	-11,789	-13,289
OTROS	-13,686	-9,782	-12,811
COSTOS FIJOS DIRECTOS E INDIRECTOS	-42,431	-33,839	-33,988
SUELDOS Y SALARIOS	-4,253	-2,250	-2,097
ALQUILER DE INMUEBLES	-4,786	-4,454	-3,092
ALQUILER DE MAQUINARIAS Y EQUIPOS	-1,654	-925	-1,054
REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO	-2,716	-2,164	-2,210
SUELDOS Y SALARIOS	-11,220	-9,901	-13,512
OTROS	-17,803	-14,145	-12,023

Nota: Costos Variables, Costos Fijos Directos e Indirectos, y Gastos de Administración y Ventas (2016 – 2018, en miles de soles). Adaptado de “Reporte de Control Presupuestal Ventas – Perú Logístico,” por Control de Gestión, 2018. Recuperado de la Vicepresidencia de Finanzas.

1.3. Justificación del proyecto

La elaboración del Plan Estratégico para la empresa Ransa Comercial S.A. podrá ser utilizada para replantear las estrategias de los servicios que se ofrecen e implementar soluciones propuestas. Además, se tiene como finalidad aplicar los conocimientos adquiridos durante los años de estudio de la Maestría de Ciencias Empresariales y demostrar el resultado.

1.4. Objetivos generales y específicos

- Objetivo General

OG: Elaborar el Plan Estratégico para la empresa Ransa Comercial S.A. ubicada en la provincia Constitucional del Callao para los períodos 2019-2022, que permita el incrementar la rentabilidad de las operaciones.

- Objetivos Específicos

OE1: Realizar un análisis de la situación interna y externa de la empresa para obtener un diagnóstico que permitan tomar decisiones estratégicas.

OE2: Analizar y mejorar el planteamiento de la misión, visión y valores de la empresa para precisar los objetivos y la forma de aproximarse a sus clientes.

OE3: Replantear los objetivos de la empresa y diseñar las estrategias para el cumplimiento del plan estratégico planteado.

OE4: Elaborar las matrices para formular las estrategias de la organización en base al diagnóstico obtenido.

OE5: Desarrollar el Balance Scorecard para definir y hacer seguimiento a las estrategias de la organización.

OE6: Evaluar los resultados de la organización a través de indicadores operativos, contables y financieros para evaluar el impacto de las estrategias planteadas.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

- Alcances

- Geográfico: República del Perú
- Tiempo: Periodo 2019-2022.
- Proyecto: Plan Estratégico para la empresa Ransa Comercial S.A.
- Servicios de estudio: Transporte, almacenaje y distribución.

- Limitaciones

La dificultad para recabar información de expertos de la competencia para el desarrollo del planeamiento estratégico, es decir, no poder obtener encuestas o entrevistas por parte de los líderes de otros operadores logísticos, debido a la confidencialidad con la que se maneja el sector en la actualidad. Asimismo, es limitada la comunicación con los clientes de la organización para poder obtener de primera mano una retroalimentación en relación a los servicios ofrecidos por Ransa Comercial.

Capítulo II. La empresa

2.1. Antecedentes de la empresa

Ransa comienza sus operaciones en 1939 con el nombre de Reprensa Algodonera y Almacén Nacional S.A. con instalaciones en 5 puntos de la costa peruana (puertos del Callao, Cerro Azul, Huacho, Pisco y Paita), ofreciendo los servicios de acopio y reprensaje de algodón destinado al comercio exterior. Luego, en 1950 Ransa expande sus actividades, brindando servicios de operaciones de carga, tanto nacional como internacional, ingresando así al negocio de transporte, almacenamiento, terminal y naviero, consolidándose como Transportes Ransa S.A. Más tarde, en 1974 la organización cambia su denominación a Ransa Comercial S.A. y extiende sus actividades a almacenaje simple, depósitos en aduana y cámaras frigoríficas, convirtiéndose en pioneros de la industria en el Perú. Después de unos años, para el 2013, Ransa ya había ingresado al mercado de San Agustín, Bolivia, Ecuador, Guatemala, El Salvador, Torre Blanca y Honduras. Para éste mismo año, Ransa ingresaba al mercado de Colombia, ofreciendo los servicios de Almacén General de Depósito a los sectores de retail y consumo masivo de alimentos para secos. Un tiempo después, en el año 2015, Ransa refuerza su posicionamiento en Guatemala y Ecuador agregando en su cartera de servicios la logística refrigerada. Hace poco, en el año 2016 Ransa vuelve afirmar su liderazgo en el Perú construyendo el más moderno centro automotriz, ubicado en Lurín (Ransa, 2018).

2.2. Descripción del negocio

El negocio de Ransa Comercial consiste en diseñar y gestionar soluciones logísticas especializadas para los clientes, ofreciendo a la fecha seis distintos servicios (Ransa, 2018). Éstos se describen a continuación:

- Almacenamiento: Ofrece desde almacenes en tránsito hasta almacenes de carga en stock para carga especializada, materiales peligrosos y congelados.
- Distribución: Ofrece el traslado de mercadería de un centro de distribución propio o tercero hacia un destino final.
- Transporte: Ofrece traslado de mercadería en las modalidades de temperatura controlada, carga regular y sobre dimensionada, y carga peligrosa hacia un terminal portuario o a cualquier punto del país.
- Depósito Temporal: Ofrece la descarga y embarque de carga suelta y carga rodante de contenedores exclusivos, consolidados por DP World y APM Terminals en Callao y TPE en Paita.
- On Site: Ofrece la gestión de operaciones en los almacenes del cliente.
- Servicio de Valor Agregado: Ofrece el servicio de cross docking, preparación de pedidos, maquila especializada y otros.

2.3. Ciclo de vida del producto

En la Figura 03 se observa las tendencias de las ventas netas de Ransa Comercial y el Producto Bruto Interno (PBI) de la industria desarrollada, actualizado al 2017.

La tendencia del Producto Bruto Interno (PBI) de la industria de *Transporte, Almacenamiento y Mensajería* es creciente desde el año 2007 hasta el 2017, alcanzando un crecimiento promedio de +6.09% en los últimos diez años y poniendo en evidencia que la industria se encuentra en la etapa de crecimiento. Este escenario puede estar relacionado a un aumento en el consumo final público y privado, a la recuperación de la inversión bruta y a un buen desempeño de las exportaciones.

Figura 03. Comparativo de Ventas Ransa Comercial SA y Producto Bruto Interno de la industria (1994 - 2017). Adaptado de “Producto Bruto Interno según Actividad Económica (Nivel 54) 2007 - 2017 (Valores a precios constantes de 2007)” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018. Recuperado de goo.gl/GhkeR8

De igual modo, la tendencia de las ventas muestra un crecimiento desde el año 2007 hasta el 2015; sin embargo, a partir de esa fecha se muestra una caída en las ventas como consecuencia de la salida de clientes y disminución de operaciones, como se explicó anteriormente.

En conclusión, el comportamiento de las cifras de ventas anuales de Ransa y el PBI de la industria mantienen la misma tendencia de crecimiento hasta el año 2014; sin embargo, a partir del año 2015 en adelante la tendencia de Ransa pasa a ser decreciente, mientras que el PBI de la industria mantiene su crecimiento; escenario que coincide cuando una empresa alcanza la etapa de madurez.

Por otro lado, como se mencionó anteriormente, los principales servicios de Ransa que aportan más del 70% de los ingresos totales son: transporte, almacenaje y distribución. Logrando en el año 2016 alcanzar el monto de 420MM de un total de 546MM, en el año 2017 un monto de 408MM de un total de 522MM y en el año 2018 el monto de 379MM de un total de 511MM. Por ello, el presente plan estratégico involucra únicamente estos servicios. Ver Figura 04.

Además, en la misma figura, se observa que los principales servicios ofrecidos por la empresa muestran la misma tendencia decreciente en los resultados de los tres últimos años, donde las ventas tienen un crecimiento lento, y los clientes y las operaciones se reducen. Por esta razón, se afirma que los principales servicios de la empresa se encuentran en una etapa de crecimiento/madurez.

Figura 04. Ventas de servicios principales de Ransa Comercial SA (2016 – 2018, expresado en miles de soles). Adaptado de “Reporte de Control Presupuestal Ventas – Perú Logístico,” por Control de Gestión, 2018. Recuperado de la Vicepresidencia de Finanzas.

Por último, la razón del por qué Ransa disminuye sus ingresos dentro de una industria que se encuentra en la etapa de crecimiento, se relaciona con el ingreso de nuevos operadores logísticos (ver Tabla 12), quienes provocan y mantienen las siguientes eventualidades: (a) ralentización en la captación de nuevos clientes y (b) salida de los clientes actuales; sin embargo, esta última puede tener un origen distinto, que es cuando el cliente decide implementar y gestionar su propia cadena logística.

2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

El organigrama presentado en la Figura 05 es de tipo funcional, dado que contiene información representativa de la empresa en base a las principales funciones e interrelaciones de las Gerencias asignadas.

La Gerencia Central de Operaciones es la encargada de gestionar los servicios logísticos ofrecidos por Ransa; de esta manera, la gerencia tiene a su cargo al Gerente de División Almacenes, Depósito Temporal y On Site, al Gerente de Operaciones Transporte que gestiona el sector de Minería y Energía, al Gerente de Distribución y finalmente al Gerente de División Zona Norte.

Respecto a las Gerencias de Negocios Industriales, Minería y Energía, Gas y Petróleo, y Construcción e Infraestructura corresponden a la Gestión Comercial de los servicios de la empresa.

Por otro lado, se tiene a las Vicepresidencias de Finanzas, RR.HH. y Sistemas, y a las Subgerencias de Innovación y Consultoría, y Seguridad y Calidad como áreas de soporte para la Gerencia de Operaciones.

Sin embargo, el área de Innovación y Consultoría, en los últimos años, ha demostrado deficiencias en la gestión de sus proyectos, entregándolos fuera del plazo establecido con altos sobrecostos; ejemplo de ello son el proyecto de *optimización en línea de producción maquila* y el proyecto de *implementación WMS Sodexo* (ver Anexo 01). La razón principal de esta deficiencia gira entorno a: (a) baja respuesta por parte de TI, (b) responsabilidades no bien definidas en los actores del proyecto, (c) procesos y documentación innecesaria para la aprobación de nuevas solicitudes (ver Anexo 02). Esto se debe a que Ransa aplica metodologías tradicionales (ver Anexo 03) en proyectos de optimización de procesos y desarrollo de softwares, siendo la metodología inconveniente por la naturaleza de estos proyectos.

Figura 05. Organigrama Corporativo Ransa 2018. Adaptado de “Impulsa,” por Recursos Humanos, 2018. Recuperado de goo.gl/qznja4

2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria

En el año 2017 la actividad transporte, almacenamiento, correo y mensajería, mantuvo un porcentaje de crecimiento de 2,9%, representando el séptimo lugar del total de actividades económicas, tal como se observa en la Figura 06.

Figura 06. Producto Bruto Interno según Actividad Económica. Los porcentajes representan la variación respecto al año anterior. Tomado de “Panorama de la Economía Peruana”, por INEI, 2017, p.21

El sector de transporte, almacenamiento, correo y mensajería presenta un crecimiento debido al incremento de 4,2% del subsector de almacenamiento, correo y mensajería en consecuencia a un aumento en los servicios de almacenamiento y las actividades de apoyo de transporte; asimismo, el subsector de transporte incrementó en un 2.8% debido al aumento del transporte de carga marítima y transporte aéreo. Ver Figura 07.

Figura 07. Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería, Valor Agregado Bruto. Adaptado de “Panorama de la Economía Peruana”, por INEI, 2017, p.29.

Para enero del 2018, la producción nacional se incrementó en 2,81% y sumó 102 meses de crecimiento sostenido. Asimismo, en el periodo anualizado febrero 2017 a enero 2018 lo hizo en 2,33% (INEI, 2018).

Respecto al Sector Transporte, Almacenamiento y Mensajería, mantuvo un incremento del 4,62% registrando la tasa más alta de los últimos 22 meses. Este resultado tuvo lugar por la mayor actividad del subsector Transporte presentando una variación del 5,25%, así como del subsector Almacenamiento y Mensajería con 3,30%. En el subsector transporte aumentó el transporte aéreo por el mayor tráfico de pasajeros y carga; el transporte por vía terrestre y tuberías debido al mayor tráfico de carga y pasajeros por vía férrea y por carretera (INEI, 2018).

Por último, el crecimiento del sector está ampliamente relacionado al incremento de otros sectores (ver Figura 08), tales como los sectores de pesca y agricultura, gas y minería, comercio, construcción, servicios financieros, entre otros; pudiendo afirmarse que el sector logístico depende del desenvolvimiento de éstos. Además, con un crecimiento de 2.9%, porcentaje superior al crecimiento del BPI (2.5%), el sector logístico ha llegado a ser uno de los sectores que mueve la economía nacional.

Capítulo III. Formulación de visión, misión y valores de la empresa

3.1. Visión

La visión de una organización plantea una imagen a largo plazo, una expectativa ideal de lo que se espera que ocurra. Por lo tanto, debe ser realista pero ambiciosa, y su función debe ser el guiar y motivar a los colaboradores a continuar con el trabajo (D'Alessio, 2008).

A continuación, se mostrará la visión actual de la empresa, el análisis de ésta y una propuesta de mejora.

3.1.1. Visión actual de la empresa

“Ser una organización de clase mundial posicionada entre los primeros operadores de Latinoamérica con ventas superiores a S/600 millones al 2020”. (Ransa, s.f).

3.1.2. Análisis de la visión actual

A continuación, en la Tabla 03, se observa la descomposición de la visión actual de Ransa de acuerdo con las siete (7) características establecidas por D'Alessio, las cuales deben cubrir la visión de toda organización, mostrando finalmente el cumplimiento de seis (6) de ellas.

Tabla 03

Visión actual de la empresa

Característica	Situación de la Visión Actual	Cumple / No cumple
Simple		Cumple
Ambiciosa	“Ser una organización de clase mundial...”	Cumple
	“...con ventas superiores a US\$ 600 millones al 2020”	Cumple
Temporal	“...al 2020”	Cumple
Alcance Geográfico	“... operadores de Latinoamérica...”	Cumple
Conocida por todos	-	No cumple
Sentido de Urgencia	“...posicionada entre los primeros operadores de Latinoamérica...”	Cumple
Panorama de Futuro	“...organización de clase mundial ...entre los primeros operadores de Latinoamérica ...al 2020”	Cumple

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 61), por F. D'Alessio, 2008, México D.F.: Pearson Educación.

Cabe mencionar que el siguiente fragmento *“Ser una organización de clase mundial...”* asume un escenario en el que Ransa debe estar al nivel de los operadores logísticos de clase mundial y preparada para competir con éstas mismas si entraran al mercado nacional. De igual modo, el siguiente fragmento *“... con ventas superiores a S/600 millones al 2020”* apunta a recuperar las ventas registradas por Ransa hasta el año 2014 en un plazo de seis años. Concluyendo, que la visión propuesta por la empresa es realista y alcanzable.

3.1.3. Matriz de la visión propuesta para la empresa

Considerando que la visión de Ransa cumple con seis (06) de las siete (07) características establecidas por D'Alessio y que además es realista y alcanzable, se considera que la propuesta debe mantenerse.

3.1.4. Visión propuesta

“Ser una organización de clase mundial posicionada entre los primeros operadores de Latinoamérica con ventas superiores a S/600 millones al 2020”. (Ransa, s.f).

3.2. Misión

La misión de una organización refleja la razón de ser de una empresa, se enfoca en el presente y justifica lo que el grupo o un individuo realiza en determinado momento. (D'Alessio, 2008).

A continuación, se mostrará la misión actual de la empresa, el análisis de ésta y una propuesta.

3.2.1. Misión actual de la empresa

“Mejorar el nivel de la logística en los países en los que trabajamos, ayudando a nuestros clientes a incrementar su valor a través de nuestros servicios y asesoría”. (Ransa Comercial, s.f.).

3.2.2. Análisis de la misión actual

La Tabla 04 muestra la descomposición de la misión actual, contrastándola con las nueve (9) características establecidas por D'Alessio, cumpliendo con tres (3) de éstas, siendo necesario ajustar la misión actual y así lograr un mejor entendimiento de *nuestra razón de ser*.

Tabla 04

Misión actual de la empresa

Característica	Situación de la misión actual	Cumple/No cumple
Cliente de la empresa	-	No cumple
Principales servicios	"Mejorar el nivel de la logística..." ; "...nuestros servicios y asesorías..."	Cumple
Mercado	"...en los países en los que trabajamos..."	Cumple
Interés en la supervivencia y crecimiento	-	No cumple
Principal ventaja competitiva	-	No cumple
Filosofía implícita	-	No cumple
Imagen pública	-	No cumple
Imagen en el sector	"...ayudando a nuestros clientes a incrementar su valor"	Cumple
Interés en los colaboradores	-	No cumple

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 65), por F. D'Alessio, 2008, México D.F.: Pearson Educación.

3.2.3. Elementos de la misión propuesta para la empresa

La Tabla 05 muestra la descomposición de la misión propuesta, la cual cumple con seis (6) de nueve (9) características que una misión debe cubrir, respondiendo así con mayor certeza la pregunta ¿quiénes somos?

Acerca de las características aceptadas en el enunciado de la misión, D'Alessio (2008) afirma. “Los enunciados de cada misión pueden variar en extensión, contenido, formato, y especificación” (p.64).

Tabla 05

Misión propuesta para la empresa

Característica	Situación de la Misión actual	Cumple / No cumple
Clientes de la empresa	-	No cumple
Principales servicios	"Mejorar el nivel de la logística..."	Cumple
Mercado	"...en los países en los que trabajamos..."	Cumple
Interés en la supervivencia y crecimiento	-	No cumple
Principal ventaja competitiva	"...mediante el uso de nuestra tecnología avanzada..."	Cumple
Filosofía implícita	"...colaboradores como principal clave de éxito"	Cumple
Imagen pública	-	No cumple
Imagen en el sector	"...ayudando a nuestros clientes a incrementar su valor..."	Cumple
Interés en los colaboradores	"...manteniendo motivados a nuestros colaboradores..."	Cumple

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 65), por F. D'Alessio, 2008, México D.F.: Pearson Educación.

3.2.4. Misión propuesta

“Mejorar el nivel de la logística en los países en los que trabajamos, incrementando el valor de nuestros clientes con ayuda de nuestros servicios y asesoría, mediante el uso de nuestra tecnología de avanzada y manteniendo motivados a nuestros colaboradores como principal clave de nuestro éxito”.

Cabe mencionar que el siguiente fragmento “... *tecnología de avanzada* ...” hace referencia a lo siguiente: primero, almacenes especializados por tipo de producto; segundo, instalaciones amplias y modernas para la fácil circulación, gestión y control de los productos entrantes y salientes; tercero, softwares actualizados de acuerdo con las necesidades de la industria que agreguen valor al servicio principal y a las actividades de apoyo.

De este modo, el siguiente fragmento “... *tecnología avanzada* ...” puede aplicarse desde equipos básicos como por ejemplo las videocámaras, las cuales son utilizadas para la gestión y el control del personal y la seguridad de la empresa; sin embargo, las videocámaras convencionales que la empresa utiliza solo graban determinados cuadros y ángulos, dejando puntos ciegos, por lo que es necesario utilizar varias de éstas y acomodarlas en lugares estratégicos, lo que implica mayor inversión de tiempo y dinero, sumando a éstos el estrés causado en el personal que controla monitorea éstas cámaras; todo ello puede mitigarse con solo una videocámara fisheye4k, la cual puede controlar la seguridad en 360°, permitiendo tener una navegación sencilla en alta calidad sobre todo su alcance.

3.3. Valores

Establecer los valores empresariales le permite a una organización orientar las decisiones, acciones y conductas de los trabajadores en función de éstos (D'Alessio, 2008).

A continuación, se mostrarán los valores actuales de la empresa, el análisis y las propuestas.

3.3.1. Valores actuales de la empresa

- Honestidad: Sentido de justicia que se tiene con relación a los hechos, a las personas y a sí mismo. En Ransa, se entiende como la expresión de la verdad, la equidad y la objetividad.

- Respeto: Consideración del entorno y de las personas con las que interactuamos. Saber valorar los intereses y necesidades ajenas a las nuestras. En Ransa, se entiende como la consideración con que se debe tratar a las personas, sin importar su jerarquía o condición.
- Compromiso: Voluntad de sentirse parte de la organización, aportando a las metas y creyendo en los valores. En Ransa se entiende como la contribución para el beneficio de la empresa, buscando su constante crecimiento.

3.3.2. Análisis de los valores actuales

Los valores actuales de la empresa representan la conducta de esta misma y están directamente relacionados con el propósito de ésta, respondiendo claramente en lo que cree la empresa.

3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la empresa

De acuerdo con el análisis del punto anterior los valores actuales de la empresa se mantendrán.

3.3.4. Valores propuestos

Ver el punto 3.3.1

3.4. Alineamiento estratégico de la visión, misión y valores de la empresa

Los valores actuales cumplen un rol importante para el planteamiento estratégico de la empresa. Cada cualidad o pauta de comportamiento del personal busca lograr el cumplimiento de objetivos a mediano y corto plazo. Es decir, se interrelacionan, ya que la honestidad, respeto y compromiso se necesitan para formar una empresa con los atributos mencionados en la visión y con las metas redactadas en la misión. Ver Tabla 06.

Tabla 06

Alineamiento estratégico de la misión, visión y valores de Ransa

Valores	Visión			Misión	
	Organización de clase mundial	Primeros Operadores de Latinoamérica	Ventas superiores a US\$ 600 millones al 2025”	Mejorar el nivel de logística	Incrementar valor de los clientes
Honestidad	x				x
Respeto	x				x
Compromiso	x	X	x	x	x

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 69), por F. D'Alessio, 2008, México D.F.: Pearson Educación.

Capítulo IV. Análisis externo

4.1. Tendencia de las variables del entorno

A continuación, se analizarán los factores del macroentorno de la empresa para determinar las tendencias y el contexto en el que opera. Además, evaluar el impacto de las variables en el desempeño de la organización.

4.1.1. Análisis político- gubernamental

El transporte es la columna vertebral de las operaciones logísticas y, existiendo proyectos de gran envergadura, es importante que la red vial cuente con troncales claves que permitan a las empresas reducir sus costos logísticos. Por tanto, es prioritario mejorar la carretera central, ampliándola para soportar la capacidad de camiones que circulan en ella, logrando elevar los niveles de eficiencia y ahorrando tiempo (“Operadores logísticos esperan mejora de la red vial,” 27 de julio de 2016).

Cabe señalar, que la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX) manifestó que son 7.000 vehículos diarios los que transitan por algunos de los tramos de los 377 kilómetros de la congestionada carretera central. Asimismo, estimó que por cada día que el tramo 2 de la Carretera Central se mantiene bloqueado, el país deja de exportar US\$6 millones. (“Los desafíos que enfrenta la Carretera Central,” 26 de febrero de 2018)

Problemática que fue abordada en el año 2017 por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC), año que anunció la creación del Plan Nacional de Infraestructura, que priorizará el impacto en la reducción de los costos logísticos y el incremento de la competitividad del país, resaltando que los sobrecostos logísticos del sector privado alcanzan los 3,800 millones de dólares anuales, lo cual resta competitividad (“Habrà mayor competitividad para el sector logístico,” 02 de diciembre de 2017).

Por ello, la modernización y desarrollo de los terminales portuarios, ampliación y modernización de aeropuertos, desarrollo del transporte fluvial, mejora de vías terrestres y un decidido impulso al transporte marino logrará reducir los costos y potenciar a las empresas de la industria (“Habrà mayor competitividad para el sector logístico,” 02 de diciembre de 2017).

Por otro lado, los países que han logrado desarrollarse los últimos años son aquellos que se han incorporado en el comercio internacional, ampliando el tamaño del mercado para sus empresas. De este modo, con la finalidad de consolidar mercados para los productos peruanos y de desarrollar una oferta exportable competitiva, tal como se observa en la Tabla 07, el Perú ha concretado distintos acuerdos internacionales, logrando promover la integración comercial (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018).

Tabla 07.

Acuerdos comerciales

Acuerdos	Año
1. Acuerdo de Promoción Comercial con Estados Unidos	2009
2. Tratado de Libre Comercio con Canadá	2009
3. Acuerdo de Libre Comercio con Singapur	2009
4. Tratado de Libre Comercio con China	2010
5. Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea del Sur	2011
6. Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC)	2011
7. Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia	2010
8. Acuerdo de Integración Comercial con México	2012
9. Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón	2012
10. Tratado de Libre Comercio Perú – Panamá	2012
11. Acuerdo Comercial entre Perú y Colombia, y La Unión Europea y sus Estados Miembros	2013
12. Tratado de Libre Comercio entre la República del Perú y la República de Costa Rica	2013

Nota. Adaptado de “Acuerdos o Tratados de Libre Comercio con otros países,” por SUNAT, 2018. Recuperado de <https://bit.ly/29vv03E>

Asimismo, los acuerdos comerciales traen consigo beneficios para la economía en su conjunto, ya que permiten reducir y eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio, mejorar la competitividad de las empresas, facilitan el incremento del flujo de inversión extranjera, y, finalmente, fomentan la creación de empleos derivados de una mayor actividad exportadora (MEF, 2018).

Sobre la informalidad laboral en el Perú, ésta está acelerando su ritmo de crecimiento, logrando a junio del 2018 un crecimiento de 5,1%, es decir, en el país se tiene 12,2 millones de personas que trabajan en dichas condiciones representando el 73% de la fuerza laboral (“La informalidad sigue dominando la creación de empleo en el Perú,” 16 de agosto del 2018).

Así, entre junio del 2017 y junio del 2018 se han destruido 21,100 empleos formales y en contraste se han creado 413.000 puestos de trabajo informales, lo que significa que la informalidad domina el mercado laboral (“La informalidad sigue dominando la creación de empleo en el Perú,” 16 de agosto del 2018).

Ante esta problemática, la industria logística alcanza un 35% de trabajadores informales dentro de sus procesos de almacenaje o distribución; es decir, que más de 1/3 de trabajadores de la industria logística no cuenta con un contrato de servicio, no gozan de beneficios de ley, trabaja en condiciones de seguridad inadecuadas, entre otras (“Sector logístico en el Perú,” 22 de octubre de 2019).

Sin embargo, la cifra aumenta cuando se habla del servicio de transporte, servicio que alcanza un 83% de informalidad; y, si a ello le agregamos la descontrolada inmigración, es posible que el porcentaje de informalidad sea aún mayor (“Sector logístico en el Perú,” 22 de octubre de 2019).

Por otro lado, uno de los más grandes temas de coyuntura es la corrupción que existe dentro de las entidades públicas del país, sobre todo al momento de ejecutar proyectos de gran envergadura, por ejemplo, el caso Lava Jato.

El caso Lava Jato habría provocado la paralización de obras en varios países de la región por un monto de 27 billones de dólares. En el caso del Perú, la paralización de obras podría alcanzar una pérdida aproximada de 1.5% del PBI (Cruz & Barón, 2018).

Además, Jorge Medina, el presidente de Proética, indicó que la corrupción le cuesta al Perú entre 3% y 4% del PBI; añadiendo que solo el caso Lava Jato le costaría al país un punto menos en el crecimiento del PBI, es decir que alrededor de 150 mil peruanos no podrían salir de la pobreza (“La corrupción no solo afecta el PBI,” 09 de diciembre de 2017).

Entre las obras paralizadas por el caso Lava Jato se tiene los siguientes proyectos: Majes siguas II, Carretera costanera, Variante tramo III, obras afectadas en Cusco y Tacna (“Obras perjudicadas en el sur a consecuencia de la corrupción,” 30 de diciembre de 2018). Lo que representa un atraso de años en el crecimiento potencial de distintas industrias del país.

Por ello, Michel Canta, el viceministro de Economía, informó que el Plan Nacional de Infraestructura, presentado a finales de julio del 2019, contempla la promoción de 52 proyectos valorizados en S/100,000 MM para los siguientes cinco años; además, existe una brecha de S/360,000 MM para los próximos 20 años, brecha enfocada en infraestructura básica mas no de calidad (“MEF: Plan de infraestructura contempla 52 proyectos,” 25 de julio de 2019). De este modo, se espera reactivar el crecimiento de la economía a mediano y largo plazo.

4.1.2. Análisis económico

El Banco Central de Reserva (BCR) presentó las siguientes proyecciones para el 2018: crecimiento del PBI en 4.2%, reducción de la exportación de bienes y servicios a 3.8% y crecimiento de la importación de bienes y servicios de 4.1%, inflación de 2% para el presente año, crecimiento de las inversiones de 22.2%, crecimiento de la entrada de capitales externos de largo plazo de 4%, déficit fiscal de 3.5% para el presente año (“Proyecciones económicas del BCR para 2017 – 2018,” 19 de septiembre de 2017).

Por su lado, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) al final del III trimestre de 2017, presentó el número de empresas activas en el Directorio de Empresas y Establecimientos, el cual asciende a 2'258,741 unidades, mayor en 7.1% respecto al periodo similar del año 2016; asimismo, se crearon 78,754 empresas y se dieron de baja 47,506. El 2017 cerró con una tasa de crecimiento de 3.5% y una tasa de mortalidad empresarial de 2.1% (INEI, 2017). Ver Tabla 08.

Tabla 08

Cantidad de empresas entrantes y salientes (2015 - 2017)

Concepto	2015				2016				2017			Var % Trim 2017
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	
Stock al inicio del periodo	1883531	1942600	1972725	2011755	2042992	2084725	2085499	2108295	2124280	2177500	2216081	6.3
Altas	55081	68116	65473	62581	63658	63940	70390	68746	68746	67976	78754	11.9
Bajas	-32722	-39845	-44571	-45393	-47097	-47391	-46740	-49588	-26590	-39322	-47506	1.6
Otros ingresos y salidas	36710	1854	18128	14049	25172	-15775	-854	724	11064	9927	11412	
Stock al final del periodo	1942600	1972725	2011755	2042992	2084725	2085499	2108295	2124280	2177500	2216081	2258741	7.1
Tasa de altas (%)	2.8	3.5	3.3	3.1	3.1	3.1	3.3	3.1	3.2	3.1	3.5	
Tasa de bajas (%)	1.7	2	2.2	2.2	2.3	2.3	2.2	2.3	1.2	1.8	2.1	

Nota. Tomado de “Demografía empresarial en el Perú, III trimestre 2017”, por INEI, 2017. Recuperado de <https://bit.ly/2SIZz0E>

Cabe mencionar que el consumo privado o consumo de los hogares, generalmente representa el 67.38% del PBI (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2012).

4.1.3. Análisis legal

Las “Reglas de la Haya-Visby” ayudan a desarrollar transparencia del proceso logístico, logrando claridad en ambas partes de los conocimientos de embarque (reglas de la Haya-Visby, 1984). Asimismo, la “reglas de Hamburgo” ayudan a definir quiénes son los participantes involucrados en el proceso logístico, sus derechos y responsabilidades, dónde inicia y dónde termina (Convenio de las Naciones Unidas [CNU], 1978).

Además, el entorno legal busca desarrollar y modernizar la industria logística a través de la innovación e implementación de nuevas tecnologías para aumentar la eficiencia y el valor agregado de los servicios, lo que lograría reducir costos energéticos, residuos y emisiones de carbono (Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC], 2014).

De esta manera, la existencia de distintos marcos legales, nacionales e internacionales logran crear como mínimo un servicio estandarizado por parte de los operadores logísticos, asegurando una calidad mínima aceptable del servicio; además, genera confianza entre los clientes y proveedores porque identifica a los participantes, define los procesos y el embarque a transportar.

4.1.4. Análisis cultural

De acuerdo con el Censo del año 2017, la población nacional incrementó en 10.7% respecto del año 2017, último censo realizado, representando un crecimiento promedio de 1% anual durante el periodo 2007-2017, confirmando la tendencia decrecimiento en la tasa de crecimiento poblacional de los últimos 50 años. (INEI, 2018).

El nivel socioeconómico en Lima en el 2017 se incrementó en los sectores C, B Y D en 41%, 24.4% y 23.3% respectivamente. (INEI, 2017).

En tanto la Población Económicamente Activa (PEA) en Lima supera los 5 millones, donde la PEA ocupada alcanza el 93.2% y la desocupada el 6.8% (“INEI: más de 9 millones de personas habitan en Lima,” 18 de enero de 2017).

La tasa de desempleo en Lima a febrero del 2017 se puntuó en 7.7%, la tasa más alta registrada desde el 2012, la cual fluctuó entre 8.7% y 8.1%. Los más afectados por el desempleo son los jóvenes y la población femenina, llegando a sumar aproximadamente 403 mil personas (INEI, 2017).

Los jóvenes y la población joven que integran la Población Económicamente Activa (PEA) suman 5 millones, de ellos aproximadamente 4 millones se encuentran en el área urbana y 1 millón en el área rural. Del total de jóvenes de la PEA, el 91.6% tiene empleo y el 8.4% busca empleo activamente (INEI, 2017).

Por otro lado, se tienen tendencias globales de consumo que se actualizan cada año y para el 2019, se tiene que los clientes buscan una experiencia en los servicios libres de problemas y demandan immediatez, lo que les permita dedicar más tiempo a sus actividades sociales, académicos o profesionales. Además, el internet está creciendo a gran velocidad y como consecuencia, las expectativas de los clientes respecto a las interacciones en línea han crecido hasta esperar que sean lo más similares a la vida cotidiana. De esta manera, a medida que las capacidades tecnológicas crecen, el rango de cosas que se puede hacer digitalmente aumenta en la misma medida.

Asimismo, los consumidores buscan tener un impacto en el mundo a través de los esfuerzos por lograr una sociedad libre de plásticos. De esta manera, los clientes incluso usarán sus fondos para protestar contra el uso irresponsable, creando un círculo virtuoso donde la industria, desde alimentos y bebidas hasta fabricantes de productos de belleza, logren beneficios para mejorar la sostenibilidad (EuroMonitor, 2019).

4.1.5. Análisis tecnológico

En los últimos años el avance tecnológico ha sido exponencial, llegando a impactar en muchas industrias a distintos niveles, una de ellas es la industria logística. Es así como, al hablar de las tendencias actuales en el mundo, el concepto de *tecnología avanzada* alcanza al concepto de *tecnología de vanguardia*, concepto que abarca lo siguiente: (a) robótica y almacenes automatizados, los cuales optimizan los flujos en los almacenes, mejoran la productividad, brindan exactitud en la gestión del stock e inventarios de forma permanente, disminuyen los costos de explotación, y registran y etiquetan la mercadería que permiten identificarlas y localizarlas las 24/7; (b) Internet de las cosas (IoT), el cual controla la mercadería en tiempo real y brinda el estado físico de la misma, y propone rutas alternas que optimicen el transporte; (c) Big Data, el cual establece un mapa objetivo y detallado que permite alcanzar procesos más eficientes, mejora el control de los activos fijos, segmenta la demanda según intereses y necesidades, detecta mejores rutas, controla la situación de máquinas y el estado de la mercadería, y propone precios de acuerdo al registro anticipado de los costos; (c) impresión 3D, el cual mejora la manufactura de productos, reduce los costos de producción, y ofrece la personalización de productos; (d) ERP, el cual optimiza la operación de los almacenes, reduce los costos directos relacionados al inventario y a lo tecnológico, facilita la adaptación de las necesidades actuales y futuras, y controla el tiempo de los pedidos mejorando la puntualidad.

En ese sentido, de acuerdo con la revista Logistiguía, existe tecnologías no tan nuevas para algunos países, pero que aun así forman parte de la tendencia tecnológica en el mundo, tales como: (a) los sistemas de identificación por radiofrecuencia (RFID), (b) el sistema de información geográfica (SIG), y (c) vehículos híbridos y eléctricos (MD Group, 2019).

Por otro lado, en la misma revista, se menciona una herramienta que acaba de sumarse a la tendencia tecnológica, herramienta que junta la internet de las cosas (IoT) con la inteligencia artificial (IA), con el fin de generar mecanismos de retroalimentación automatizados en tiempo real, con sentido y respuesta; permitiendo, por ejemplo, evaluar segundo a segundo la seguridad y calidad de los alimentos y productos farmacéuticos dentro de una cadena ininterrumpida de ambiente refrigerado, pronosticando además vulnerabilidades de alto riesgo como robos y accidentes, e incluyendo finalmente la ubicación, el clima y eventualidades de la zona que interrumpan la fluidez del transporte (MD Group, 2019).

Sin embargo, en una entrevista a Jorge Pérez Vásquez, el gerente comercial de Dinnet, la cual fue presentada en la revista Logistiguía, menciona que los atributos que en el Perú marcan la diferencia dentro de la industria son la visibilidad y la trazabilidad de la carga de un cliente en tiempo real a través de toda la cadena logística, ya sea por aplicaciones o páginas web; razón por la que Dinnet solo desarrolla, integra e implementa plataformas con estos atributos a través de todo su servicio integrado (MD Group, 2019).

Bajo el mismo enfoque, Fernando Duthurburu, gerente de negocios industriales de Ransa, afirma que la realidad del mercado extranjero y nacional son distintas, ya que un mercado completamente automatizado necesita mayor madurez que la nuestra, cosa que no impide que se vayan robotizando gradualmente los almacenes; sin embargo, se debe identificar y alcanzar lo

que realmente piden los clientes, cierto grado de logística (“Estamos haciendo repartos,” 15 de octubre del 2018).

Además, en una entrevista a Mary Wong, gerente general adjunta de GS1 Perú, la cual fue presentada también en la revista Logistiguía, menciona que efectivamente existe en el mundo una Revolución 4.0 dentro de todos los procesos logísticos (gestión de almacenes, transporte, distribución e inventario); por ejemplo: los drones como herramienta que facilita el traslado de la mercadería. Sin embargo, en el Perú, las empresas no explotan el uso de esta herramienta y solo la limitan al control de inventarios en los centros de distribución, agilizando así la captura de información (MD Group, 2019).

Por último, de acuerdo con Johana Chuquino, jefe de gestión de la demanda en Neptunia, actualmente en el mercado peruano existe una variedad de TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación) que soportan la gestión y organización de la cadena de suministros (Chuquino, 2014). Las principales TIC's son las siguientes:

- Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP): Software que permite acceder a una amplia lista de aplicaciones como RRHH, compras, producción, marketing, ventas, finanzas, etc., demandando un alto conocimiento especializado en costos y compras para la apropiada gestión de la cadena de suministros.
- Software de Planificación de Demanda (DIP): Software que planifica la necesidad de materiales para satisfacer la demanda a través de sus principales funciones que son la estimación de ventas futuras, creación de necesidades de aprovisionamiento según ventas, plazo de entrega y stock, y la proyección del stock óptimo de cada producto, sin embargo hay DIP que están integrados a los ERP's.

- Sistema de Gestión de Transporte (TMS): Sistema que reduce los costos al optimizar la ruta del transporte, facilitando información exacta y oportuna sobre la flota y los pedidos, además algunos TMS tienen entre sus opciones la Gestión de Distribución (DMS), permitiendo ubicar con mayor facilidad la mercadería y elegir el vehículo apropiado.
- Sistema de Gestión de Almacenes (WMS): Sistema que administra el movimiento interno de los materiales a través de técnicas como FIFO, FEFO, LIFO, etc., además el software utiliza distintas herramientas como lector de código de barras, radiofrecuencia y SGA, con el objetivo de optimizar el espacio de los almacenes con la apropiada administración de ubicaciones y optimizar el flujo o movimiento de los materiales.
- El entorno Web: Herramienta fundamental que da soporte a la gestión logística a través de su integración con los ERP's y con los Portales Colaborativos B2B de los clientes.

4.1.6. Análisis ecológico

Los operadores logísticos son empresas que dejan una gran huella de carbono al poner en funcionamiento sus grandes almacenes, sus refrigerados, sus camiones, entre otras. Desde el punto legal y empresarial no tiene un impacto negativo siempre que cumpla con los pagos de luz, agua e impuestos; sin embargo, utilizar estrategias que aplique responsabilidad ambiental, ante los ojos de la población (individuos y empresas) están teniendo mayor éxito, ya que aplicar responsabilidad ambiental empresarial es considerado un atributo positivo y valorado (Del Moral, 2013).

Por otro lado, en los últimos años la industria logística ha crecido gracias al fomento de iniciativas verdes, reconociendo que solo el servicio de transporte emite el 10% de CO₂ a nivel

mundial. Las iniciativas más desarrolladas son: (a) repartos y recogidas en bicicleta, vehículos ecológicos o autónomos; (b) taquillas para centralizar las entregas; (c) MiniHubs urbanos; y (d) Backhaul (MD Group, 2019).

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

En el presente apartado se analizará el efecto que tiene cada una de las variables en los proveedores y clientes de Ransa, revelando escenarios de oportunidades o amenazas.

a. Entorno Político - Gubernamental

Empresas de diversos sectores, siendo algunas de éstas parte de la cartera de clientes de Ransa, esperan de sus proveedores el cumplimiento de los acuerdos de servicio en cuanto a tiempo y sin incidencias. Por ello, los operadores logísticos, incluido Ransa, dependen en gran medida del alcance y la calidad de la infraestructura interna y externa, recayendo la responsabilidad de la primera en la empresa y la segunda en el Estado Peruano. El Estado sabe que existe una brecha de infraestructura entre los países mejores calificados y el Perú, es por ello por lo que se deciden crear un Plan Nacional de Infraestructura, el cual será oficializado a fines de junio del presente año, siendo éste una oportunidad relativa muy prometedora para el crecimiento de la industria logística, dado que buscará mejorar las condiciones viales y brindar a las empresas logísticas las condiciones adecuadas para operar.

Sin embargo; la corrupción que existe dentro de las entidades públicas y el historial de incumplimiento de obras en los últimos años aumentan la incertidumbre del completo desarrollo del Plan Nacional de Infraestructura, provocando que los operadores logísticos no incluyan esta iniciativa al proyectar sus estrategias en los próximos años.

Por otro lado, las empresas logísticas que promueven la informalidad son consideradas una amenaza para la competencia formal y para los mismos clientes, ya que sus servicios de bajo costo no cuentan con la seguridad mínima requerida ni con las condiciones estándares de almacenamiento o transporte; sin embargo, las pequeñas y medianas empresas siguen utilizando estos servicios por sus bajos precios.

b. Entorno Legal

Los entes reguladores internacionales y nacionales permiten a los operadores logísticos entender dónde inicia y termina su responsabilidad con la mercancía, así como identificar minuciosamente sus derechos. Además, delimita el nivel mínimo de calidad que deben ofrecer, y en algunos casos los reguladores determinan, de manera opcional, el orden de cómo se debe ejecutar las actividades en el proceso logístico.

Como se mencionó anteriormente, el MTC busca desarrollar y modernizar la industria logística impulsando la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías con la finalidad de reducir los costos y aumentar el valor agregado de los servicios, lo que permitirá a los operadores logísticos ser más competitivos al reducir sus costos y poder reducir sus precios, o esperar aumentar su utilidad al tener mayor margen e invertir en la optimización de sus procesos, ambas estrategias son válidas, la elección de una ellas depende de los objetivos que la empresa decida alcanzar primero, a corto o largo plazo.

Para terminar, la existencia de diferentes marcos legales para el funcionamiento de un operador logísticos, sumando a ello las responsabilidades legales, se considera un escenario oportuno para Ransa, debido que éstos aumentan las barreras de ingreso a la industria.

c. Entorno Económico

De acuerdo con la Tabla 08, se aprecia una marcada tendencia creciente en las empresas registradas en el periodo 2015 – 2017; información que se complementa con la Figura 06, la cual muestra un claro crecimiento de la industria logística; tendencias que convergen con el crecimiento de otras industrias, debido a la mayor producción y comercialización de bienes y servicios; beneficiando, por ejemplo, a empresas dentro del rubro retail y consumo masivo (Listo y Alicorp), quienes responderán a las mencionadas curvas con una mayor producción, que repercutirá en su proceso logístico como almacenaje, transporte y distribución.

Sin embargo, la economía no alcanzó su potencial crecimiento debido a temas de corrupción en los últimos años, siendo el más sonado el caso Lavajato, problemática que afectó y afecta a más de una industria debido a la mala infraestructura que existe en el Perú, siendo ésta una variable que afecta altamente los costos del proceso logístico y, por ende, el costo final de los productos.

d. Entorno Social, Cultural y Demográfico

El incremento de la población (crecimiento demográfico) es una oportunidad de negocio para Ransa; debido a que el incremento de la población genera un incremento en el número de clientes potenciales o se incrementa la demanda de productos en distintas industrias que por defecto genera un aumento en la demanda de servicios logísticos.

Asimismo, mayor población con empleo asegura un aumento en el consumo, generando un aumento en la producción de distintas marcas; en consecuencia, ello aumenta la contratación de servicios logísticos ofrecidos por Ransa, como almacenaje, transporte y distribución.

Las tendencias globales de consumo apuntan a un tipo de comportamiento donde los clientes esperan inmediatez en sus transacciones y generar un impacto positivo en la sociedad. De esta manera, si las empresas conocen el proceso de decisión de compra de sus clientes y las variables que modulan su comportamiento, estarán preparados y atenderán con inteligencia las necesidades de los mismos, cubriendo sus expectativas, diferenciándose en el mercado y generando ventajas competitivas, lo cual representa una oportunidad.

e. Entorno Tecnológico

El impacto de la tendencia tecnológica en los proveedores puede favorecer el nivel de especialización de sus servicios, mejorando la calidad éstos y reduciendo sus costos, incrementando así la diferenciación entre estos operadores (1PL y 2PL); diferenciación que puede capturar nuevos clientes o retener los actuales.

Por otro lado, la tendencia tecnológica en los clientes impactaría directamente en la toma de decisiones, puesto que éste tendría conocimiento en tiempo real sobre el estado de su mercadería las 24/7 y la cantidad exacta de la que dispone; información útil al momento de cerrar ventas, designar la distribución de productos, y establecer cantidades a producir; circunstancias que protegen los intereses de la empresa, así como la imagen de ésta frente a sus clientes.

f. Entorno Ecológico

Existe una tendencia creciente a nivel mundial de los consumidores que consideran de mucha importancia la responsabilidad ambiental que aplica la empresa, sobre su infraestructura, operaciones o productos, convirtiéndose en un factor de decisión a la hora de comprar un producto o contratar un servicio.

Ante ello, muchas empresas, proveedores y clientes, valoran las actividades responsables con el ambiente que éstas aplican, ya que muestran un compromiso más profundo con la parte ética empresarial, lo que genera mayor confianza entre ellas.

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

En el presente apartado se analizará el efecto que tiene cada una de las variables PESTEL en Ransa, revelando escenarios de oportunidades o amenazas.

a. Entorno Político - Gubernamental

En primer lugar, se debe enfatizar que el Plan Nacional de Infraestructura ha sido elaborado con el objetivo de beneficiar las cadenas logísticas del país, con una vista enfocada en las exportaciones y el comercio interno. Este plan de trabajo busca crear infraestructura, orientada a potenciar el crecimiento del país, beneficiando rotundamente a Ransa como operador logístico de llegar a realizarse, dado que contará con mejores condiciones para su operación a mediano y largo plazo (modernización de terminales portuarios, aeropuertos, desarrollo del transporte fluvial, mejora de vías terrestres y un decidido impulso al transporte marino) logrando reducir costos e incrementando su competitividad en la industria; asimismo, con mejores condiciones de infraestructura, Ransa podría mejorar sus niveles de servicio agilizando sus operaciones y estableciendo nuevos tiempos en los servicios de entrega y distribución, convirtiéndose en una empresa aún más competitiva; además, el desarrollo de infraestructura reducirá los escenarios que generen contratiempos durante la ejecución de los servicios contratados.

Sin embargo, cabe mencionar que Ransa al pertenecer a la industria logística, se ve directamente afectada por temas de corrupción como el caso Lavajato, problemática que retrasó o canceló proyectos de infraestructuras a nivel nacional en los últimos años, perjudicando sus

representativos costos de operación en los años venideros; sin embargo, se espera que, con la nueva propuesta del Plan Nacional de Infraestructura, los costos de operación de la empresa disminuyan a mediano y largo plazo.

Por otro lado, Ransa también hace uso de flota tercera (proveedores de movilidad) para el transporte y la distribución de la mercadería de sus distintos clientes; por ello, de realizarse el Plan Nacional de Infraestructura los proveedores de transporte tendrán mayor control en la seguridad de los productos trasladados, evitando contratiempos y cumpliendo con lo acordado por Ransa con sus clientes, cuidando la imagen de la empresa.

Por último, es importante mencionar que la informalidad de trabajadores dentro de la industria logística afecta directamente en los costos de estas empresas que la practican, lo que perjudica la competencia justa; por lo que es importante brindar un servicio excelente, donde las condiciones brindadas sean las apropiadas.

b. Entorno Legal

Los reguladores permiten a la empresa operadora logística saber dónde inicia y termina su responsabilidad con la mercancía e identificar minuciosamente sus derechos; además, delimita el nivel mínimo de calidad del servicio que ofrece, y en algunos casos los reguladores determinan, de manera opcional, el orden de cómo se debe ejecutar las actividades en el proceso logístico.

La existencia de diferentes marcos legales para el funcionamiento de un operador logísticos, sumando a ello las responsabilidades legales, se considera un escenario oportuno para Ransa, debido que éstos aumentan las barreras de ingreso a la industria.

c. Entorno Económico

Considerando que el consumo privado o consumo de los hogares generalmente representa el 67.38% del PBI (PUCP, 2012), información que va de la mano de la tendencia creciente del PBI; ya que una leve variación positiva generaría un incremento en el consumo de distintos productos como los de consumo masivo, lo que generaría una mayor producción en ciertas marcas, producto de una mayor demanda.

Por otro lado, al hablar puntualmente de la tendencia positiva de la economía nacional y de Ransa como el único operador logístico de Alicorp, quien es el líder de productos masivos en el mercado peruano, se deduce que al incrementarse el consumo de productos, éste conlleva a empresas como Alicorp a aumentar la producción de sus bienes, y, por ende, ello aumenta la producción de sus proveedores de materia prima y servicios; dicho escenario beneficia a Ransa, quien presta servicios a Alicorp, lo que en principio debe incrementar el volumen que éste despacha y distribuye a nivel local e interregional. Bajo esta lógica, son muchas las empresas que se benefician, incrementando su producción gracias al aumento del consumo, es así como más de una industria son afectadas positivamente por el entorno económico.

d. Entorno Social, Cultural y Demográfico

La población demográfica y la tasa de empleabilidad muestran una tendencia positiva; por ello, se genera un círculo virtuoso temporal donde al haber más personas necesariamente aumenta la demanda de diversos productos, por lo que las empresas necesitan producir más, para lo cual necesitan contratar en ciertas ocasiones nuevo personal. Entonces, estos escenarios producen un aumento en la venta de los clientes y proveedores de los operadores logísticos relacionados con las marcas afectadas por el aumento del consumo.

Por otro lado, Ransa es una empresa que busca brindar soluciones tecnológicas a sus clientes a través de sistemas gestión de sus servicios, así como ser responsables con el medio ambiente a través de actividades que se realizan anualmente y que se detallan en sus reportes de sostenibilidad. De esta manera, las tendencias globales de consumo van acorde al enfoque de la empresa, lo que representa una clara oportunidad para la organización.

g. Entorno Tecnológico

Ransa es consciente de la tendencia tecnológica que revoluciona la industria logística en el mundo; sin embargo, como se mencionó anteriormente, tanto Ransa como otros operadores logísticos 3PL están realizando mejoras tecnológicas de forma gradual dentro de sus procesos logísticos y la gestión de éste; por lo que la empresa debería mostrar el siguiente comportamiento: reducción paulatina de sus costos de producción, optimización de recursos, y mayor eficiencia en la gestión de procesos.

Cabe mencionar que la implementación de tecnología más avanzada, que mejora tanto el proceso logístico como la gestión de éste, incrementa la calidad percibida por el cliente, aumentando los servicios contratados por los clientes actuales o por el ingreso de nuevos clientes, permitiendo como mínimo retener los servicios contratados por los existentes.

h. Entorno Ambiental

Ransa se ve en la obligación de implementar estrategias verdes que se alineen con las nuevas demandas del mercado (proveedores, clientes y consumidores), generando una salida de dinero adicional que, aunque proyecten una mejor imagen de la marca frente a los grupos de intereses externos, afecta directamente en el precio final de sus servicios, precios que se encuentran por encima del mercado, pudiendo disminuir la captación de nuevos clientes o reducir los servicios contratados por los clientes actuales.

Por ello, para contrarrestar los altos costos que generan estas estrategias verdes y sus consecuencias, Ransa presenta anualmente un reporte de sostenibilidad donde detalla todas sus actividades con principios sostenibles, a la cuales pueden acceder todos los grupos de interés; buscando de esta manera alcanzar una mayor aceptación del mercado y así incrementar sus ventas.

En conclusión, en la Tabla 09, se muestra el análisis de las tendencias actuales de cada una de las variables, señalando el impacto que éstas tienen en los clientes, proveedores y la empresa.

Es importante mencionar que *la tendencia creciente de empresas registradas y el crecimiento poblacional* no fueron incluidas dentro de las fortalezas y oportunidades, puesto que este segundo se relaciona directamente con el primero; es decir, que al incrementarse la población, la demanda de distintos productos aumenta, en consecuencia, a distintos niveles, lo que resulta en la aparición de nuevos negocios que buscan satisfacer ese incremento de la demanda, trayendo como resultado una mayor producción de bienes y servicios, que finalmente se relacionan y se incluyen dentro del *crecimiento económico del Perú*.

Tabla 09

Impacto del entorno externo en los clientes, los proveedores y la empresa

Tipo	Tendencia	Impacto		Impacto en la empresa
		Cliente	Proveedor	
Análisis político gubernamental	Falta de infraestructura nacional vial	Riesgo de incumplimiento de los servicios en cuanto a tiempo e incidencias por parte del proveedor	Riesgo de incumplir con el servicio en cuanto a tiempo e incidencias	Riesgo de incumplir con el servicio en cuanto a tiempo e incidencias
	Plan Nacional de Infraestructura	Mercadería recibida a tiempo con menor incidencias	Reducción de costos en el servicio de transporte y distribución, y mejora de la imagen empresarial	Cumplimiento de acuerdos en cuanto a tiempo con menor incidencias; reducción de costos en el servicio de transporte y distribución; y mejora de la imagen corporativa
	Corrupción en las licitaciones de proyectos de infraestructura	Mercadería recibida fuera de tiempo con incidencias	Entregas fuera de tiempo con incidencias, y empobrecimiento de la imagen empresarial	Entregas fuera de tiempo con incidencias, y empobrecimiento de la imagen corporativa
	La informalidad laboral en el Perú	Mayor rango de precios en operadores logísticos 1PL y 2PL	Implementación de estrategias de diferenciación	Implementación de estrategias de diferenciación
Análisis económico	Crecimiento económico en el Perú y América Latina	Mayor comercialización y producción de sus productos	Mayor comercialización y producción de servicios de transporte y distribución	Mayor comercialización y producción de servicios de transporte, almacenaje, distribución y otros
	Tendencia creciente de empresas registradas	Mayor comercialización y producción de sus productos	Mayor comercialización y producción de servicios de transporte y distribución	Mayor comercialización y producción de servicios de transporte, almacenaje, distribución y otros
Análisis legal	Reglas de la Haya-Visby y Hamburgo	Seguridad al tercerizar sus operaciones logísticas	Oportunidad de diferenciación	Oportunidad de diferenciación
	Tratados de Libre Comercio	Acceso a operadores logísticos de alta calidad	Reducción de costos e incremento de calidad en sus operaciones	Reducción de costos e incremento de calidad en sus operaciones
Análisis cultural	Crecimiento poblacional	Mayor comercialización y producción de sus productos	Mayor comercialización y producción de servicios de transporte y distribución	Mayor comercialización y producción de servicios de transporte, almacenaje, distribución y otros
	Inestabilidad social y política del país	Menor comercialización de sus productos	Menor comercialización de servicios de transporte y distribución	Menor comercialización de servicios de transporte, almacenaje, distribución y otros
	Tendencia globales de consumo	Oportunidad de línea de negocio	Oportunidad de línea de negocio	Oportunidad de línea de negocio
Análisis tecnológico	Tecnología, soporte de la actividad logística	Acceso a operadores logísticos de alta calidad que permiten tomar decisiones apropiadas	Reducción de costos e incremento de calidad en sus operaciones, y aumento en la contratación de sus servicios	Reducción de costos e incremento de calidad en sus operaciones, y aumento en la contratación de sus servicios
Análisis ecológico	Aumento de exigencias medioambientales	Mayor salidad de dinero con un precio final incrementado, y posible aumento de clientes por una mayor aceptación de la marca	Mayor salidad de dinero con un precio final incrementado, y posible aumento de clientes por una mayor aceptación de la marca	Mayor salidad de dinero con un precio final incrementado, y posible aumento de clientes por una mayor aceptación de la marca

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 120), por F. D'Alessio, 2008, México D.F.: Pearson Educación.

4.4. Oportunidades y amenazas.

Los principales problemas de la logística nacional están en: (a) la eficiencia logística, (b) la calidad y confiabilidad de la infraestructura, basadas en las dificultades con el sector terrestres; y, (c) la eficiencia del sector aduanero, debido a los procesos engorrosos y complicados (Mincetur, 2016). De este modo, considerando lo siguiente: la misión y visión de la empresa, el impacto que tiene el entorno externo en los clientes, proveedores y la empresa, y las problemáticas identificadas por el Mincetur se plantea las siguientes oportunidades que Ransa puede explotar en los años por venir y amenazas que la misma debe evitar o superar. Ver Tabla 10.

Tabla 10

Oportunidades y amenazas

Nº	Oportunidades
O1	Plan Nacional de infraestructura
O2	Tratados de Libre Comercio
O3	Reglas de la Haya - Visby y Hamburgo
O4	Crecimiento económico en el Perú y América Latina
O5	Tecnología, soporte de la actividad logística
O6	Tendencias globales de consumo
Nº	Amenazas
A1	Falta de infraestructura nacional vial
A2	La informalidad laboral en el Perú
A3	Aumento de las exigencias medioambientales
A4	Inestabilidad social y política del país
A5	Corrupción en las licitaciones de proyectos de infraestructura

Nota. Las oportunidades y amenazas fueron aceptadas por los expertos que evaluaron las mismas en el Anexo 04.

4.5. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La siguiente tabla fue elaborada a partir de la recopilación de información de distintos expertos que laboran en Ransa, donde se analiza la importancia de distintas variables y la eficacia con la que responde la empresa (Ver anexo 04). Ver Tabla 11.

Tabla 11

Matriz de evaluación de factores externos

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Amenazas			
1. Falta de infraestructura nacional vial	0.11	2	0.21
2. La informalidad laboral en el Perú	0.10	1	0.13
3. Aumento de las exigencias medioambientales	0.05	1	0.05
4. Inestabilidad social y política del país	0.11	2	0.23
5. Corrupción en las licitaciones de proyectos de infraestructura	0.07	2	0.15
Subtotal			0.76
Oportunidades			
1. Plan Nacional de Infraestructura	0.12	4	0.44
2. Tratados de Libre Comercio	0.10	3	0.30
3. Reglas de la Haya - Visby y Hamburgo	0.04	3	0.11
4. Crecimiento Económico en el Perú y América Latina	0.11	4	0.39
5. Tecnología, soporte de la actividad logística	0.10	3	0.30
6. Tendencias globales de consumo	0.10	3	0.32
Subtotal			1.86
Total	1		2.62

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 126), por F. D'Alessio, 2008, México D.F.: Pearson Educación.

La Tabla 11 reporta un ponderado total de 2.62, resultado que posiciona a Ransa por encima del promedio, capitalizando oportunidades y reduciendo el impacto de las amenazas, por ello, se afirma que Ransa posee una alta respuesta frente a las oportunidades que brinda el entorno externo, así como los tratados de libre comercio (TLCs), el crecimiento económico en el Perú y América Latina, la tecnología enfocada en el soporte de la actividad logística y las tendencias globales de consumo, asumiendo además que la empresa tendrá una alta respuesta frente a la oportunidad ofrecida por el plan nacional de infraestructura; del mismo modo, se observa que la empresa tiene una baja respuesta a la amenaza que representa la falta de infraestructura vial, la informalidad laboral en el Perú, la inestabilidad social y política del país, y la corrupción en las licitaciones de proyectos de infraestructura.

Capítulo V. Análisis de la industria

5.1. Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta)

a. La oferta

En principio, de acuerdo con Blum Consultora Empresarial, los operadores logísticos se adaptan a las necesidades de cada cliente, manteniendo distintos niveles de integración (“Clasificación de los diferentes operadores logísticos,” 22 de junio del 2018). Los principales tipos de operadores logísticos presentes en el mercado nacional son los siguientes:

- Primera fase de proveedor logístico (1PL): Esta fase de la logística hace referencia al transporte de mercancías. Por su parte, el área logística de la empresa contratante conserva las actividades de operaciones y cuenta con sus propios almacenes.
- Segunda fase de proveedor logístico (2PL): En este caso, los operadores logísticos ofrecen el servicio de transporte, almacenamiento de productos y manejo de equipos de almacén. Por su parte, la empresa contratante coordina la flota de transporte y la preparación de los pedidos en el almacén.
- Tercera fase de proveedor logístico (3PL): En este caso, los operadores logísticos ofrecen la integración de servicios, proveen de flota de transporte y lugar de almacenaje, además, gestionan las operaciones de transporte y almacén. Por su parte, la empresa contratante mantiene el control global de todo el flujo de mercancías.
- Cuarta fase de proveedor logístico (4PL): Supervisan el funcionamiento de la logística con el objetivo de optimizar al máximo la eficiencia de la cadena de suministro a través de su amplio y especializado conocimiento y capacidad tecnológica; no tienen

recursos físicos como camiones o almacenes. Suelen supervisar a los operadores 3PL subcontratados por la empresa.

Considerando los distintos tipos de operadores logísticos, el Informe de Demografía Empresarial en el Perú, señala que en el II trimestre del 2018, uno de los servicios que registró mayor variación neta fue el servicio de transporte y almacenamiento, con 126,415 empresas registradas y en funcionamiento, alcanzando un aumento neto de 3052 empresas respecto al trimestre anterior (INEI, 2018). Ver Tabla 12.

Tabla 12

Número de empresas según actividad económica, II trimestre 2018

Actividad económica	Stock 1/	Altas 2/	Bajas 3/	Variación Neta 4/	Tasa de altas (%) 5/	Tasa de bajas (%) 6/	Tasa neta (%) 7/
Total	2 379 445	63 748	27 711	36 037	2,7	1,2	1,5
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	39 321	1 269	795	474	3,2	2,0	1,2
Explotación de minas y canteras	16 968	457	992	-535	2,7	5,8	-3,2
Industrias manufactureras	187 684	4 573	2 475	2 098	2,4	1,3	1,1
Construcción	67 004	2 887	1 302	1 585	4,3	1,9	2,4
Venta y reparación de vehículos	65 975	1 882	830	1 052	2,9	1,3	1,6
Comercio al por mayor	218 074	8 492	4 252	4 240	3,9	1,9	1,9
Comercio al por menor	789 727	16 764	5 968	10 796	2,1	0,8	1,4
Transporte y almacenamiento	126 415	5 298	2 246	3 052	4,2	1,8	2,4
Actividades de alojamiento	25 002	496	201	295	2,0	0,8	1,2
Actividades de servicio de comidas y bebidas	189 163	5 993	1 485	4 508	3,2	0,8	2,4
Información y comunicaciones	55 532	955	421	534	1,7	0,8	1,0
Servicios prestados a empresas	243 856	5 866	2 636	3 230	2,4	1,1	1,3
Salones de belleza	34 318	1 022	199	823	3,0	0,6	2,4
Otros servicios 8/	320 406	7 794	3 909	3 885	2,4	1,2	1,2

Nota. Tomado de “Demografía empresarial en el Perú, II Trimestre 2018,” por F. Costa, 2018, *Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)*, p. 04. Recuperado de goo.gl/uNv7Sq

Además, la publicación Perú Top Publicaciones; la cual lista a las 10.000 empresas más importantes del Perú por ingresos, afirma que los operadores logísticos más importantes en términos de ventas, expresados en miles de soles, son solo 3: Ransa con S/ 780.960, Neptunia con S/ 326.277, y Dinnet con S/ 125.735. (“Cuáles son las empresas más importantes del sector logístico,” 03 de agosto de 2017). Cabe señalar que, bajo la clasificación de operadores logísticos, las tres empresas anteriormente mencionadas son de naturaleza 3PL.

Tras lo mencionado, se identifica a Ransa como un operador logístico 3PL, por lo que la evaluación de la industria, en el apartado 5.2, se desarrolla desde la posición de operadores logísticos 3PL. Además, se determina a las empresas con mayores ventas de toda la industria, colocando a Ransa entre los principales operadores logísticos capaces de responder a la demanda del mercado nacional.

b. La demanda

En principio, la Figura 08 muestra la densidad empresarial orientadas al comercio de bienes por cada región al término del año 2017; información que permite aproximar el número de empresas comerciales en todo el Perú. Además, identificamos que en la Provincia de Lima existen 32.6 empresas por cada 1,000 habitantes (INEI, 2017).

Figura 08. Densidad Empresarial de las empresas comerciales, según región (emp. por cada mil personas), 2017. Tomado de “Estructura Empresarial 2017” por el INEI, 2017. Recuperado de <https://bit.ly/2GoR0lO>

En complemento, la Tabla 13 muestra la estructura del mercado nacional, señalando que el 0,6% del mercado está conformado por grandes y medianas empresas, siendo éstos el mercado objetivo de la industria logística. Además, algunos pequeños empresarios suelen juntarse, formando conglomeraciones, con el fin de alcanzar grandes volúmenes de sus productos, convirtiéndose éstos en un mercado atractivo para la industria.

Tabla 13

Estructura empresarial

Segmento empresarial	2016	2017		Var % 2017/16
		Absoluto	Porcentaje	
Total	2'124,280	2'303,511	100,00	8,4
Microempresa	2'011,153	2'183,121	94,8	8,6
Pequeña empresa	92,789	98,942	4,3	6,6
Gran y mediana empresa	13,031	13,898	0,6	6,7
Administración pública	7,307	7,550	0,3	3,3

Nota. Tomado de “Perú: Estructura Empresarial, 2017”, por INEI, 2017. Recuperado de goo.gl/u4rUR7

Por otro lado, en la Tabla 12 se observa que en el II trimestre del 2018 ingresaron al mercado 32,985 empresas de distintas industrias (sin incluir operadores logísticos), cifra que propone un aumento de potenciales clientes.

Sin embargo, el 95.0% de las empresas formales son *microempresas*, 4.3% *pequeñas empresas* y 0.2% *medianas empresas*. De este modo, el 39.3% de las pymes registraron ventas anuales menores a 2 UIT, mientras que un 26.9% reconoció ventas anuales por encima de 13 UIT (Ministerio de la Producción, 2015). Dicho esto, debe considerarse que la mayor parte de las empresas (existentes y nuevas) no están en condiciones de tercerizar sus operaciones logísticas, ya sea por falta de capital o porque no sea necesario.

Por último, es importante señalar que existen empresas que no están de acuerdo que la tercerización logística sea parte de un beneficio a largo plazo, perdiendo así miles de soles al año debido a sus ineficientes procesos logísticos, prácticas inadecuadas de almacenamiento y personal no calificado. Así, el porcentaje de empresas reacios al cambio asciende a 30%. (Ramos, 2017).

En conclusión, de los 2'379,445 empresas solo el 5% está en condiciones de tercerizar sus operaciones logísticas, de las cuales un 70% piensa en ello como beneficio a largo plazo. Además, cabe mencionar que las microempresas, las cuales representan el 95% del total de empresas, aunque no estén en condiciones de tercerizar sus operaciones logísticas, son las que mueven al 5% de las empresas que sí están en condiciones de contratar un operador logístico; por lo que, al final del trayecto, son los operadores logísticos los beneficiados.

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria

En el siguiente apartado se analiza cada una de las cinco fuerzas competitivas del sector logístico 3PL a través de la información recogida por medio de entrevistas a expertos de Ransa (ver Anexo 05). A continuación, se podrán observar tablas por cada una de las fuerzas competitivas, las cuales contienen factores críticos, peso de relevancia, impacto del factor y el valor final que determina la situación de la fuerza en la industria.

5.2.1. Sustitutos.

Ransa es un operador 3PL, es decir, gestiona los procesos logísticos de sus clientes y les ofrece una serie de ventajas competitivas.

De esta manera, las empresas pueden reducir sus costos, ya que no invierten en la implementación de un centro de distribución, sino que pagan al 3PL lo correspondiente al espacio que utilizan. Además, optimizan los tiempos, ya que asumen la gestión de los procesos logísticos y si se trata de querer operar en otros países, al trabajar con un 3PL se tiene la seguridad de que se dará de manera eficiente debido al conocimiento y experiencia en otros mercados (Ransa, 2018).

Es importante mencionar que los operadores logísticos 4PL se encargan de gestionar a los proveedores de los servicios logísticos 3PL que han sido subcontratados por la empresa cliente (Coyle, Bardi, EJ y Langley, & CJ, 2003). Por lo tanto, el principal objetivo de un operador 4PL es generar valor a sus empresas clientes por medio del suministro de recursos de proveedores especializados que ofrezcan valor añadido. Es difícil encontrar un 4PL que pueda ofrecer todos los recursos (camiones, almacenes y capacidad tecnológica) debido a que su mayor fortaleza está en seleccionar y coordinar los recursos de otros operadores (3PL) que generen un valor mayor del que podría generar el proceso interno de las empresas clientes (Win, 2008).

En ese sentido, la amenaza de productos sustitutos nace del servicio logístico no integral (1PL y 2PL). Cabe mencionar que estos servicios no ofrecen un valor agregado y muchas veces son administrados por empresas que no poseen amplia experiencia dentro de la industria (De La Torre, López, Luna, Meza, & Mixán, 2016).

Por otro lado, de acuerdo con la Tabla 14, los siguientes factores: (a) propensión del consumidor a sustituir, (b) sustitutos con mejores precios y (c) facilidad de cambio del comprador, alcanzan la puntuación más alta (3), lo que significa que de no demostrar la ventaja competitiva de contratar un servicio integrado 3PL, éstos evaluarán la opción de sustituir el servicio mencionado por un 1PL (solo transporte) y 2PL (transporte más almacenamiento), los cuales ofrecen alquiler de espacios, pero no gestionan los almacenes, responsabilizando a los cliente de mantener la función de administrar las tareas operativas y de contar con sus propio sistema de gestión.

Por último, que los clientes dejen de tercerizar el servicio 3PL para empezar a gestionar su propia cadena logística, implementando un centro de distribución o adquiriendo flota propia para el transporte de su mercadería, sería otra forma de sustituir el servicio mencionado; sin embargo, es una alternativa poco viable debido al nivel inversión y especialización que ello demanda.

Tabla 14

Amenaza de servicios sustitutos

Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
16.67%	Propensión del consumidor a sustituir				3				0.44
25.00%	Sustitutos con mejores precios				3				0.71
20.83%	Facilidad de cambio del comprador				3				0.66
20.83%	Nivel percibido de diferenciación del producto			2					0.42
16.67%	Disponibilidad de sustitutos cercanos			2					0.33
100%	Puntaje								2.56

Nota. La información de la presente tabla es el resultado promedio de las entrevistas realizadas a expertos de Ransa (ver Anexo 05).

5.2.2. Potenciales.

Actualmente, no existen barreras legales para iniciarse en la industria logística. Al contrario, El Estado Peruano promociona la inversión privada, la competitividad del mercado y el trato justo de todas las industrias (Ley N°757, 1991).

Sin embargo, la integración de servicios que ofrece un operador logístico como Ransa, representa una barrera para el ingreso de nuevos competidores. Por ejemplo, la empresa cuenta con profesionales bajo el perfil de líderes supply, quienes se encargan del manejo integral de la cadena logística, optimizando los recursos en bienestar del cliente y asegurando que la demanda del mismo esté cubierta en todo momento

Mientras tanto, la tecnología en la industria logística avanza a pasos agigantados y es necesario reinventarse e innovar para ofrecer un mejor servicio a los clientes. Considerando que UPS realiza inversiones anuales de más de mil millones de dólares, con la finalidad de innovar en las diferentes áreas del negocio logístico y de distribución, es claro que se tiene a un potencial competidor (Salamanca, 2017). Cabe mencionar que UPS es ampliamente conocida por su entrega de paquetes terrestres nacionales; además, ofrece servicios de envío nacional e

internacional, rastreo, contratación de servicios de logística, integración de tecnología UPS y sustentabilidad (United Parcel Service [UPS], 2019).

Por lo mencionado anteriormente y los resultados mostrados en la Tabla 15, el factor de mayor relevancia e impacto es *la inversión de capital* que demanda ingresar a la industria de operadores logísticos, ya que ésta reflejará el grado de integración del servicio ofrecido.

Finalmente, el valor ponderado de 2.96 muestra que el ingreso de nuevos competidores es una amenaza que puede ir en aumento si no se pone atención en incrementar la calidad de los procesos logísticos y en su integración. Ver Tabla 15.

Tabla 15

Amenaza de nuevos competidores

Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
20.83%	Economía a escala				3				0.59
21.67%	Diferenciación del producto			2					0.51
24.17%	Inversiones de capital				3				0.81
17.50%	Acceso a canales de distribución				3				0.61
15.83%	Barreras de entrada				3				0.45
100%	Puntaje								2.96

Nota. La información de la presente tabla es el resultado promedio de las entrevistas realizadas a expertos de Ransa (ver Anexo 05).

5.2.3. Clientes.

Los clientes con mayor poder de negociación en el sector son aquellos con mayores volúmenes (almacenaje) o con mayor frecuencia (transporte). En el caso de Ransa, el cliente más importante es Samsung con el 80% de sus ingresos por distribución; además, Samsung y Alicorp son clientes que ocupan un almacén cada uno.

Es importante mencionar que el principal servicio de los operadores logísticos es el almacenaje y es donde los clientes grandes (caso: alimentos, minería, etc.) “dominan” la

negociación a la hora de contratar los servicios logísticos por los volúmenes ofrecidos. Sin embargo, los demás clientes de Ransa que no representan un alto porcentaje de ingresos por almacenaje, transporte y distribución, se rigen al cumplimiento de los términos y condiciones previamente negociadas por ambas partes. Al final, las exigencias de cada uno de los clientes se reflejan en los precios de los servicios contratados.

Por otro lado, la Tabla 16 muestra que el factor de mayor relevancia e impacto es el potencial cambio de operador logístico; factor que se valida, además, con el Anexo 06, el cual muestra el resultado de encuestas a clientes de la empresa, en el que se mencionan distintas deficiencias de los servicio que podrían desencadenar una caída de la cartera de clientes, por ejemplo: América Móvil requiere de mayor tecnología e innovación, así como la mejorar la capacidad de respuesta; Oster enfatiza que la empresa debe alinearse con las nuevas tendencias y requerimientos del mercado; Minera Yanacocha menciona resalta que la empresa debe enfocarse más en el cliente que en la reducción de costos, acentuando que ello es la razón por lo que la empresa sufre pérdida de clientes.

Es por ello que, con un valor ponderado de 3.13 (ver Tabla 16), el poder de negociación de los clientes alcanza a ser medio alto, lo que le convierte en un tema de interés para el área comercial; puesto que, de no ser tratado a tiempo y con cuidado, puede convertirse en una debilidad.

Tabla 16

Poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
26.67%	Cambiar a otra marca o sustituto				3				0.71
20.00%	Son importantes para el vendedor				3				0.67
19.17%	Luchan contra la caída en la demanda				3				0.64
17.50%	Informados sobre los productos y precios					4			0.64
16.67%	Es su decisión qué comprar y cuándo hacerlo				3				0.47
100%	Puntaje								3.13

Nota. La información de la presente tabla es el resultado promedio de las entrevistas realizadas a expertos de Ransa (ver Anexo 05).

5.2.4. Proveedores.

La mayoría de los operadores logísticos subcontrata algunas operaciones que abarcan los servicios comerciales entre las unidades de negocio y los clientes. De este modo, los subcontratistas se convierten en los principales proveedores debido al involucramiento directo que tienen sobre la calidad del servicio. La importancia de subcontratar operaciones es la reducción de costos a través de un servicio especializado. (De La Torre et al, 2016).

En cuanto a lo mencionado, la Tabla 17 señala que la cantidad de proveedores y el poder que éstos tienen sobre los precios son los factores de mayor relevancia, ya que existen pocos proveedores que cumplen con los altos requerimientos establecidos por los operadores logísticos 3PL.

Sin embargo, considerando la entrevista realizada al Jefe de Servicios (ver Anexo 07), la negociación de tarifas con los proveedores, luego del vencimiento del contrato, significa un incremento del 1 o 2% a lo mucho; esto debido a que siempre hay nuevos proveedores dispuestos

a negociar con la empresa, y perder la renovación del contrato involucra perder un gran porcentaje de sus ventas debido a que cubren todas las operaciones de Ransa.

Por ello, el poder de negociación de los proveedores alcanza un valor ponderado de 2.99 (ver Tabla 17), valor que afirma que la industria de operadores logísticos 3PL tiene un poder de negociación medio, ya que la facultad de ofrecer un servicio integrado de alta calidad depende de terceros.

Tabla 17

Poder de negociación de los proveedores

Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
26.67%	Cantidad de proveedores en la industria				3				0.80
27.50%	Poder de decisión en el precio por parte del proveedor				3				0.83
25.00%	Nivel de organización de los proveedores				3				0.71
20.83%	Nivel de poder adquisitivo				3				0.66
100%	Puntaje								2.99

Nota. La información de la presente tabla es el resultado promedio de las entrevistas realizadas a expertos de Ransa (ver Anexo 05).

5.2.5. Competencia en el mismo sector.

De acuerdo con la Tabla 18, el factor de mayor relevancia e impacto es el número de competidores; sin embargo la cantidad de éstos, a la fecha, es moderada, por lo que su valor se justifica en el impacto que éstas tienen actualmente y en el potencial que pueden alcanzar; por ejemplo, entre los operadores logísticos 3PL que atienden el mercado nacional, tenemos los siguientes: Dinnet, Neptunia y Ransa; empresas que, además, buscan desarrollar la calidad de la industria, como se mencionó anteriormente en el punto 4.1.5.

Por otro lado, el factor de costos fijos impacta sobre el precio y la calidad de los servicios, influyendo finalmente en el factor de diferenciación; por ello, las empresas que brindan servicios integrados manejan mayores costos fijos debido a la alta calidad de sus operaciones, logrando así una alta diferenciación. Sin embargo, la Tabla 18 muestra que los costos fijos tienen mayor relevancia que la diferenciación, de modo que tercerizar operaciones especializadas ayuda a disminuir costos y aumentar la calidad.

Por último, el valor ponderado de 2.93 muestra una rivalidad media alta entre competidores debido al gran número de empresas que conforman la industria. Así, las empresas que ofrecen servicios logísticos no integrados compiten por precios, mientras que las empresas que ofrecen servicios integrados compiten por calidad. Ver Tabla 18.

Tabla 18

Rivalidad de los competidores

Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
26.67%	Gran número de competidores				3				0.84
20.00%	Costos fijos				3				0.67
17.50%	Falta de diferenciación				3				0.44
19.17%	Competidores diversos				3				0.51
16.67%	Barreras de salida				3				0.47
100%	Puntaje								2.93

Nota. La información de la presente tabla es el resultado promedio de las entrevistas realizadas a expertos de Ransa (ver Anexo 05).

5.3. Análisis del grado de atraktividad de la industria

Tabla 19

Análisis de atraktividad

Análisis de atraktividad						Concepto
Fuerzas competitivas	Muy poco atractiva (5 – 4.1)	Poco atractiva (4 – 3.1)	Neutral (3 – 2.1)	Atractiva (2 – 1.1)	Muy atractiva (1 – 0)	
Amenaza de nuevos competidores			2.96			La amenaza de nuevos operadores logísticos 3PL es medio.
Poder de negociación de los clientes		3.13				El poder de negociación de los clientes es medio alto, esto se debe principalmente al gran número de operadores logísticos que están dispuestos a negociar mejores condiciones.
Poder de negociación de los proveedores			2.99			El poder de negociación de los proveedores es medio, esto se debe al nivel de especialización de los servicios subcontratados que ofrecen y del que dispone la empresa.
Amenaza de servicios sustitutos			2.56			La amenaza de servicios sustitutos es media, esto se debe principalmente al gran número de empresas que ofrecen servicios logísticos no integrados (1PL y 2PL).
Rivalidad de los competidores			2.93			La rivalidad de los competidores es media, esto se debe principalmente a la dirección de la empresa, por costos o calidad.
Evaluación general			2.91			Industria neutral
Cuadrante más cercano			3.10			Industria poco atractiva

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 145), por F. D'Alessio, 2008, México D.F.: Pearson Educación.

El resultado de la Tabla 19 muestra una industria neutral – poco atractiva; esto debido a la poca dificultad de ingresar a la industria ofreciendo servicios logísticos no integrados (1PL y 2PL) como el servicio de transporte, almacenamiento y distribución, ya que éstos por separado demandan menor desembolso de dinero; sin embargo, esta cara de la industria muestra mayor índice de competidores, restándole atractividad a la industria; mientras que para ofrecer un servicio logístico integrado (3PL) se necesita mayor inversión de dinero y tiempo, lo cual involucra infraestructura, flota de camiones, certificaciones, personal calificado, entre otros; reduciendo notablemente el índice de competidores.

Además, al existir en toda la industria gran cantidad de operadores logísticos, los clientes tienen cierto poder en hacer cumplir sus demandas, y de no estar satisfechos con lo recibido pueden buscar una nueva alternativa. La decisión depende de que si el cliente alcanza a percibir el valor diferencial de un servicio integrado y el impacto que éste tiene sobre sus operaciones, de no percibirlo puede finalmente inclinarse por otro operador logístico 3PL o por uno que brinde servicios atomizados (1PL o 2PL).

Es por ello por lo que, luego del análisis de la industria, la empresa debe desarrollar estrategias que estén orientadas en lo siguiente: incrementar la diferenciación de sus servicios y el nivel percibido sobre esta misma.

A continuación, en la Tabla 20, considerando todo lo mencionado anteriormente, se muestra las fortalezas y debilidades de Ransa frente a las fuerzas competitivas de la industria.

Tabla 20

Ransa frente a las fuerzas competitivas

Fuerzas competitivas de la industria	Fortalezas/debilidades	
Poder de negociación de los clientes	Debilidad	Comercial
Poder de negociación de los proveedores	Debilidad potencial	
Amenaza de servicios sustitutos	Fortaleza	Operaciones
Rivalidad de los competidores	Fortaleza potencial	
Amenaza de nuevos competidores	Fortaleza	

Primero, la empresa a través del área de Operaciones está responsabilizada en impulsar iniciativas que mejoren y diferencien sus servicios ofrecidos, creando valor en la cadena de suministros de sus clientes.

Al incrementar el valor de los servicios ofrecidos, la empresa hace frente a la problemática de que su servicio integral (3PL) sea remplazado por servicios atomizados (1PL o 2PL); asimismo, incrementa las barreras de entrada, relacionadas con la inversión tecnológica; y, por último, incrementa su nivel de competitividad, convirtiéndose en una amenaza para el resto de los operadores 3PL; sin embargo, de acuerdo con la Figura 03, se puede inferir que Ransa ha estado perdiendo cierto grado de diferenciación.

Es así como, considerando el nivel de integración de los servicios, el alcance geográfico, y la infraestructura de la empresa, se considera que Ransa, a través de Operaciones, está atacando a 3 de las 5 fuerzas de la industria, en la que dicha gestión, por el valor creado, puede considerarse una fortaleza para la empresa.

Segundo, la empresa a través del área Comercial está responsabilizada de impulsar iniciativas que transmitan la diferenciación de sus servicios ofrecidos, incrementando el valor percibido de estos mismos.

Al incrementar el valor percibido de los servicios ofrecidos, la empresa hace frente a la problemática del poder de decisión de los clientes, reduciendo la posibilidad de que éstos consideren remplazar los servicios contratados. Por otro lado, debido al alcance geográfico y el nivel de especialización que demanda la industria, la empresa necesita tercerizar distintos servicios, por lo que el área Comercial está comprometida a negociar por ellos; sin embargo, con la exigencia que muestra el mercado, el nivel de especialización demandada será cada vez más alta, por lo que negociar por esos servicios demandará mayor cuidado.

Es así como, considerando la caída de las ventas en una industria en crecimiento (ver Figura 03), el resultado de la encuesta de satisfacción (ver Anexo 06) y la entrevista realizada al jefe de Gestión de Servicios (ver Anexo 07), se considera que Ransa, a través del área Comercial, está trabajando en 2 de las 5 fuerzas de la industria, gestión que aún no alcanza resultados óptimos, por lo que se le puede considerar como una debilidad.

5.4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

De acuerdo con D'Alessio (2008), “el propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias” (p.145).

Además, D'Alessio (2008) señala que “las clasificaciones (valores) se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, donde: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor,

2=debilidad menor, 1=debilidad mayor. Los pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1 y deben ser entre 6 y 12” (p.146).

Para identificar y determinar a los competidores más importantes de Ransa Comercial, recurrimos a entrevistas personales con expertos de la organización, los cuales lideran los principales servicios de la Operación, conocen la gestión de la competencia y cuentan con amplia experiencia en el rubro logístico. De esta manera, en función de las variables tales como: cobertura, estándares de seguridad, experiencia, infraestructura, integración de la cadena, gestión comercial y orientación al cliente, se determinan a las empresas que constituyen como competencia de la organización. (Ver anexo 8)

En este sentido, se tuvo como resultado que las empresas que compiten directamente con Ransa son Neptunia y Dinet. Asimismo, esta información se contrasta con lo mencionado anteriormente en cuanto a los tres operadores logísticos más importantes del sector en términos de ventas, resultando las tres organizaciones como representativas.

Es así como, se aplica la herramienta MPC para evaluar la comparación de fortalezas y debilidades de las empresas mencionadas, las cuales se conectan entre sí en función de los Factores Clave para el Éxito (FCE), los cuales fueron validados por expertos de la organización y de la industria, quienes enumeraron un listado de factores y se eligieron aquellos de mayor repetición para efectos de la evaluación.

Respecto a los expertos de la industria, tenemos a personas que lideren servicios del rubro logístico, con puestos de jefatura o gerencia dentro de sus organizaciones y que cuentan con amplia experiencia en el mercado.

De esta manera, para determinar la valoración de la Matriz de Perfil competitivo, consideramos solo la evaluación de los expertos ajenos a Ransa Comercial, de modo que los puntajes reflejen una percepción más certera. (Ver anexo 8)

Por consiguiente, la Tabla 21 indica que Ransa posee un alto manejo de (1) cobertura a nivel nacional de sus operaciones logísticas y (3) experiencia en la industria. Asimismo, Ransa mantiene un buen manejo de (2) altos estándares de seguridad en las operaciones logísticas, (4) infraestructura Logística, (5) nivel de integración de la cadena de suministro y (7) orientación al cliente, seguido por Dinnet y Neptunia en base al puntaje.

Por ello, se puede afirmar que Ransa maneja aquellos factores críticos de gran influencia en la industria de operadores logísticos para prestar sus servicios, permitiendo a la empresa tener una ventaja sobre las demás. Por otro lado, es Neptunia quien posee mejor manejo del factor (6) gestión comercial, seguido por Ransa y Dinnet en base al puntaje

Sobre el puntaje final ponderado se observa que Ransa, Dinnet y Neptunia (3.17, 2.74 y 2.47 respectivamente) se encuentran por encima del promedio de la industria, lo que significa que utilizan sus capacidades para aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas presentes en la industria.

Tabla 21

Matriz de perfil competitivo: Ransa, Neptunia y Dinet

Factores del éxito	Peso	RANSA		NEPTUNIA		DINET	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Cobertura a nivel nacional de las operaciones logísticas	0.14	4	0.53	3	0.39	3	0.39
2. Manejo de altos estándares de seguridad en las operaciones logísticas	0.14	3	0.45	3	0.36	3	0.42
3. Experiencia en la Industria	0.13	4	0.52	3	0.34	3	0.39
4. Infraestructura Logística	0.13	3	0.44	3	0.36	3	0.34
5. Nivel de integración de la cadena de suministro	0.14	3	0.39	2	0.31	2	0.34
6. Gestión Comercial	0.16	2	0.38	2	0.38	3	0.42
7. Orientación al cliente	0.16	3	0.45	2	0.32	3	0.45
Total	1.00		3.17		2.47		2.74

Nota. Los factores clave de éxito fueron planteados y evaluados por expertos de la industria de operadores logísticos (ver Anexo 05). Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 147), por F. D'Alessio, 2008, México D.F.: Pearson Educación.

Por otro lado, de manera específica, Ransa debe implementar estrategias que mejoren el factor 6, considerado como debilidad menor, y refuercen los factores 2, 4, 5 y 7, considerados como fortalezas menores.

Respecto al valor ponderado de 3.17, Ransa se posiciona como el líder en la industria de operadores logísticos, seguido por Dinet (2.74) y Neptunia (2.47).

Por último, mejorar el nivel de integración de la cadena de suministros (FCE 5) está orientado a incrementar la diferenciación de los servicios y mejorar la gestión comercial y la orientación de la empresa hacia y para el cliente, mientras que el FEC 7 está orientada a incrementar el nivel percibido sobre la diferenciación de los servicios.

5.5 Benchmarking y comparación con los líderes de la industria en cada uno de los factores claves de éxito (FCE)

El mercado de operadores logísticos es una industria amplia y competitiva, debido a los distintos factores que exige el mercado y que determinan la calidad de los servicios.

Asimismo, es importante mencionar que las empresas deberían tener la capacidad de atender los requerimientos de los clientes y adaptarse a sus necesidades.

En este sentido, en la Tabla 22, se realiza un análisis comparativo de las empresas que lideran la industria logística y son evaluadas en base a factores clave de éxito, tales como: cobertura, estándares de seguridad, experiencia en la industria, infraestructura logística y nivel de integración de la cadena logística. Los resultados de la evaluación permitirán identificar las prácticas superiores de las organizaciones o aquellas que deban potenciar, adoptando e implementando iniciativas similares a las demás empresas.

Tras la evaluación, ver Tabla 22, se concluye que Ransa es superior en términos de cobertura de operaciones, infraestructura logística y experiencia en la industria.

Tabla 22

Benchmarking de los factores claves de éxito

Factores Críticos		Ransa	Neptunia	Dinet
Cobertura a nivel nacional	Almacenaje	Arequipa, Callao, Chiclayo, Chimbote, Ilo, Iquitos, Lima, Paita, Pisco, Pucallpa, Trujillo	Arequipa, Callao, Paita, Pucallpa, Trujillo	Arequipa, Callao, Chiclayo, Lima
	Valor Agregado			
	Depósito Temporal			
	Transporte	Arequipa, Callao, Chiclayo, Chimbote, Ilo, Iquitos, Lima, Paita, Pisco, Pucallpa, Trujillo, Yurimaguas	Arequipa, Callao, Paita, Pucallpa, Trujillo	Arequipa, Callao, Chiclayo, Lima
	Distribución			
Altos estándares de seguridad		Certificaciones ISO 9001:2008, ISO 14001, OHSAS 18001 y BASC para el local de Nestor Gambetta	Certificaciones ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007, GMP + B3 en sucursales de Callao y Paita, y BASC	Certificaciones ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 37001, ISO 39001, BASC y Código de Cianuro.
Experiencia en la Industria		80 años en el mercado	40 años en el mercado	40 años en el mercado
Infraestructura Logística	Área de almacenamiento	Más de 3'000,000 m ² de almacenamiento 90,000 posiciones secas 15,000 posiciones con temperatura controlada Zona Primaria Aduanera, considerada como una extensión del puerto, merced a la capacidad legal otorgada por la Superintendencia Nacional de Aduanas, SUNAD	Más de 41,000 m ² de área para almacenamiento 30,000 m ² de almacenes techados 21,000 posiciones de rack Área de más de 700 m ² en cámara de frío	Más de 13 metros de altura y una capacidad por encima de las 90,000 posiciones de almacenamiento, racks y equipos de manipulación
	Área de depósito		80,000 m2 en Paita y de 500 m2 en Callao	Áreas autorizadas de más de 100,000m2
	Flota	Más de 500 camiones y 160 trailers Sistema integral de seguimiento Office Track	Flota propia equipada con sistemas GPS	Más de 134 unidades propias, equipados con sistema GPS
	Seguimiento de pedidos	Sistema de telemetría, que permite seguir rutas, ver rendimientos de combustible e identificar los modelos de conducción	Sistema integral de seguimiento Track&Trace	Sistema integrado de gestión SIG
Nivel de integración de la cadena	Cadena de suministro	Servicio desde el Puerto hasta la distribución de mercancía Sistema GPS para seguimiento de camiones	Servicio desde el Puerto hasta la distribución de mercancía Sistema GPS para seguimiento de camiones Gestión de almacenes WMS, control de posición de Contenedores en Patio (Navis Sparcs), Pago electrónico para Gate In y Gate Out, y tecnología de captura de datos por radiofrecuencia	Servicio desde el Puerto hasta la distribución de mercancía Sistema GPS para seguimiento de camiones
	Sistema Integrado de Información	Software Softeon- WMS (Warehouse Management System) para mejora integral en el servicio, tecnología de por radiofrecuencia y Sistema SOLMIN en Minería		WMS, TMS (Transportation Management System), Solución efulfillment (app de seguimiento) y radiofrecuencia.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 252), por F. D'Alessio, 2008, México D.F.: Pearson Educación.

Capítulo VI. Análisis interno

6.1. Descripción de las actividades de la cadena de valor de la empresa

La cadena de valor es una herramienta que analiza el plan estratégico de las empresas, permitiendo identificar las funciones, actividades y, sobre todo, los procesos críticos; además, de cómo logran crear valor al interrelacionarse. Asimismo, permite identificar las ventajas competitivas desde el seno de la empresa (Porter, 1985). Bajo este concepto la Figura 09 muestra las actividades primarias y de apoyo de Ransa Comercial, cadena de valor enfocada en una organización que ofrece servicios logísticos.

Actividades de Apoyo	1 Gestión de Sistemas y TI					
	2 Gestión de Recursos Humanos					
	3 Gestión de Finanzas					
	4 Gestión de Innovación y Consultoría					
	5 Gestión de Calidad y Seguridad					
	6 Gestión de Servicios					
Actividades Primarias	1 Comercial	2 Operaciones				
		2.1	2.2	2.3	2.4	2.5
		Almacenaje	Distribución	Transporte	Servicio de Valor Agregado	Depósito Temporal

Figura 09. Cadena de valor – Ransa 2019. Adaptado de “Competitive Advantage,” por Porter, M. 1985. New York, EEUU: The Free Press

La cadena de valor de Ransa está conformada por dos actividades primarias (Comercial y Operaciones) y seis actividades secundarias (Gestión de Sistemas y TI, Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Finanzas, Gestión Central de Negocios – Comercial, Gestión de Innovación y Consultoría, Gestión de Calidad y Seguridad, y Gestión de Servicios).

a. Actividades Primarias

Comercial

Área que tiene como actividad principal reconocer oportunidades de negocio relacionados al sector logísticos; además, debe establecer las tarifas de los servicios, brindar soporte a los clientes, y crear relaciones efectivas con los mismos. Es así como, desde sus inicios, Ransa ha logrado incrementar su cartera de clientes, llegando a atender, a la fecha, a 20 sectores a nivel nacional.

El área con la que tiene mayor interacción es Operaciones, ya sea para dar solución a los clientes como para solicitar la cotización de un servicio. En este punto, los Jefes de Operaciones revisan la productividad y los costos relacionados para brindar la información; sin embargo, de acuerdo con las entrevistas realizadas a expertos del área de operaciones (ver Anexo 09), la pauta mencionada no se cumple, sino que los ejecutivos/gerentes comerciales ofrecen tarifas que no cubren los costos operativos o aceptan concesiones comerciales que afectan la rentabilidad del negocio.

Sin embargo, en el Anexo 10, se observa que las consideraciones y capacidades de atención, determinados en los contratos de los principales clientes, no se cumplen; lo que se define como relaciones contractuales débiles, escenario en el que, por un lado, se tiene el incumplimiento de los acuerdos por parte de la empresa, y, por otro lado, se tiene a clientes que llevan operando con Ransa desde hace varios años con los mismo acuerdos y contratos desactualizados, siendo la fuente que ralentiza la aplicación de contratos o acuerdos actualizados.

Por último, en el Anexo 06, se observa el resultado de la encuesta de satisfacción al cliente del 2018, realizada a 80 clientes y 117 contactos, la cual obtuvo un puntaje de 71.79%, junto a comentarios que enfatizan en lo siguiente: mejorar la comunicación con el cliente, así

como la agilidad y atención por parte del área comercial; disminuir los tiempos de acceso al personal como de las unidades de transporte de Ransa; e implementar iniciativas tecnológicas.

Operaciones

Almacenaje

El área de Operaciones dispone de la siguiente infraestructura logística: más de 3'000,000 m2 de almacenamiento, 90,000 posiciones secas y 15,000 posiciones a temperatura controlada a disposición de los clientes; cabe mencionar que la infraestructura logística incluye todos los activos fijos de la empresa. Además, el área cuenta con almacenes especializados por tipo de mercadería, un sistema de gestión de información integrado (WMS), almacenamiento de datos (RFID) y facturación.

Asimismo, como se mencionó anteriormente, la infraestructura logística de la empresa muestra presencia en las siguientes ciudades: Iquitos, Yurimaguas, Pucallpa, Mollendo, Ilo, Arequipa, Cajamarca, Pisco, Callao, Chimbote, Trujillo, Salaverry, Chiclayo y Paita.

El área con la que tiene mayor interacción es con el Comercial, ya sea para brindar la cotización de un servicio como para dar solución al cliente en temas puntuales. Además, tiene interacción con el área de TI para la configuración de sistemas, mantenimiento de software y antenas, entre otras actividades.

Por último, es importante mencionar que la presente área aún cuenta con operaciones manuales y que requieren de un gran número de personas asignado para cumplir con el servicio, escenario en el que muchas veces se tiene deficiencias (ver Anexo 11); sin embargo, con la apropiada implementación de tecnología avanzada, se puede reducir o eliminar el personal ocioso en algunas cuentas o utilizarlos en otros almacenes; del mismo modo, se puede reducir o eliminar procesos que no generen valor a la empresa.

Distribución y Transporte

El área de Operaciones cuenta con las siguientes variables: experiencia, disponibilidad y, gracias a la infraestructura logística de la empresa, cobertura a nivel nacional; variables que, juntas, permiten alcanzar entregas de mercancía a tiempo, bajo estándares de seguridad y protección. Además, se tiene una flota de camiones en excelentes condiciones y con sistemas de seguridad y trazabilidad en el viaje (Office Truck).

El área con la que tiene mayor interacción es con el área Comercial, ya sea para brindar la cotización de un servicio como para dar solución al cliente en temas puntuales. Además, tiene interacción con el área de TI para la configuración y mantenimiento de sistemas, y con el área de Seguridad para controlar el ingreso y salida de las unidades.

Depósito Temporal

El área de Operaciones ofrece el servicio de descarga y embarque de carga suelta y carga rodante de contenedores exclusivos, y consolidados por DP World y APM Terminals en Callao y TPE en Paita, operando con toda la infraestructura de un almacén para recibir toda la mercadería directamente al arribo de las naves.

El área con la que tiene mayor interacción es con el área Comercial, ya sea para brindar la cotización de un servicio como para dar solución al cliente en temas puntuales. Además, tiene interacción con el área de TI para la configuración y mantenimiento de los sistemas.

Servicio de Valor Agregado

El área de Operaciones ofrece el servicio de valor agregado como solución para toda la cadena de suministro. Además, la calidad del servicio involucra contar con la infraestructura

conveniente, tener personal capacitado en el manejo y transformación de mercadería, y la recuperación y re-empaque de productos de acuerdo al acuerdo de nivel de servicio.

El área con la que tiene mayor interacción es con el área Comercial, ya sea para brindar la cotización de un servicio como para dar solución al cliente en temas puntuales. Además, tiene interacción con el área de Servicios para el abastecimiento de materiales y herramientas.

Por otro lado, en el Anexo 12, se detalla un problema reiterativo en la organización que es el no contar con información fehaciente para la toma de decisiones; problema que tiene su origen en la diferencia de los gastos realizados mensualmente por las operaciones y lo registrado en los estados de resultados, problema que genera malas cargas en las partidas y, en efecto, genera partes de transferencia para regularizar lo mencionado.

Por último, como se observa en el Anexo 14, el hecho de contar con operaciones manuales conlleva a tener una alta estructura de costos operativos, ya sea de costos variables (costo de materiales) o costos fijos directos (gastos de personal).

b. Actividades de Apoyo

Sistemas y TI

Ransa cuenta con un sistema WMS, el cual permite controlar las operaciones de almacén y procesar las operaciones de recepción, ubicación, picking y despacho dentro de este mismo; además, permite acceder a información en tiempo real sobre las operaciones.

Existe una gran diferencia entre un WMS y un ERP, y Ransa se encarga de realizar esta comparación en sus presentaciones para nuevos clientes. La diferencia radica en lo siguiente: primero, un WMS está netamente enfocado en la gestión de almacenes, orientado hacia la

optimización de procesos; y, segundo, ésta trabaja de la mano con un ERP, y brinda información a detalle de los productos, permitiendo mejorar el control de las operaciones.

Además, la empresa cuenta con sistemas de información propios integrados a sus clientes y el área de TI es la encargada de brindar soporte a las operaciones respecto a la integración, configuración y caídas del sistema.

El área con la que tiene mayor interacción es con el área de Operaciones, ya sea para dar solución a inconvenientes de los sistemas o usuarios actuales, así como para habilitar los centros de distribución para el ingreso de nuevos clientes respecto a conexión y cobertura, e implementación de los sistemas.

Sin embargo, existe un problema presente en la organización, el cual reside en la falta de integración de las operaciones con las áreas de apoyo (ver Anexo 13); problema identificado por los jefes de Operación (ver Anexo 09) que señalan que los tiempos de respuesta del área son bastante altos. En consecuencia, como muchas de las actividades dependen del soporte de TI para continuar con el flujo, se generan retrasos y reclamos por parte de los clientes.

Recursos Humanos

El área brinda soporte a las operaciones, a través de la evaluación y selección del personal idóneo, con experiencia y conocimiento del sector, considerando el presupuesto de la organización. Además, realiza la organización y planificación de capacitaciones y demás actividades dirigidas al personal.

En el 2018, los resultados de una encuesta de clima laboral, realizada a 600 colaboradores de Lima y Provincias, arrojaron un 82% de aceptación (ver Anexo 15). Es así como los colaboradores que se muestran en desacuerdo consideran lo siguiente: no reciben información

importante y oportuna sobre la empresa, no tienen libertad para expresar sus opiniones y que su superior inmediato no comunica claramente lo que espera de su trabajo.

Asimismo, el 18% que no acepta el clima laboral considera lo siguiente: primero, la falta de interés por parte de la empresa en equilibrar la vida laboral y personal de sus colaboradores; segundo, la remuneración por debajo del mercado en puestos similares y no acorde al trabajo realizado; y, tercero, los insuficientes beneficios otorgados por la empresa.

Por otro lado, en una entrevista realizada a gerentes y jefes (ver Anexo 09), se establece que los tiempos de reclutamiento del personal es casi de dos meses, lo que retrasa la curva de aprendizaje y genera mayor carga laboral en los demás colaboradores, ocasionando que realicen horas extra para cumplir con los servicios. Escenario que puede o no estar relacionado a los resultados de la encuesta de clima laboral.

Finanzas

El área brinda soporte a las operaciones, a través de la administración, planificación y control de ejecución presupuestal. Además, son los encargados de enviar los resultados financieros de manera mensual a todas las gerencias, jefaturas y supervisores de operaciones.

De acuerdo con las entrevistas realizadas (ver Anexo 09), se menciona que los tiempos de envío de información deberían mejorar, ya que muchas veces los resultados se reciben con muy poco tiempo de anticipación de cara al Comité.

Innovación y Consultoría

El área brinda soporte a las operaciones, generando un valor agregado para los servicios actuales y generando ventajas competitivas. Además, lideran las implementaciones de los nuevos clientes y desarrollan iniciativas, mejoras y proyectos enfocados en la mejora continua.

Innovación y consultoría se encuentra al pendiente de las nuevas tendencias del sector y comportamiento del mercado nacional; y gracias al respaldo de un Grupo económico que opera en diferentes sectores como lo es el Grupo Romero, Ransa Comercial cuenta con la capacidad para desarrollar proyectos innovadores en distintos sectores del mercado nacional.

Calidad y Seguridad

El área brinda soporte a las operaciones a través de un sistema integrado de gestión basado en estándares internacionales, cuyo sistema cubre los conceptos de calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, cumpliendo con la legislación vigente y otros requisitos a los que la organización se ha suscrito voluntariamente y que tienen como objetivo fundamental la mejora continua de los procesos.

Ransa cuenta con una central de monitoreo y vigilancia CCTV. Adicionalmente, se tiene el “Premio Anual a la Excelencia en seguridad” brindado por la empresa Mapfre y promueven la campaña “Piensa, Vive y Actúa Seguro” entre los colaboradores. Además, cuenta con las certificaciones de ISO 9001, ISO 1400, OHSAS 18001, OEA y certificación de la DGAC.

El área con la que tienen mayor interacción es con Operaciones y, en las entrevistas realizadas a expertos de Operación (Ver anexo 09), se menciona la necesidad de que el área de Calidad se involucre mucho más en las implementaciones de nuevos clientes, debido a la importancia de los tiempos que toman los licenciamientos y las certificaciones.

Servicios

El área brinda soporte a las operaciones, a través del suministro de materiales, gestión de compras con proveedores y mantenimiento de la infraestructura.

De acuerdo con las entrevistas realizadas (Ver anexo 09), es necesario mejorar los tiempos de respuesta, tiempos de entrega y actualizar la base de proveedores, ya que se ha presentado desabastecimiento de algunos materiales afectando la operación y la satisfacción al cliente, generando reclamos de su parte.

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

En la Tabla 23, se presenta los indicadores establecidos para las actividades primarias de la cadena de valor, los cuales permiten realizar mediciones de eficiencia y eficacia en los procesos core del negocio.

De acuerdo con la Tabla 23, se observa que el proceso de gestión de Operaciones tiene distintos indicadores que no alcanzan las metas planteadas en el periodo evaluado, pero se encuentran muy cerca de éstas, es así como este proceso puede considerarse una fortaleza potencial de la empresa; mientras que el proceso de gestión Comercial no define metas sobre sus indicadores, por lo que este proceso puede considerarse una debilidad potencial de la empresa

Tabla 23

Indicadores de actividades primarias

Proceso	Indicador	Objetivo	Meta	Frecuencia de medición	2018
Operaciones	Exactitud de Inventario	Medir la exactitud de los inventarios físicos vs. los indicados en el sistema	100%	Mensual	97.84%
	Productividad	Medir la eficiencia de la operación (Unidad de medida/h-h)		Mensual	261
	Fill Rate	Medir el cumplimiento de las entregas vs pedidos el cliente	100%	Mensual	100%
	Incidencias	Medir la cantidad de incidencias en el servicio	0 incidencias	Mensual	5
	Merma	Medir el porcentaje de desperdicio	0%	Mensual	5%
	On time delivery	Medir el porcentaje de entrega a tiempo	99.5%	Mensual	83.9%
Comercial	Esfuerzo Comercial	Medir las ventas ganadas entre el total (Abierto + Perdido + Ganado)		Mensual	10%
	Win Rate	Medir las ventas ganadas entre el total (Perdido + Ganado)		Mensual	13%
	Satisfacción del cliente	Medir la satisfacción del cliente respecto a los servicios	90%	Anual	71.79%

Nota. Adaptado de “Reporte de Control Presupuestal Ventas – Perú Logístico,” por Control de Gestión, 2018. Recuperado de la Vicepresidencia de Finanzas.

Por otro lado, la Tabla 24 presenta el detalle de los indicadores establecidos en cada actividad de apoyo perteneciente a la cadena de valor, los cuales permiten controlar el desempeño de los procesos e identificar oportunidades de mejora.

Los procesos que alcanzaron y superaron la mayoría de las metas en el periodo evaluado son: gestión de Calidad y Seguridad, gestión de Innovación y Consultoría, y gestión de Sistemas y TI, procesos que pueden ser considerados como fortalezas potenciales de la empresa; mientras que los procesos que no alcanzaron las metas establecidas son: gestión de Recursos Humanos y gestión de Finanzas, procesos que pueden ser considerados como debilidades potenciales de la empresa (ver Tabla 24).

Tabla 24

Indicadores de actividades de apoyo

Proceso	Indicador	Objetivo	Meta	Frecuencia de medición	2018
Gestión de Sistemas y TI	N° de mantenimientos preventivos realizados	Medir el cumplimiento del plan preventivo de mantenimiento del servidor	2 al año	Semestral	2
Gestión de Recursos Humanos	Rotación de personal	Medir la proporción de personal que sale de la organización	<= 5%	Mensual	3.14%
	Vacaciones	Medir el cumplimiento del plan de vacaciones	<= 30 días (100%)	Mensual	<= 30 días (84%) entre 30 y 45 días (15%) > 45 días (1%)
	Horas Extra	Medir las horas de sobretiempo del personal	Horas al 25% (90%)	Mensual	Horas 25% (44%) Horas 35% (21%) Horas 100% (34%)
	Absentismo	Medir la ausencia o abandono del puesto de trabajo	<= 3%	Mensual	4.97%
	Tasa de sindicalización	Medir el porcentaje de personal sindicalizado	<=10%	Mensual	39.61%
	Clima Laboral	Medir el nivel de satisfacción del personal	90%	Anual	82.00%
Gestión de Finanzas	Porcentaje de cumplimiento de ejecución de presupuesto	Controlar la ejecución de gastos vs plan	<=100%	Mensual	112%
Gestión de Innovación y consultoría	N° de Servicios Mejorados	Medir la cantidad de servicios mejorados	1 servicio al año	Anual	1
	N° de Nuevos Servicios Generados	Medir la cantidad de nuevos servicios mejorados	1 servicio al año	Anual	0
	N° de implementaciones ejecutadas	Medir la cantidad de implementaciones de clientes	2 servicios al año	Semestral	2
Gestión de Calidad y Seguridad	Accidentabilidad	Medir la cantidad de accidentes	0	Mensual	0.86
	BPA	Medir las Buenas Prácticas del Almacén	92%	CM&R	93.75%
				Droguería	98%
				Perecederos	96.90%

Nota. Adaptado de “Reporte de Control Presupuestal Ventas – Perú Logístico,” por Control de Gestión, 2018. Recuperado de la Vicepresidencia de Finanzas.

6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria de cada una de las actividades de la cadena de valor

El mercado de operadores logísticos es una industria amplia y competitiva, debido a los distintos factores de especialización que demanda la variedad de productos atendidos y exigida por las diferentes necesidades de cada cliente, los cuales buscan mejorar la gestión y generación de eficiencia de sus operaciones logísticas.

Por otro lado, empresas de distintas industrias se encuentran en continuo crecimiento, expandiendo su alcance geográfico dentro del territorio nacional; por lo que Ransa y otros operadores logísticos 3PL al ser socios estratégicos de algunas de estas empresas proliferantes, se encuentran comprometidos a respaldar y acompañar dicho crecimiento, formando parte de la experiencia y, sobre todo, proyectándose a potenciales clientes.

Sin embargo, estos operadores logísticos deben estar preparados para sumar valor lo más rápido posible a cada decisión realizada por sus clientes que involucren sus operaciones logísticas; por ello, es apropiado que estos operadores logísticos, por el número de operaciones gestionadas, cuenten con actividades de apoyo ampliamente desarrolladas dentro de toda su estructura organizacional.

Por último, la Tabla 25 presenta un análisis comparativo de las actividades de la cadena de valor, donde se recopila y analizan datos de Ransa y empresas similares que lideran la industria. El análisis permite identificar prácticas superiores que puedan ser adoptadas e implementadas dentro de Ransa, además de identificar brechas entre estas empresas 3PL, lo que permitirá plantear e implementar acciones necesarias y aplicables.

Tabla 25

Benchmarking de la cadena de valor con los líderes del mercado

	Actividad	Ransa	Neptunia	Dinet
Actividades Principales	Depósito temporal	Callao Paita	Callao Paita	Callao
	Transporte	Arequipa Callao Chiclayo Chimbote Ilo Iquitos Lima Paita Pisco Pucallpa Trujillo Yurimaguas	Arequipa Callao Paita Pucallpa Trujillo	Arequipa Callao Chiclayo Lima
		Arequipa Callao Chiclayo Chimbote Ilo Lima Paita Pisco Pucallpa Trujillo	Arequipa Callao Paita Pucallpa Trujillo	Arequipa Callao Chiclayo Lima
	Almacenaje	Callao Lima Paita	Callao	Callao
	Servicio de valor agregado	Arequipa Callao Chiclayo Chimbote Ilo Iquitos Lima Paita Pisco Pucallpa Trujillo Yurimaguas	Arequipa Callao Paita Pucallpa Trujillo	Arequipa Callao Chiclayo Lima
		Callao Lima Paita	Callao	Callao
		Arequipa Callao Chiclayo Chimbote Ilo Iquitos Lima Paita Pisco Pucallpa Trujillo Yurimaguas	Arequipa Callao Paita Pucallpa Trujillo	Arequipa Callao Chiclayo Lima
	Distribución	Callao Lima Paita	Callao	Callao
Actividades de Apoyo	Gestión de sistemas y TI	Gerencia	Gerencia	Área especializada
	Gestión de RRHH	Área especializada	Área especializada	Área especializada
	Gestión de finanzas	Gerencia	Área integrada a la administración	Área integrada a la administración
	Gestión de innovación y consultoría	Área especializada	Área especializada	Área integrada a la administración
	Gestión de calidad y seguridad	Gerencia	Área integrada a la administración	Área integrada a la administración
	Gestión de Servicios	Gerencia	Gerencia	Gerencia

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 252), por F. D'Alessio, 2008, México D.F.: Pearson Educación.

De acuerdo con lo mostrado en la Tabla 25, se hace evidente que Ransa es el operador logístico 3PL con mayor alcance geográfico sobre el territorio nacional, lo que le suma ventaja al negociar con empresas que se encuentren dentro de estas regiones o aledañas. Además, se observa que dispone de actividades de apoyo mayor desarrolladas frente a su competencia, lo que le permite alcanzar un mejor rendimiento en sus operaciones principales.

6.4. Determinar las competencias de la empresa

Ransa ofrece el proceso más completo de soluciones integrales logísticas en muchos departamentos del país, ofreciendo soluciones integrales a los procesos de sus clientes.

La Tabla 26 muestra los recursos y capacidades que Ransa ha ido ganando, mejorando y perfeccionando con el transcurso de los años.

Tabla 26

Identificación de recursos y capacidades

Recursos y Capacidades			
Financieros	Organizativos	Humanos	Físicos
Autofinanciamiento	Marca y reputación	Personal capacitado y con experiencia	Materiales de oficina
	Cartera de clientes de diferentes sectores económicos	Innovación	Infraestructura propia y de gran envergadura
	Sistema de información integrado a sistemas de clientes	Cultura Modo C	Ubicación estratégica
		Calidad del servicio	

Recursos y capacidades

Organizativos	Humanos	Físicos
Experiencia en la Industria	Capacidad de desarrollar proyectos innovadores	Infraestructura logística
Cobertura a nivel nacional de las operaciones logísticas	Manejo de alto estándares de seguridad en las operaciones logísticas	
Sistema de información integrado a sistemas de clientes		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 395), por F. D'Alessio, 2008, México D.F.: Pearson Educación.

Además, la empresa ofrece un asesoramiento personalizado en el diseño de la operación logística de los clientes de cada sector económico, dado los años operando en el mercado.

Además, ofrece un servicio integral y flexible a las necesidades de los clientes (ver Tabla 27).

Tabla 27

Competencias de la empresa

Ransa Comercial	
Competencias	Experiencia
Expertise en el sector	Ransa es el operador logístico del Perú con 80 años en el mercado y con más de 7,000 colaboradores altamente capacitados. De esta manera, la experiencia y el conocimiento le permite desarrollar los servicios acorde a las expectativas y requerimientos de los clientes de cada sector económico.
Integración del servicio	Ransa, al ser un 3PL es proveedor de los servicios logísticos básicos, manejo de información y alta cobertura. De esta manera, un cliente encuentra en la organización a su centro de distribución, de valor agregado y de comercialización de sus productos. Además, se cuenta con líderes supply, quienes velan por la integración y gestión de la cadena, dando solución inmediata a las necesidades del cliente y siendo su nexo con el área comercial y de operaciones.
Flexibilidad con el cliente	Uno de los pilares de la organización es el Modo cliente o Modo C, lo que implica poner al centro de todo al cliente. De esta manera, dado el dinamismo del mercado, el ofrecer un servicio que se adapte a las necesidades cambiantes de los clientes, es crucial. Por esta razón, Ransa presta atención a sus clientes y les brinda soluciones en todo momento.

Nota. Adaptado de “Almacenaje, distribución y transporte,” por Ransa, s.f., *Servicios Logísticos*. Recuperado de goo.gl/ohGCim

Así, las competencias listadas permiten a Ransa gestionar y mejorar continuamente los procesos logísticos y la calidad de éstos, aumentando el impacto de la implementación de soluciones sobre toda la cadena logística de los clientes. Ver Tabla 27.

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

Desde su creación al presente, Ransa ha incrementado su lista de servicios ofrecidos a lo largo del territorio peruano, llegando a posicionarse como una de las principales empresas de la industria logística en el país; sin embargo, para mantener dicha posición, Ransa ha debido convertir sus recursos comunes en competencias que le permitan aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del entorno externo.

Es por ello por lo que, en la Tabla 28, se identifican los recursos comunes que Ransa convirtió en competencias o fortalezas, y se evalúan por medio de la matriz VRIO (Valioso, Raro, Inimitable y Organizado) con la finalidad de determinar su participación estratégica que representan en la empresa.

Tabla 28

Matriz VRIO

Recursos	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicación estratégica
Experiencia en la Industria	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Cobertura a nivel nacional de las operaciones logísticas	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva por explotar
Sistema de información integrado a sistemas de clientes	Si	Si	No	No	Ventaja competitiva temporal
Capacidad de desarrollar proyectos innovadores	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva por explotar
Infraestructura logística	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva por explotar
Manejo de alto estándares de seguridad en las operaciones logísticas	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva por explotar

Nota. Adaptado de *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. por J. B. Barney & R. Griffin, 1992, Boston, Estados Unidos: Houghton Mifflin Co.

Las ventajas definidas en la tabla anterior se sustentan en lo siguiente:

- *Experiencia en la Industria:* Tal como se mencionó anteriormente, Ransa cuenta con 80 años de experiencia en la gestión de operaciones de abastecimiento e implementación de soluciones logísticas integrales.
- *Cobertura a nivel nacional de las operaciones logísticas:* Tal como muestra en la Tabla 25, la empresa tiene mayor alcance geográfico de sus servicios, en comparación a los otros dos operadores 3PL que lideran la industria en términos de ventas.
- *Infraestructura logística:* Ransa cuenta con amplios espacios de almacenaje y depósito, los cuales se encuentran distribuidos en distintos departamentos del Perú; además, cuenta con flotas de camiones en excelentes condiciones y con sistemas de seguridad y trazabilidad en el viaje (Office Truck).
- *Sistema de información integrado a sistemas de clientes:* La empresa cuenta con los sistemas integrados de información para la gestión en los almacenes (WMS), almacenamiento de datos (RFID) y facturación.
- *Capacidad de desarrollar proyectos innovadores:* Los avances tecnológicos y las nuevas industrias crecientes dieron a Ransa la oportunidad de innovar soluciones logísticas con una visión integral.
- *Manejo de alto estándares de seguridad en las operaciones logísticas:* Cuenta con las certificaciones de ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 y BASC, que garantizan la seguridad y la calidad de las operaciones.

6.6. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La elaboración de la Matriz EFI (ver Tabla 29) se obtiene del promedio de las matrices del Anexo 16, alcanzando un peso ponderado en sus fortalezas y debilidades de 2.53 y 0.42 respectivamente, ponderados que indican que Ransa ha desarrollado más fortalezas que debilidades; además, el resultado ponderado final de la matriz asciende a 2.95, resultado que posiciona la estrategia general interna de Ransa por encima de la media, lo que significa que la empresa aprovecha apropiadamente sus fortalezas y soluciona o disminuye sus debilidades; sin embargo, la presencia de debilidades indica la necesidad de ajustar los procesos existentes, lo que permitirá establecer oportunidades de mejora interna, logrando atender de mejor manera las necesidades de los clientes.

Tabla 29

Matriz EFI - Ransa

MATRIZ EFI			
Factores internos clave	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
1. Infraestructura logística	0.16	4.0	0.62
2. Experiencia en la industria	0.11	3.5	0.38
3. Cobertura a nivel nacional de las operaciones logísticas	0.12	3.8	0.45
4. Manejo de alto estándares de seguridad en las operaciones logísticas	0.12	4.0	0.48
5. Sistemas de información propios integrados al sistema de los clientes	0.10	3.0	0.30
6. Capacidad para desarrollar proyectos innovadores	0.10	3.0	0.30
Subtotal			2.53
Debilidades			
1. Relaciones contractuales débiles	0.06	2.0	0.12
2. Deficiente asignación de recursos humanos en la gestión de almacenes	0.05	1.3	0.07
3. Información no fehaciente para la toma de decisiones	0.05	1.0	0.05
4. Falta de integración de las áreas de apoyo	0.07	1.8	0.12
5. Alta estructura de costos operativos	0.07	1.0	0.07
Subtotal			0.42
Total	1.00		2.95

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 185), por F. D'Alessio, 2008, México D.F.: Pearson Educación.

VII. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

Siguiendo el marco analítico para la formulación estratégica, en los capítulos previos se ha desarrollado la primera etapa conocida como la *Etapas de insumos*, obtenida de las matrices EFE, EFI y MPC, cuya información contenida sirve de insumo para la segunda etapa conocida como la *Etapas del emparejamiento o del proceso estratégico*, generada por el modelo de Océano Azul y las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, cuya información compuesta de variables internas y externas es lo esencial para el diseño de las estrategias.

7.1. Alcance y planeamiento de los objetivos estratégicos

El alcance de los objetivos estratégicos propuestos para la empresa Ransa Comercial es definir las estrategias óptimas que mejoren el proceso de crecimiento y en consecuencia aumenten significativamente los ingresos.

7.1.1. Objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos permiten definir una dirección para determinar el plan de acción de una empresa a largo plazo y se establecen metas específicas. De esta manera, se requiere evaluar el entorno mediante un análisis externo de identificación del grado de atraktividad del negocio. Además, se requiere de un análisis interno que logre identificar la posición competitiva de la empresa.

Asimismo, los objetivos estratégicos con expresados en términos de crecimiento, a fin de determinar una meta de negocio en un periodo determinado, de rentabilidad, a fin de establecer un retorno sobre el capital invertido y de supervivencia, a fin de establecer el propósito de la empresa de continuar operando.

A continuación, se realiza el planeamiento de los objetivos estratégicos.

- **Objetivo estratégico 1.** Incrementar el ingreso de la empresa como mínimo 6% cada año en el periodo 2020 – 2022.
- **Objetivo estratégico 2.** Reducir los costos operativos de la empresa como mínimo en 6% en el periodo 2019 – 2022.
- **Objetivo estratégico 3.** Desarrollar una cultura de enfoque al cliente en el periodo 2019 – 2022.

7.1.2. Análisis de los objetivos estratégicos.

- **Objetivo N° 1:** Incrementar el ingreso de la empresa como mínimo 6% cada año en el periodo 2020 – 2022.

Para establecer el incremento de 6% en las ventas, se considera la tendencia positiva que muestra la industria en los últimos diez años, alcanzando un crecimiento promedio de 6,09% (ver Figura 03 y 06). A ello, se agrega otras consideraciones, planteando dos escenarios para la proyección de las ventas de la empresa:

En *el escenario optimista*, luego de implementar las estrategias apropiadas, se evitará que el 6.84% de los clientes de Ransa, que sienten que la empresa a desmejorado (ver Anexo 06), abandonen la cartera de clientes al término de sus contratos o disminuyan sus volúmenes contratados; además, se recuperarán los contratos o volúmenes perdidos que afectaron la caída de las ventas, cifra que asciende a 1% en el periodo 2017 (ver Figura 03).

En *el escenario conservador*, luego de implementar las estrategias apropiadas, se evitará que el 6.84% de los clientes de Ransa, que sienten que la empresa a desmejorado (ver Anexo 06), abandonen la cartera de clientes al término de sus contratos o disminuyan sus volúmenes contratados; sin embargo, no se espera recuperar los contratos o volúmenes perdidos que afectaron la caída de las ventas, cifra que asciende a 1% en el periodo 2017 (ver Figura 03), ya que éstos pueden estar comprometidos en nuevos contratos por un largo periodo.

Es así como, al ser *el escenario conservador* el más factible, se plantea el incremento de las ventas en un 6%.

- **Objetivo estratégico 2.** Reducir los costos operativos de la empresa como mínimo en 6% en el periodo 2019 – 2022.

Para establecer la reducción de los costos, se considera el exceso del 6% de los sueldos y salarios (ver Anexo 14), exceso que representa el 4% del total de los costos reales y resulta de la ineficiente gestión y asignación de recursos. A ello, se agrega otras consideraciones, planteando dos escenarios para la proyección de las ventas de la empresa:

En *el escenario optimista*, luego de implementar las estrategias apropiadas, se reducirán los costos operativos en un 9%; cifra que, además del concepto de sueldos y salarios, considera el resto de los costos reales vs lo presupuestado en el periodo 2018, diferencia que excede en 5% lo presupuestado (ver Anexo 14).

En *el escenario conservador*, luego de implementar las estrategias apropiadas, se reducirán los costos operativos en un 6%; cifra que, además del concepto de sueldos y salarios, considera conceptos en específico, tales como: gastos relacionados con el personal, servicios complementarios al personal, alquiler de inmuebles, transporte y fletes, gasto de vehículos, servicios de almacenaje, servicios de estiba y desestiba, servicios de montacarga, servicios de manipuleo y servicios de balanza. La diferencia de estos conceptos excede en 2% lo presupuestado en el periodo 2018 (ver Anexo 14).

Es así como, al ser *el escenario conservador* el más factible, se plantea la reducción de los costos operativos en un 6%.

- **Objetivo estratégico 3.** Desarrollar una cultura de enfoque al cliente en el periodo 2019 – 2022.

El enfoque de cliente se define como la cualidad de satisfacer profunda y permanentemente las preferencias y necesidades de los clientes; y, para ello, se requiere del abasto suficiente y oportuno de los mejores bienes y servicios, alcanzados por un centro de atención amable y ordenado (Salinas, 2008).

Además, la fortaleza financiera y operativa de una empresa está estrechamente relacionada con la satisfacción de sus clientes, quienes pueden decidir regresar, recomprar y recomendar la empresa (Salinas, 2008).

Sin embargo, los resultados del Anexo 06 señalan que un 6.8% de clientes no recomendarían a la empresa y que, además, sienten que ésta ha desmejorado sus

servicios; también señala que un 14.53% es indiferente frente a recomendar a la empresa y que un 28.21% considera que Ransa no ha mejorado en los últimos años; situación que puede ocasionar lo siguientes escenarios: que no renueven sus contratos o que disminuyan los espacios contratados; escenarios que al final tendrían un impacto negativo sobre los ingresos.

Por ello, la empresa debe desarrollar una cultura de enfoque al cliente en el periodo 2019 – 2022, implementando iniciativas que incrementen la diferenciación y la percepción sobre éstas, cubriendo en el proceso las necesidades toda la cartera de clientes.

Como indicador de medición sobre el personal, se realizará seguimiento continuo a los colaboradores capacitados debidamente identificados (% de personal capacitado). En complemento, como indicador de medición sobre los clientes, se utilizará el indicador NPS, el cual permite medir la lealtad de éstos. En este sentido, Ransa entrevista a los líderes de las cuentas donde indican su percepción respecto a los servicios, entrevista que consultará a los mismos si considera que el personal operativo y comercial se encuentran adaptados a sus necesidades, información que permitirá medir el avance de la cultura de enfoque al cliente, identificando a los colaboradores que se adapten con el objetivo.

7.2. Diseño y formulación de estrategias

La formulación de estrategias consiste en plantear respuestas a distintas incógnitas de cómo la empresa va a competir en la industria o cómo va a atraer y retener clientes, con el fin de alcanzar la visión de la empresa (Maldonado, 2014).

7.2.1. Modelo del océano azul

El modelo del océano azul se ha convertido en un desafío para las compañías, quienes deben abandonar el océano rojo de la competencia y enfocarse en la creación de espacios seguros en el mercado, espacios donde la competencia no tenga relevancia. En vez de dividirse la demanda existente y compararse frecuentemente con la industria, el modelo del océano azul propone desarrollar el tamaño de la demanda y olvidarse de la competencia (Chan & Mauborgne, 2005).

Sin embargo, considerando lo mencionado en los capítulos anteriores, la industria de operadores logísticos se encuentra en crecimiento como consecuencia de un incremento en la demanda de bienes y servicios en diferentes industrias, lo que ha generado el ingreso de nuevos operadores logísticos 1PL y 2PL, colocando a la industria dentro del concepto de océano rojo. Por ello, de acuerdo con la teoría de océanos rojos, la empresa debe enfocar sus recursos en desarrollar estrategias de diferenciación o de reducción de costos (Chan & Mauborgne, 2012).

Cabe mencionar que las estrategias competitivas genéricas de Porter son: de liderazgo global en costos, de diferenciación y de enfoque o concentración (Porter, 1991); las mismas que se alinean a las estrategias propuestas por Chan & Mauborgne en el escenario del océano rojo.

7.2.1.1. Lienzo de la estrategia actual de la empresa

El lienzo estratégico de Ransa está conformado por las siguientes variables: (a) servicio logístico integrado, (b) infraestructura propia, (c) infraestructura especializada, (d) actividades económicas atendidas, (e) cobertura del servicio, (f) relaciones contractuales, (g) procesos manuales, (h) tecnología avanzada, y (i) personal con experiencia/certificado.

En la Figura 10, elaborada a partir del Anexo 17, se observa las variables identificadas, las cuales están valoradas en una escala del 0 al 10, donde 0 es nulo, 1 muy malo y 10 muy bueno.

Figura 10. Lienzo del océano azul de la empresa. Adaptado de “La estrategia del océano azul,” por Chan Kim W. & Mauborgne, R. 2005. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.

7.2.1.2. Lienzo de la estrategia de la industria

Para elaborar el lienzo estratégico de la industria se tomaron las mismas variables de la Figura 10 y se aplicó la valoración correspondiente. Ver Figura 11.

Figura 11. Lienzo del océano azul de la industria. Adaptado de “La estrategia del océano azul,” por Chan Kim W. & Mauborgne, R. 2005. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.

7.2.1.3. Matriz (Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear)

La Tabla 30 muestra el esquema de las cuatro acciones.

Tabla 30

Esquema de las cuatro acciones

Reducir - Reducir procesos manuales	Crear - Certificado de huella de carbono a clientes
Incrementar - Personal con experiencia/certificado - Tecnología avanzada	Eliminar - Relaciones contractuales débiles

Nota. Adaptado de *La estrategia del océano azul* (p. 42), por W. Chan Kim & R. Mauborgne, 2005, Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.

7.2.1.4. Lienzo de la nueva estrategia considerada

Para elaborar este lienzo se tomó las variables originales y se añadió dos nuevas identificadas en la Tabla 30, y se mantiene la variable que fue situada en eliminar ya que en la industria aún se consideran, obteniendo de este modo una visión amplia de las variables evaluadas. Ver la Figura 12.

Figura 12. Lienzo del océano azul con estrategia considerada. Adaptado de “La estrategia del océano azul,” por Chan Kim W. & Mauborgne, R. 2005. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.

Cabe mencionar que el nivel de impacto de las cuatro acciones (ver Tabla 30) es definido por el criterio de los autores del presente Plan Estratégico.

7.2.2. Matrices de formulación de estrategias

7.2.2.1. Matriz FODA

La siguiente matriz se construye teniendo como base principal los conceptos obtenidos en las matrices EFE y EFI, cuya consolidación de variables permite definir cuatro tipos de estrategias, teniendo éstas un enfoque ofensivo, defensivo, adaptativo y de sobrevivencia.

Tabla 31

Matriz FODA

	FORTALEZAS – F <ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura logística 2. Experiencia y posicionamiento en el sector 3. Cobertura a nivel nacional de las operaciones logísticas 4. Manejo de altos estándares de seguridad en las operaciones logísticas 5. Sistemas de información propios integrados al sistema de los clientes 6. Capacidad para desarrollar proyectos innovadores 	DEBILIDADES – D <ol style="list-style-type: none"> 1. Relaciones contractuales débiles 2. Deficiente asignación de recursos humanos en la gestión de almacenes. 3. Información no fehaciente 4. Falta de integración de las áreas de apoyo 5. Alta estructura de costos operativos
OPORTUNIDADES – O <ol style="list-style-type: none"> 1. Plan Nacional de Infraestructura 2. Tratados de libre comercio 3. Regla de la Haya – Visby y Hamburgo 4. Crecimiento económico en el Perú y América Latina 5. Tecnología, soporte de la actividad logística 6. Tendencias globales de consumo 	ESTRATEGIA OFENSIVA <ul style="list-style-type: none"> -Aumentar los centros de distribución para afianzar la cobertura y mejorar el posicionamiento en las provincias con mayor potencial comercial. (O1, O4, F2, F3, F6) -Estandarizar la gestión de procesos y proyectos, logrando la interoperabilidad. (O5, F5, F6) -Asegurar el crecimiento sostenible de los clientes clave, anticipando sus necesidades futuras. (O1, O5, O6, F4, F5) 	ESTRATEGIA ADAPTATIVA <ul style="list-style-type: none"> -Integrar los sistemas de información para lograr sinergia en las operaciones. (O5, D2, D3) -Implementar acuerdos de nivel de servicio para todos los clientes, estableciendo penalidades en caso se incumpla algún acuerdo. (O5, D1) -Impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que mejoren la infraestructura logística de la organización. (O1, O4, O5, D5) -Promocionar los servicios de tercerización logística en las ferias y convenciones internacionales. (O2, O3, D5)
AMENAZAS – A <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de infraestructura nacional vial 2. Informalidad laboral en el Perú 3. Aumento de las exigencias medioambientales 4. Inestabilidad social y política del país 5. Corrupción en las licitaciones de proyectos gubernamentales de infraestructura 	ESTRATEGIA DEFENSIVA <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores. (A2, F2, F4, F6) -Desarrollar un modelo de economía circular para operar de manera eficiente sobre una base de respeto medioambiental. (A3, F2, F6) -Identificar clientes de menores volúmenes pero con gran potencial de crecimiento y dirigir hacia ellos los esfuerzos del área comercial (A2, A4, F2, F5) -No desarrollar proyectos basados en iniciativas gubernamentales de infraestructura (A5, F2, F3) 	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA <ul style="list-style-type: none"> -Impulsar la cooperación entre las unidades de negocio para lograr sinergia y eficiencia de los recursos compartidos. (A2, A4, D2, D3, D4, D5) -Implementar mejoras tecnológicas que disminuyan el costo operativo. (A2, A4, D1, D2, D5)

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 268), por F. D'Alessio, 2008, México D.F.: Pearson Educación.

De acuerdo con la Tabla 31, se obtuvieron distintas estrategias, las cuales pueden ser alineadas por su naturaleza dentro del concepto de estrategias competitivas genéricas de Porter, siendo éstas las siguiente: diferenciación y liderazgo global en costos.

Es importante mencionar que la estrategia competitiva de liderazgo global en costos está relacionada a lo siguiente: implementación agresiva de instalaciones de escala eficiente, búsqueda permanente de la reducción de costos basada en la experiencia, control agresivo de los gastos variables y fijos, entre otras (Porter, 1991).

Además, 8 de 12 estrategias planteadas en el FODA se encuentran dentro de la estrategia competitiva de liderazgo global en costos, de las cuales 6 se orientan a alcanzar la eficiencia operativa a través de la implementación de tecnología y la reorganización de procesos basada en la experiencia. Ver Tabla 32.

Por ello, las estrategias genéricas obtenidas mediante la matriz FODA son de diferenciación y de eficiencia operativa.

Tabla 32

Estrategias del FODA frente a las estrategias competitivas genéricas

N°	Diferenciación	N°	Eficiencia operativa
1	Asegurar el crecimiento sostenible de los clientes clave, anticipando sus necesidades futuras	1	Estandarizar la gestión de procesos y proyectos, logrando interoperabilidad
2	Desarrollar un modelo de economía circular para operar de manera eficiente sobre una base de respeto medioambiental	2	Identificar clientes de menores volúmenes pero con gran potencial de crecimiento y dirigir hacia ellos los esfuerzos del área comercial
3	Impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que mejoren la infraestructura logística de la organización	3	Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores
4	Aumentar los centros de distribución para afianzar la cobertura y mejorar el posicionamiento en las provincias con mayor potencial comercial	4	No desarrollar proyectos basados en iniciativas gubernamentales de infraestructura
		5	Integrar los sistemas de información para lograr sinergia en las operaciones
		6	Implementar acuerdos de nivel de servicio para todos los clientes, estableciendo penalidades en caso se incumpla algún acuerdo
		7	Impulsar la cooperación entre las unidades de negocio para lograr sinergia y eficiencia de los recursos compartidos
		8	Implementar mejoras tecnológicas que disminuyan el costo operativo

7.2.2.2. Matriz PEYEA.

La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción es una herramienta que permite a Ransa determinar la estrategia más adecuada.

El análisis de la matriz se enfoca en la posición global de Ransa a través de cuatro dimensiones determinantes. Primero, como dimensiones internas se tiene la Fortaleza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC) con calificaciones que van del +1 (menor puntuación) al +6 (mayor puntuación). Segundo, como dimensiones externas se tiene la Estabilidad del Entorno (EE) y la Fortaleza de la Industria (FI) con calificaciones que van del -1 (mejor puntuación) al -6 (menor puntuación). Ver la Tabla 33.

Para la elaboración de la Matriz PEYEA se aplicó la Ficha Técnica del Anexo 18 a especialistas de Ransa, donde se obtuvo valoraciones similares en las variables de cada dimensión. Asimismo, la dimensión de Fortaleza Financiera (FF) se complementó con data de la empresa. Ver el Anexo 19.

A continuación, en la Tabla 33, se observa la valoración promediada de cada variable, lo que permite tener una primera vista detallada de la posición de las dimensiones.

Tabla 33

Matriz PEYEA

Dimensiones y variables de la Matriz PEYEA									
Fortaleza Financiera (FF)									
ROE	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
ROA	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Liquidez	Desbalanceado	1	2	3	4	5	6	Solida	
Endeudamiento	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	
Flujo de caja	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Facilidad de salida del mercado	Difícil	1	2	3	4	5	6	Fácil	
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	1	2	3	4	5	6	Bajo	
Rotación de inventarios	Lento	1	2	3	4	5	6	Rápido	
Economías de escala y de experiencia	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	
Promedio: 2.67									
Fortaleza de la Industria (FI)									
Potencial de crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Potencial de utilidades	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Estabilidad financiera	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Conocimiento tecnológico	Simple	1	2	3	4	5	6	Complejo	
Utilización de recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	6	Eficiente	
Intensidad de capital	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	1	2	3	4	5	6	Difícil	
Productividad / utilización de la capacidad	Baja	1	2	3	4	5	6	Alta	
Poder de negociación de los clientes	Bajo	1	2	3	4	5	6	Alto	
Promedio: 4.67									
Ventajas Competitivas (VC)									
Participación de mercado	Grande	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Pequeña	
Calidad del producto	Superior	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Inferior	
Ciclo de vida del producto	Temprano	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Avanzado	
Ciclo de reemplazo del producto	Fijo	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Variable	
Lealtad al consumidor	Alto	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo	
Utilización de la capacidad de los competidores	Alto	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo	
Conocimiento tecnológico	Alto	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo	
Integración vertical	Alto	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Bajo	
Velocidad de introducción de nuevos productos	Rápida	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Lenta	
Promedio: -2.22									
Estabilidad del Entorno (EE)									
Cambios tecnológicos	Pocos	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Muchos	

Tasa de inflación	Baja	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Alta
Variabilidad de la demanda	Pequeña	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Grande
Rango de precios de los productos competitivos	Estrecho	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Amplio
Barreras de entrada al mercado	Muchas	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Pocas
Rivalidad / presión competitiva	Baja	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Alta
Elasticidad de precios de la demanda	Inelástica	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Elástica
Presión de los productos sustitutos	Baja	-1	-2	-3	-4	-5	-6	Alta
Promedio: -2.38								

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 284), por F. D'Alessio, 2008, México D.F.: Pearson Educación.

La postura de Ransa en sus estrategias deben ser agresivas debido a la a la ubicación del vector (ver Figura 13), señalando que la empresa tiene una estabilidad financiera aceptable que le ha permitido desarrollar ventajas competitivas dentro de una industria estable y creciente. El cuadrante indica que la empresa está en la facultad de aprovechar las oportunidades del mercado, aumentar su participación en la industria, y desarrollar nuevas ventajas competitivas o perfeccionar las existentes. Por ello, las estrategias apropiadas que el cuadrante establece son: intensivas, diversificación concéntrica, integración vertical, y liderazgo en costos. Este último puede lograrse mediante la construcción de instalaciones eficientes, control o reajuste agresivo de costos, disminución de gastos en I&D, publicidad y ventas.

Por otro lado, el vector se encuentra muy cerca del cuadrante de estrategias competitivas, debido a la baja estabilidad del entorno. El cuadrante indica que la empresa también se encuentra en la posibilidad de mejorar su fuerza de ventas, mejorar o ampliar su línea de productos, aumentar su productividad, disminuir costos, y proteger su ventaja competitiva. Por ello, las estrategias opcionales que el cuadrante establece son: fusión concéntrica, fusión conglomerado, reconversión, y diferenciación. Este último puede lograrse mediante el desarrollo de productos únicos en diseño, marca, calidad, y valor agregado.

Figura 13. Matriz PEYEA. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2008. México D.F.: Pearson Educación.

7.2.2.3. Matriz Interna Externa (IE)

La matriz Interna Externa es una herramienta que permite evaluar a la empresa, tomando en cuenta sus factores internos (eje “x”) y externos (eje “y”), obteniendo una coordenada que se puede graficar y ubicar en cualquiera de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Así, la Figura 14 posiciona a Ransa Comercial S.A. en el cuadrante V - Promedio Medio, cuadrante donde la empresa debe desarrollarse selectivamente para mejorar, utilizando estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

Por otro lado, el punto de intersección se encuentra cerca al cuadrante IV – Fuerte Medio, cuadrante donde la empresa debe invertir selectivamente y construir, indicando como alternativa la implementación de estrategias de desarrollo de mercados y de integración.

Figura 14. Matriz Interna Externa. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2008. México D.F.: Pearson Educación.

7.2.2.4. Matriz Boston Consulting Group (BCG).

La matriz BCG es una herramienta gráfica que permite analizar los servicios de la empresa en contraste a la industria, determinando si el servicio es *signo de interrogación* (cuadrante I), *estrella* (cuadrante II), *vacas lecheras* (cuadrante III), *perros* (cuadrante IV).

Para la elaboración de esta matriz no se cuenta con la información necesaria. Sin embargo, de acuerdo con la Figura 04, el ciclo de vida de los servicios (transporte, almacenaje y distribución) se encuentran en la etapa de *madurez y crecimiento lento*, etapas relacionadas al cuadrante de *vacas lecheras*, debido a que generan altos ingresos sin hacer uso excesivo de caja.

Las estrategias adecuadas para el cuadrante de *vacas lecheras* son: desarrollo de producto y diversificación concéntrica. Sin embargo, éstas no serán tomadas en cuenta en la *Matriz de decisión* (ver Tabla 34) debido a la falta de información apropiada para elaborar matriz BCG. Ver Figura 15.

Figura 15. Matriz BCG. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2008. México D.F.: Pearson Educación.

7.2.2.5. Matriz de la Gran Estrategia

Esta herramienta permite evaluar y afinar la selección de estrategias para la empresa. La matriz evalúa el crecimiento del mercado (rápido o lento) y la posición competitiva de la empresa (fuerte o débil).

Primero, la matriz EFE y EFI muestran resultados muy arriba del promedio, resultados que indican que Ransa Comercial S.A. cuenta con una fuerte posición competitiva. Segundo, la matriz PEYEA indica que la empresa ha desarrollado importantes ventajas competitivas en una industria estable y en crecimiento. Tercero, la matriz IE coloca a la empresa en el cuadrante V-Promedio Medio, indicando un alto nivel competitivo en un mercado atractivo. Cuarto, de acuerdo con la Figura 03, la industria ha mostrado un crecimiento estable en los últimos 10 años. Por ello, se concluye que la empresa se ubica en el Cuadrante I. Ver Figura 16.

Figura 16. Matriz de la Gran Estrategia. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2008. México D.F.: Pearson Educación.

7.3. Resumen de las estrategias formuladas

Todas las estrategias planteadas en la *etapa de emparejamiento o del proceso estratégico*, obtenidas del modelo del Océano Azul y las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, se colocan en una matriz (ver Tabla 34), la cual permite observar las repeticiones de estas estrategias, pasando a retener a las que se repitan más veces.

Tabla 34

Matriz de decisión

Estrategias destacadas	Modelo Océano Azul	Matriz FODA	Matriz PEYEA	Matriz IE	Matriz BCG	Matriz GE	Total
1 Penetración de Mercado				X		X	2
2 Desarrollo de Mercado						X	1
3 Desarrollo de Producto	X			X		X	3
4 Integración vertical hacia atrás			X			X	2
5 Integración vertical hacia adelante			X			X	2
6 Integración horizontal						X	1
7 Diversificación Concéntrica			X			X	2
8 Concentración			X				1
9 Diferenciación	X	X					2
10 Eficiencia operativa	X	X	X				3

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 332), por F. D'Alessio, 2008, México D.F.: Pearson Educación.

De este modo, las estrategias seleccionadas son: eficiencia operativa, desarrollo de producto y diferenciación. Cabe mencionar que este último es seleccionado entre las demás porque según la matriz PEYEA, la posición estratégica de la empresa se encuentra cerca del cuadrante competitivo, el cual recomienda entre sus estrategias la de diferenciación (ver Figura 15). Por otro lado, las estrategias no seleccionadas son: penetración de mercado, integración vertical hacia atrás, integración vertical hacia adelante, diversificación concéntrica, desarrollo de mercado, integración horizontal y concentración. Ver Tabla 34.

VIII. Selección de la estrategia

Sobre este punto es imposible identificar de manera concluyente las estrategias que brindarán óptimos resultados o asegurar por lo menos que éstas funcionarán (David, 2013). Sin embargo, se puede identificar las estrategias de mayor desempeño y analizar sus resultados.

8.1. Método factores estratégicos claves.

8.1.1. Criterios de selección.

Después de identificar las estrategias de mayor repetición en la matriz de decisión es importante filtrarlas una vez más, aplicando los criterios planteados por Rumelt: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Ver Figura 17.

Figura 17. Criterios de selección de estrategias. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2008. México D.F.: Pearson Educación.

8.1.2. Matriz de selección.

Establecidos los criterios, se evalúan las estrategias retenidas en la matriz de decisión en la matriz de Rumelt (ver Tabla 35), identificando a aquellas estrategias que cumplen con los cuatro criterios y descartando a aquellas que no.

Tabla 35

Matriz Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Eficiencia operativa	SI	SI	SI	SI	SI
2. Diferenciación	SI	SI	SI	SI	SI
3. Desarrollo de producto	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 354), por F. D'Alessio, 2008, México D.F.: Pearson Educación.

Así, la Tabla 35 muestra que las tres estrategias evaluadas cumplen con las características inherentes de los criterios, sosteniendo que pueden ser aceptadas y seleccionadas.

8.2. Método de escenarios

Esta es una herramienta que identifica acontecimientos que pueden ocurrir en el futuro y define supuestos para que la empresa esté preparada.

8.2.1. Descripción de escenarios considerados.

En este punto se identifican los posibles escenarios a los que Ransa Comercial S.A. se puede enfrentar, siendo éstos: el más probable y el menos probable. A continuación, se muestran las consideraciones:

Horizonte temporal	: 2019 – 2022
Grupo de interés	: Stakeholders internos
Factores clave	: Ver Tabla 36
Escenarios propuestos	: Ver Tabla 37

Tabla 36

Factores clave del entorno

Aspecto	Factores Clave
Político - Gubernamental	Plan Nacional de Infraestructura
	Acuerdos Comerciales
	Informalidad
Económico	Empresas activas
Legal	Fomento de la competitividad
Cultural	Tasa de desempleo
Tecnológico	Automatización y almacenes robotizados, IoT y bienes sensorizados y Big Data
Ecológico	Responsabilidad ambiental

Una vez determinados los factores clave del entorno externo (ver Tabla 36) se los evalúa bajo dos escenarios supuestos, el más y el menos probable (ver Tabla 37).

Es importante mencionar que la Tabla 37 analiza el efecto de los factores clave que se consideran más significativos y su respectivo impacto de los escenarios considerados.

Tabla 37

Escenarios propuestos

Aspecto	Factores Clave	Más Probable	Menos Probable
Político - Gubernamental	Plan Nacional de Infraestructura	Incumplimiento del plan, manteniendo los costos logísticos.	Cumplimiento del plan, reduciendo los costos logísticos.
	Acuerdos Comerciales	Aumentan las oportunidades de la industria	Se mantienen las oportunidades de la industria
	Informalidad	Aumento de la informalidad y competencia desleal	Reducción de la informalidad y competencia desleal
Económico	Empresas activas	Incremento de la demanda	No impacta en el nivel de la demanda
Legal	Fomento de la competitividad	Incremento del índice de competitividad	No impacta en el índice de competitividad
Cultural	Tasa de desempleo	Disminuye la tasa, aumentando la demanda de bienes y servicios	Aumente la tasa, disminuyendo la demanda de bienes y servicios
Tecnológico	Automatización y almacenes robotizados, IoT y bienes sensorizados y Big Data	Optimiza los procesos logísticos	No tenga impacto significativo en los procesos logísticos
Ecológico	Responsabilidad ambiental	Mejora la percepción de los stakeholders	No impacta en la percepción de los stakeholders

Nota. El texto escrito en color rojo representa escenarios negativos.

Escenario – Más Probable

Los factores que presentan un impacto negativo en este escenario se encuentran en el aspecto político – gubernamental. Por su lado, el potencial aumento de la informalidad, concepto que involucra la competencia desleal, generaría la incursión de sustitutos para los servicios pertenecientes a la logística no integral. Sin embargo, si bien estos servicios no son los mismos que Ransa ofrece en la calidad de logística integral, podrían ser atractivos para clientes que se encuentran perdiendo ventas, estableciendo relaciones contractuales con estos proveedores basados en un menor precio, incluso si aquello implica reducir la calidad de sus servicios.

Por otro lado, el incumplimiento o cumplimiento a media del Plan Nacional de Infraestructura, provocaría que los costos de operación se mantengan constantes, debido a que la industria de operadores logísticos lleva años operando en las condiciones actuales; por ello, el impacto no sería notorio, todo lo contrario de que si éste fuera realizado por completo.

Por último, los otros factores muestran impactos favorables para la estrategia de eficiencia operativa, diferenciación y desarrollo de producto.

Escenario – Menos Probable

El factor que presenta el mayor impacto negativo en este escenario se encuentra en el aspecto político – gubernamental, ya que de incumplirse el plan nacional de infraestructura resultaría en una reducción de los altos costos logísticos para las empresas de la industria, sobre todo para aquellas que alcanzan mayor territorio nacional. Cabe mencionar, que estos costos tienen un alto impacto sobre el precio de los productos, en un rango del 30% al 40% (“Altos costos logísticos afectan exportaciones peruanas,” 04 de marzo de 2015).

Los otros factores con efecto negativo impactan sobre la demanda, operatividad de los procesos y la percepción de los stakeholders. En estos casos el impacto negativo no sería significativo, ya que éste puede ser solucionado por la empresa, desarrollando estrategias de eficiencia operativa, diferenciación y desarrollo de producto.

8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios.

De acuerdo con la Tabla 38, se muestra el comparativo de los escenarios y las estrategias identificadas anteriormente; mostrando, además, que la estrategia de eficiencia operativa resulta “muy favorable” para el escenario más probable, dado que las ventas se incrementarían y los costos se reducirían significativamente, incrementando la rentabilidad de la empresa y generando

un efecto dominó en las potenciales inversiones que la empresa podría desarrollar en relación a la estrategia mencionada, lo cual mejoraría la competitividad de ésta en relación al concepto de “liderazgo en costos”; por otro lado, en el escenario menos probable la estrategia de eficiencia operativa permanece siendo “muy favorable”, dado que el impacto de reducir la informalidad disminuiría la competencia desleal de los productos sustitutos y en consecuencia las ventas de los servicios actuales de Ransa se mantendrían o aumentarían, reflejando el mismo comportamiento sobre la rentabilidad de la empresa.

Tabla 38

Comparativo de estrategias con escenarios propuesto

Estrategia	Más Probable	Menos Probable
Eficiencia operativa	Muy favorable	Muy favorable
Diferenciación	Favorable	Favorable
Desarrollo de producto	Favorable	Favorable

Además, bajo el mismo sentido, las estrategias de diferenciación y desarrollo de producto resultan “favorables” en el escenario más probable y menos probable, ofreciendo ambas estrategias resultados aceptables.

8.3. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)

Esta herramienta toma como entradas el resultado de los insumos de la primera etapa y el resultado del emparejamiento de la segunda etapa, permitiendo evaluar y seleccionar objetivamente las estrategias. De este modo, la matriz CPE evalúa la atraktividad de las estrategias retenidas en la matriz de decisión frente a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. Ver la Tabla 39.

Para completar la matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico se tuvo asistencia de Magnolia Padilla, subgerente de Operaciones.

Tabla 39

Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

Matriz EFI	Peso	Eficiencia operativa		Diferenciación		Desarrollo de producto	
		Calif.	P x C	Calif.	P x C	Calif.	P x C
Fortalezas							
1. Infraestructura logística	0.16	4	0.64	4	0.64	4	0.64
2. Experiencia y posicionamiento en el sector	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
3. Cobertura a nivel nacional de las operaciones logísticas	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4. Manejo de altos estándares de seguridad en las operaciones logísticas	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48
5. Sistemas de información propios integrados al sistema de los clientes	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
6. Capacidad para desarrollar proyectos innovadores	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30
Debilidades							
1. Relaciones contractuales débiles	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18
2. Deficiente asignación de recursos humanos en la gestión de almacenes	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10
3. Información no fehaciente	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
4. Falta de integración de las áreas de apoyo	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14
5. Alta estructura de costos operativos	0.07	4	0.28	1	0.07	2	0.14
Sumatoria de F y D	1		3.86		2.68		3.25
Matriz EFE	Peso						
Oportunidades							
1. Plan Nacional de Infraestructura	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48
2. Tratados de Libre Comercio	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Reglas de la Haya - Visby y Hamburgo	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16
4. Crecimiento Económico en el Perú y América Latina	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
5. Tecnología, soporte de la actividad logística	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
6. Tendencias globales de consumo	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40
Amenazas							
1. Falta de infraestructura nacional vial	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
2. La informalidad laboral en el Perú	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10
3. Aumento de las exigencias medioambientales	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05
4. Inestabilidad social y política del país	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
5. Corrupción en las licitaciones de proyectos gubernamentales de infraestructura	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
Sumatoria de O y A	1		2.72		2.51		2.72
Suma Total	2		6.58		5.19		5.97

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 340), por F. D'Alessio, 2008, México D.F.: Pearson Educación.

El resultado de la matriz MCPE indica que la estrategia de *eficiencia operativa* alcanza la puntuación más alta con 6.58, seguida de la estrategia de *desarrollo de producto* con 5.97 puntos. De este modo, se obtienen las estrategias más apropiadas para alcanzar los objetivos propuestos.

8.4. Descripción de estrategia seleccionada

La estrategia de *eficiencia operativa*, implica que Ransa Comercial S.A. debe hacer seguimiento y monitoreo a los procesos que estén generando sobretiempo y sobre costos en las operaciones de cada uno de sus principales servicios ofrecidos, siendo estos los servicios de transporte, almacenaje y distribución.

Siendo así, se deben implementar acciones enfocadas en lo siguiente: (a) obtención de información fehaciente, en tiempo real, de las operaciones de cada cliente; (b) colaboración del equipo de trabajo; y (c) eliminación de actividades improductivas. Estas acciones ofrecerán una propuesta de valor que involucre la implementación de proyectos de mejora de procesos y uso de tecnología que permita agilizar el flujo en el almacén y un monitoreo proactivo de las unidades de transporte y distribución, impactando en la disminución del costo operativo.

8.5. Descripción de estrategia contingente

La estrategia de *desarrollo de producto*, implica que Ransa Comercial S.A. debe desarrollar nuevas competencias y capacidades para cumplir con las nuevas exigencias del mercado, buscando crear o mejorar las características o atributos de los principales servicios ofrecidos.

Las primeras acciones alineadas a esta estrategia son: (a) sumar a la experiencia profesional de los colaboradores diversas capacitaciones y certificaciones, logrando así un mayor rendimiento dentro de las operaciones; (b) implementar tecnología avanzada que permita a la empresa presentar dimensiones distintas de sus servicios ofrecidos; y (c) añadir valor social o emocional al producto final.

IX. Implantación de la estrategia

9.1. Mapa de la estrategia

El mapa de la estrategia es una herramienta de gestión que convierte la estrategia en objetivos relacionados, los cuales se miden a través de indicadores y se ligan a planes de acción que alinean el comportamiento de la organización (Fernández, 2001).

De acuerdo con la Figura 18, se especifica lo siguiente.

Perspectiva financiera: Se consideran los objetivos específicos: rentabilidad, incrementar el nivel de ventas y reducir los costos operativos.

Perspectiva del cliente: Se consideran los objetivos específicos: mejorar el servicio ofrecido y la gestión comercial.

Estos objetivos se determinaron en base a los resultados de las encuestas a clientes en donde se evaluó la percepción de éstos en cuanto al soporte comercial que reciben, arrojando los siguientes resultados: solo el 30.23% de los clientes alcanza a recibir apoyo comercial, señalando además que éstos suelen tener tiempos de respuesta muy altos; el 27.91% señala que la empresa debe ser más proactiva y brindar nuevas soluciones; el 48.84% señala que la gestión de reclamos debe mejorar los tiempos de respuesta. Ver Anexo 06.

Por otro lado, la evaluación de Ransa frente al entendimiento de las necesidades de los clientes obtuvo los siguientes resultados: el 27.91% señala que la empresa debe realizar visitas operativas para comprender mejor las necesidades; el 23.26% señala que la empresa debe brindar soluciones innovadoras para adaptar sus servicios las necesidades de cada cliente. Ver Anexo 06.

Perspectiva de procesos internos: Se consideran los objetivos específicos: Optimizar procesos, recursos y mejorar la visibilidad y trazabilidad.

Estos objetivos se determinaron en base a los resultados de las encuestas a clientes en donde se evaluó el acceso a información de los servicios contratados, arrojando los siguientes resultados: el 41.86% indica que no reciben indicadores de gestión ni cuentan con visibilidad; el 27.91% indica que se mejore la actualización y presentación de los indicadores y el plan de acción sobre éstos; el 41.86% indica que la empresa debe brindar más alternativas de solución respecto a sus procesos. (Ver anexo 06)

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Se consideran los objetivos específicos: Crear una cultura de calidad e innovación, y potenciar el liderazgo.

Figura 18. Mapa estratégico. Adaptado de “El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia”, por A. Fernández, 2001, Recuperado de <https://bit.ly/2Wj1r2H>

9.2. Objetivos específicos según el mapa de la estrategia

De acuerdo con el mapa de la estrategia, la Tabla 40 desarrolla los objetivos específicos considerados en cada perspectiva.

Tabla 40

Objetivos específicos

	Objetivos Específicos
Financiera	Incrementar el nivel de ventas
	Reducir los gastos de personal
	Reducir los costos operativos (manipuleo, materiales, mantenimiento, etc.)
Cliente	Mejorar los servicios ofrecidos
	Mejorar la gestión comercial
Procesos Internos	Estandarizar la gestión de procesos y proyectos, logrando la interoperabilidad
	Implementar mejoras tecnológicas que disminuyan el costo operativo
	Impulsar la cooperación entre las unidades de negocio para lograr sinergia y eficiencia de los recursos compartidos.
	Desarrollar un modelo de economía circular para operar de manera eficiente sobre una base de respeto medioambiental
Aprendizaje	Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores
	Desarrollar la habilidad de liderazgo en los colaboradores con personal a cargo
	Desarrollar una cultura de calidad
	Desarrollar una cultura de innovación

9.3. Indicadores para cada uno de los objetivos específicos

En la Tabla 41 se establece los indicadores de cada uno de los objetivos específicos, indicadores que serán medidos y controlados periódicamente.

Tabla 41

Indicadores asociados a los objetivos específicos

	Objetivos Específicos	Indicadores
Financiera	Incrementar el nivel de ventas	Crecimiento de ventas
	Reducir los gastos de personal	$[(GP \text{ año } 1 - GP \text{ año } 0) / (GP \text{ año } 0)] \times 100\%$, GP = Gastos de personal
	Reducir los costos operativos (manipuleo, materiales, mantenimiento, etc.)	$[(CO \text{ año } 1 - CO \text{ año } 0) / (CO \text{ año } 0)] \times 100\%$, CO = Costos operativos
Cliente	Mejorar el servicio ofrecido	Porcentaje de clientes satisfechos
	Mejorar la gestión comercial	
Procesos Internos	Estandarizar la gestión de procesos y proyectos, logrando la interoperabilidad	Cantidad de procesos operativos mapeados, actualizados y estandarizados
	Implementar mejoras tecnológicas que disminuyan el costo operativo	Cantidad de proyectos y mejoras implementadas
	Impulsar la cooperación entre las unidades de negocio para lograr sinergia y eficiencia de los recursos compartidos.	Horas extras / Horas trabajadas
		Cantidad de equipos utilizados
	Desarrollar un modelo de economía circular para operar de manera eficiente sobre una base de respeto medioambiental	Cantidad de iniciativas de iniciativas implementadas
Aprendizaje	Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores	Aceptación del nuevo Clima laboral
	Desarrollar la habilidad de liderazgo en los colaboradores con personal a cargo	
	Desarrollar una cultura de calidad	Cumplimiento de las 5S
	Desarrollar una cultura de innovación	Ideas del personal implementadas / Ideas totales

9.4. Metas para cada uno de los objetivos específicos

En la Tabla 42 se indica las metas fijadas a cada uno de los objetivos específicos, metas que serán medidas y controladas por los indicadores establecidos (ver Tabla 41).

Tabla 42

Metas asociadas a los objetivos específicos

	Objetivos Específicos	Unidades	Meta
Financiera	Incrementar el nivel de ventas	%	3%
	Reducir los gastos de personal	%	1%
	Reducir los costos operativos (manipuleo, materiales, mantenimiento, etc.)	%	0.5%
Cliente	Mejorar el servicio ofrecido	%	6.84%
	Mejorar la gestión comercial		
Procesos Internos	Estandarizar la gestión de procesos y proyectos, logrando la interoperabilidad	%	87%
	Implementar mejoras tecnológicas que disminuyan el costo operativo	%	98%
	Impulsar la cooperación entre las unidades de negocio para lograr sinergia y eficiencia de los recursos compartidos.	%	<= 5%
		%	95%
	Desarrollar un modelo de economía circular para operar de manera eficiente sobre una base de respeto medioambiental	%	50%
Aprendizaje	Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores	%	90%
	Desarrollar la habilidad de liderazgo en los colaboradores con personal a cargo		
	Desarrollar una cultura de calidad	%	90%
	Desarrollar una cultura de innovación	%	>=20%

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

estrategias, programas, políticas, reglas, procedimientos

En la Tabla 43 se ha definido 17 iniciativas, pudiendo impactar cada una en más de un objetivo específico. El análisis se realiza evaluando las iniciativas con cada uno de los objetivos; si la iniciativa tiene algún grado de impacto (bajo, medio, alto) sobre el objetivo, la casilla de intersección se marca con una x . Por último, se suma verticalmente las casillas marcadas y se determina el total por iniciativa, priorizando las iniciativas de mayor resultado.

Tabla 43

Iniciativas asociadas a los objetivos específicos

Objetivos Específicos	Retomar relaciones con antiguos clientes y definir acciones para ampliar la cartera	Co-crear un nuevo proceso de cotizaciones más ágil, sin fricciones y centrado en los clientes	Elaborar instructivos de uso de materiales, equipos, sistemas, etc	Utilizar NPS para medir la lealtad de los clientes	Elaborar planes de contingencia antes situaciones de riesgo	Implementar Power BI para compartir indicadores, análisis y planes	Implementar Softeon WMS para la gestión de almacenes	Implementar Drivin para la gestión de transporte
Incrementar el nivel de ventas	X	X		X		X	X	X
Reducción y mejoramiento de los costos operativos			X					
Conocer a los clientes e incrementar su lealtad				X	X	X		
Ofrecer procesos automatizados						X	X	X
Estandarizar la gestión de procesos y proyectos		X					X	X
Impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías							X	X
Implementar mejoras tecnológicas que disminuyan el costo operativo						X	X	X
Desarrollar un modelo de economía circular								
Integrar los sistemas de información							X	X
Estandarizar los procesos operativos de las unidades de negocio			X					
Impulsar la cooperación entre las unidades de negocio					X			
Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores								
Desarrollar la habilidad de liderazgo de colaboradores con un equipo a cargo					X			
Disponer de colaboradores que identifiquen y gestionen iniciativas sostenibles			X					
Disponer de colaboradores que gestionen proyectos		X			X	X	X	X
	1	3	3	2	4	5	7	7

Objetivos Específicos	Uso de RF anillos en almacén	Implementar MS Planner para la gestión de tareas y proyectos	Implementar Área de mejora Operativa	Implementar proyectos bajo la metodología lean	Implementar aplicativo para compartir recursos entre almacenes	Implementar talleres de integración del personal	Desarrollar un programa de Liderazgo para Supervisores, Jefes y Sub Gerentes	Capacitar al personal en la metodología lean six sigma	Capacitar al personal en metodologías ágiles
Incrementar el nivel de ventas	X								
Reducción y mejoramiento de los costos operativos					X			X	
Conocer a los clientes e incrementar su lealtad									
Ofrecer procesos automatizados	X		X						
Estandarizar la gestión de procesos y proyectos	X	X		X					X
Impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías	X		X						X
Implementar mejoras tecnológicas que disminuyan el costo operativo	X		X	X	X			X	X
Desarrollar un modelo de economía circular			X						
Integrar los sistemas de información para lograr sinergia en las operaciones									
Estandarizar los procesos operativos de las unidades de negocio			X	X				X	
Impulsar la cooperación entre las unidades de negocio			X		X				
Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores						X	X		
Desarrollar la habilidad de liderazgo de colaboradores con un equipo a cargo		X	X			X	X		
Disponer de colaboradores que identifiquen y gestionen iniciativas sostenibles			X	X	X			X	
Disponer de colaboradores que gestionen proyectos	X	X	X		X				X
	6	3	9	4	5	2	2	4	4

9.6. Responsable de cada una de las iniciativas

En la Tabla 44 se observa las iniciativas determinadas en la tabla anterior (ver Tabla 43), ordenadas de acuerdo con el resultado calculado. Además, se muestra los responsables asociados a cada una de las iniciativas.

Tabla 44

Responsables de iniciativa

Iniciativas	Responsables
Retomar relaciones con antiguos clientes y definir acciones para ampliar la cartera	Área Comercial
Co-crear un nuevo proceso de cotizaciones más ágil, sin fricciones y centrado en los clientes	Área Comercial, Cotizaciones, Operaciones, TI, Finanzas y Compras
Elaborar instructivos de uso de materiales, equipos, sistemas, etc.	Área de Operaciones
Ofrecer certificado online a los clientes con resultado de huella de carbono	Área de Calidad
Utilizar NPS para medir la lealtad de los clientes	Área Comercial
Elaborar planes de contingencia antes situaciones de riesgo que puedan afectar el flujo del servicio	Área de Operaciones, RRHH, Servicios y TI
Implementar Power BI para compartir indicadores, análisis y planes	Área de Operaciones y Comercial
Implementar Softeon WMS para la gestión de almacenes	Área de Operaciones, Comercial y TI
Implementar Drivin para la gestión de transporte	Área de Operaciones, Comercial y TI
Uso de RF anillos en almacén	Área de Operaciones, Comercial y TI
Implementar MS Planner para la gestión de tareas y proyectos	Área de Operaciones
Implementar Área de mejora Operativa	Área de Operaciones y RRHH
Implementar proyectos bajo la metodología lean	Área de Operaciones
Implementar aplicativo para compartir recursos entre almacenes	Área de Operaciones y TI
Implementar talleres de integración del personal	Área de Operaciones y RRHH
Desarrollar un programa de Liderazgo para Supervisores, Jefes y Sub Gerentes	Área de Operaciones y RRHH
Capacitar al personal en la metodología lean six sigma	Área de Operaciones y RRHH
Capacitar al personal en metodologías ágiles	Área de Operaciones y RRHH

9.7. Presupuesto de cada una de las iniciativas

Se han presupuestado cada una de las iniciativas y a continuación, se detallarán las actividades relacionadas a las mismas:

Retomar relaciones con antiguos clientes y definir acciones para ampliar la cartera: Tal como figura en la Tabla 45, esta iniciativa involucra la contratación de Ejecutivos de Negocios Junior que logren potenciar las relaciones con los clientes, generando visitas y propuestas atractivas para recuperarlos u obtener nuevas licitaciones.

Tabla 45

Costo Ejecutivo de Negocios Junior

Perfil	Sueldo Básico	Adicional	Costo Empresa Mes	Costo Empresa Año	Cantidad	Costo Total
Ejecutivo de Negocios Jr.	S/ 4,000	S/ 2,000	S/ 6,000	S/ 80,000	2	S/ 160,000
						S/ 160,000

Co-crear un nuevo proceso de cotizaciones más ágil, sin fricciones y centrado en los clientes: Es importante que los líderes de las áreas de Cotizaciones, TI, Operaciones, Finanzas y Servicios trabajen en conjunto y desarrollen un nuevo de proceso para obtener las cotizaciones de manera más rápida, tomando en cuenta que los posibles clientes exigen immediatez para obtener las propuestas. De esta manera, tal como figura en la Tabla 46, se generarán reuniones semanales durante un mes para desarrollar la idea.

Tabla 46

Costo de horas dedicadas al nuevo proceso de cotización

Perfil	Sueldo Básico		Adicional		Costo Empresa Mes		Dedicación proyecto	Duración	Costo Total (horas dedicadas)	
Jefe de Cotizaciones	S/	7,000	S/	3,500	S/	10,500	1 día a la semana	1 mes	S/	1,615
Jefe de TI	S/	7,000	S/	3,500	S/	10,500	1 día a la semana	1 mes	S/	1,615
Jefe de Almacenes	S/	7,000	S/	3,500	S/	10,500	1 día a la semana	1 mes	S/	1,615
Jefe de Distribución	S/	7,000	S/	3,500	S/	10,500	1 día a la semana	1 mes	S/	1,615
Analista de Finanzas	S/	3,000	S/	1,500	S/	4,500	1 día a la semana	1 mes	S/	692
Jefe de Servicios	S/	7,000	S/	3,500	S/	10,500	1 día a la semana	1 mes	S/	1,615
									S/	8,769

Utilizar NPS para medir la lealtad de los clientes: Es importante contar con un indicador que mida la lealtad de los clientes basándose en las recomendaciones que dan a través de encuestas y entrevistas. De esta manera, como en la Tabla 47, dos semanas al año serán asignadas a realizar esta actividad.

Tabla 47

Costo de horas dedicadas a NPS

Perfil	Sueldo Básico		Adicional		Costo Empresa Mes		Dedicación proyecto	Duración	Costo Total (horas dedicadas)	
Consultor de Experiencia al cliente	S/	5,000	S/	2,500	S/	7,500	10 días al mes	1 mes	S/	2,885
									S/	2,885

Implementar Área de mejora Operativa: Es importante contar con un equipo que desarrolle los proyectos, iniciativas y mejoras en las Operaciones, logrando optimizar procesos, reducir tiempos y aumentar la productividad. Por esta razón, tal como figura en la Tabla 48 y 49, se propone la contratación de ocho personas para la implementación del área, así como los equipos necesarios para operar.

Tabla 48

Personal del área de Mejora Operativa

Perfil	Sueldo Básico		Adicional		Costo Empresa Mes		Costo Empresa Año		Cantidad	Costo Total	
Supervisor de Mejora Operativa	S/	4,500	S/	2,250	S/	6,750	S/	90,000	1	S/	90,000
Analista de Mejora Operativa	S/	3,200	S/	1,600	S/	4,800	S/	64,000	1	S/	64,000
Practicante de Mejora Operativa	S/	1,100			S/	1,100	S/	14,300	6	S/	85,800
										S/	239,800

Tabla 49

Equipos del área de Mejora Operativa

Equipo/Inmueble	Costo		Cantidad	Costo Total	
Alquiler Contenedor 40"	S/	1,000	2	S/	2,000
Laptop	S/	1,900	2	S/	3,800
Mouse	S/	30	2	S/	60
Impresora Multifuncional	S/	125	1	S/	125
Equipo de cómputo (incluye teclado y mouse)	S/	1,359	6	S/	8,154
				S/	14,139

Implementar aplicativo para compartir recursos entre almacenes: El objetivo de estas iniciativas es evitar horas ociosas y horas extras, logrando mayor eficiencia en las operaciones (Ver tabla 50 y 51).

Tabla 50

Inversión aplicativo web y móvil

Descripción	Costo	Cantidad	Costo Total
Desarrollo de aplicación móvil Android	S/ 8,500	1	S/ 8,500
Desarrollo de aplicación móvil iOS.	S/ 9,500	1	S/ 9,500
Desarrollo de administrador Web	S/ 21,500	1	S/ 21,500
Subtotal			S/ 39,500
IGV (18%)			S/ 7,110
			S/ 46,610

Tabla 51

Costo servicio de soporte

Descripción	Costo	Cantidad	Costo Mes	Costo Total
Servicio de soporte	S/ 700	1	700	S/ 8,400
				S/ 8,400

Implementar Power BI para compartir indicadores, análisis y planes: El

objetivo de esta iniciativa es contar con una plataforma que permita compartir KPI's acordados con los clientes de almacenaje y distribución, determinando tendencias y planes. Además, es importante que se tenga acceso vía web y app móvil.

Asimismo, se generarían accesos para todos los usuarios que el cliente requiera, personalizando las vistas. Por esta razón, tal como figura en la Tabla 52 y 53 se contempla una capacitación en Power BI y la adquisición de licencias.

Tabla 52

Costo Curso Power Bi

Descripción	Inversión	Cantidad	Inversión Total
Curso Power BI Pro Analista	S/ 990	3	S/ 2,970
			S/ 2,970

Tabla 53

Costo Licencia Power Bi

Descripción	Costo	Cantidad	Costo Mes	Costo Total
Licencia Power BI	S/ 34	1	34	S/ 408
				S/ 408

Implementar Softeon WMS para la gestión de almacenes: En Ransa aún se tienen clientes manuales, es decir no cuentan con un sistema eficiente para gestionar sus operaciones y emitir reportes. Por esta razón, dada la importancia del caso, se considera la implementación de un WMS en las diferentes cuentas.

En la Tabla 54 se puede observar por año los clientes contemplados para la implementación de Softeon WMS, así como la inversión. De igual manera, en la Tabla 55 se tiene el recurrente anual.

Tabla 54

Inversión Softeon WMS

Año	Cuenta	Descripción	Inversión	Cantidad	Inversión Total				
2019	Sodexo	Configuración del Sistema	S/ 61,200	1	S/ 61,200	S/ 79,621			
		Licencias	S/ 752	5	S/ 3,759				
		WIFI	S/ 9,775	1	S/ 9,775				
		Puntos de Red	S/ 977	5	S/ 4,887				
2020	Hilti	Configuración del Sistema	S/ 61,200	1	S/ 61,200	S/ 79,621			
		Licencias	S/ 752	5	S/ 3,759				
		WIFI	S/ 9,775	1	S/ 9,775				
		Puntos de Red	S/ 977	5	S/ 4,887				
2021	J&J	Configuración del Sistema	S/ 61,200	1	S/ 61,200	S/ 79,621			
		Licencias	S/ 752	5	S/ 3,759				
		WIFI	S/ 9,775	1	S/ 9,775				
		Puntos de Red	S/ 977	5	S/ 4,887				
2022	Delosi	Configuración del Sistema	S/ 61,200	1	S/ 61,200	S/ 79,621			
		Licencias	S/ 752	5	S/ 3,759				
		WIFI	S/ 9,775	1	S/ 9,775				
		Puntos de Red	S/ 977	5	S/ 4,887				
					S/ 318,486				

Tabla 55

Recurrente anual Softeon WMS

Año	Cuenta	Recurrente anual	
2019	Sodexo	S/ 3,230	
2020	Hilti	S/ 6,460	
2021	J&J	S/ 9,690	
2022	Delosi	S/ 12,920	
		S/ 22,610	

Implementar Drivin para la gestión de transporte: Es importante contar con un sistema para transporte y distribución que permita revisar en tiempo real el recorrido de los conductores y tomar acciones en caso no se logre cumplir con lo planificado sin afectar a los clientes. Además, que permita la planificación de rutas, cumpliendo con las entregas en tiempo y forma, y que genere reportes o indicadores. Por esta razón, tal como figura en la Tabla 56, se propone invertir en el sistema Drivin.

Tabla 56

Inversión Drivin

Año	Cuenta	Inversión	Cantidad	Inversión Total	
2020	Varias	S/ 70,000	1	S/ 70,000	
				S/ 70,000	

Uso de RF anillos en almacén: El RF anillos es una herramienta que permite a los trabajadores operar con manos libres. Además, aumenta la productividad, es de fácil manejo y es adaptable a cualquier tipo de operación. De esta manera, tal como figura en la tabla 57, se está considerando la inversión de RF anillos en los clientes que ya cuentan con Softeon.

Tabla 57

Inversión RF anillos

Año	Cuenta	Inversión	Cantidad	Inversión Total	
2019	Listo, Oriflame	S/ 9,775	15	S/ 146,620	
2020	Arcor, Industrias del Espino	S/ 9,775	20	S/ 195,493	
				S/ 342,113	

Desarrollar un programa de Liderazgo para Supervisores, Jefes y Sub Gerentes, y capacitar al personal en la metodología lean six sigma y en metodologías ágiles: La gerencia de RHH debe definir las competencias y capacidades requeridas por los colaboradores y desarrollar el plan de capacitación. Además, debe desglosar los servicios ofrecidos con el fin de hallar posibles falencias en competencias o capacidades requeridas, incluyéndolas en el plan.

Dentro del plan propuesto, tal como figura en la tabla 58, se contempla la inversión en un programa de liderazgo dirigido a supervisores, jefes y gerentes.

Tabla 58

Inversión en Programa de Liderazgo

Año	Zona	Cant Personal	Cant Personal (50%)	Precio	Inversión Total			
2019	Callao	1883	941.5	S/	150	S/	141,225	S/ 197,700
	Lima	753	376.5	S/	150	S/	56,475	
	Zona Sur	176	88	S/	150	S/	13,200	
2020	Zona Norte I	228	114	S/	150	S/	17,100	S/ 45,825
	Zona Norte II	132	66	S/	150	S/	9,900	
	Zona Centro	21	10.5	S/	150	S/	1,575	
	Zona Selva	54	27	S/	150	S/	4,050	
							S/	243,525

Asimismo, tal como muestra la tabla 59, se proponen capacitaciones en Lean Six Sigma, una metodología de mejora de procesos que proporciona herramientas eficientes para la optimización.

Tabla 59

Inversión en capacitación metodología Lean Six Sigma

Año	Zona	Personal a capacitar	Precio		Inversión Total			
2019	Callao	33	S/	1,150	S/	38,333	S/	57,500
	Lima	17	S/	1,150	S/	19,167		
2020	Callao	33	S/	1,150	S/	38,333	S/	57,500
	Lima	17	S/	1,150	S/	19,167		
2021	Callao	33	S/	1,150	S/	38,333	S/	57,500
	Lima	17	S/	1,150	S/	19,167		
					S/			

Finalmente, tal como figura en la tabla 60, se proponen capacitaciones en metodología ágiles que permitan a los colaboradores gestionar los proyectos con flexibilidad e inmediatez.

Tabla 60

Inversión en capacitación metodologías Ágiles

Año	Zona	Personal a capacitar	Precio		Inversión Total			
2020	Callao	33	S/	1,500	S/	50,000	S/	75,000
	Lima	17	S/	1,500	S/	25,000		
2021	Callao	33	S/	1,500	S/	50,000	S/	75,000
	Lima	17	S/	1,500	S/	25,000		
2022	Callao	33	S/	1,500	S/	50,000	S/	75,000
	Lima	17	S/	1,500	S/	25,000		
					S/			

En la Tabla 61 se muestra el resumen del presupuesto anual para cada una de las iniciativas que se han detallado anteriormente:

Tabla 61

Presupuesto de las iniciativas

Iniciativas	Detalle	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Retomar relaciones con antiguos clientes y definir acciones para ampliar la cartera	Programar visitas y elaborar propuestas para clientes antiguos Contratar Ejecutivos de Negocios Junior y asignar clientes de bajo volumen, pero con miras a crecer		S/160,000	S/160,000	S/160,000
Co-crear un nuevo proceso de cotizaciones más ágil, sin fricciones y centrado en los clientes	Determinar equipo de trabajo y programar reuniones semanales	S/8,769			
Ofrecer certificado online a los clientes con resultado de huella de carbono	Generar certificados para los clientes y entregarlos de forma anual con el indicador correspondiente				
Utilizar NPS para medir la lealtad de los clientes	Realizar entrevistas presenciales y telefónicas con usuarios y decisores	S/2,885	S/2,885	S/2,885	S/2,885
Implementar Área de mejora Operativa	Implementar un área de mejora de procesos para el desarrollo de proyectos de mejora continua, implementaciones, dimensionamientos, etc				
Implementar proyectos bajo la metodología lean	Implementar proyectos bajo la metodología lean six sigma				
Elaborar planes de contingencia	Elaborar planes de contingencia antes situaciones de riesgo que puedan afectar el flujo del servicio	S/253,939	S/241,800	S/241,800	S/241,800
Elaborar instructivos de uso de materiales, equipos, sistemas, etc	Mapear los procesos, determinar controles y desarrollar instructivos				
Implementar talleres de integración del personal	Determinar temas motivaciones, preparar materiales y establecer fechas				
Implementar MS Planner	Gestionar tareas y actividades de los proyectos que involucra al personal de las diferentes áreas				
Implementar aplicativo para compartir recursos entre almacenes	Diseñar plataforma web y móvil para compartir recursos entre almacenes		S/55,010	S/8,400	S/8,400
Implementar Power BI para compartir indicadores, análisis y planes	Capacitación en Power Bi y pago de licencias	S/3,378	S/408	S/408	S/408
Implementar Softeon WMS para la gestión de almacenes	Implementar Softeon WMS en las cuentas manuales	S/82,851	S/86,081	S/89,311	S/92,541
Implementar Drivin para la gestión de transporte	Implementar sistema de planificación y monitoreo		S/70,000		
Uso de RF anillos en almacén	Uso de sistema RF anillos en las cuentas principales	S/146,620	S/195,493		
Desarrollar un programa de Liderazgo para Supervisores, Jefes y Sub Gerentes	Programa de liderazgo dirigido a líderes de la Operación	S/197,700	S/45,825		
Capacitar al personal en la metodología lean six sigma	Curso Lean Six Sigma Yellow Belt	S/57,500	S/57,500	S/57,500	
Capacitar al personal en metodologías ágiles	Curso de metodologías ágiles		S/75,000	S/75,000	S/75,000
		S/753,642	S/990,002	S/635,304	S/581,034

9.8. Cronograma de cada una de las iniciativas

En la Tabla 62 se muestra el cronograma de la implementación de las iniciativas, iniciando el año 2019 y siendo revaluadas al final de cada periodo, con el fin de ajustarlas o darlas de baja remplazándolas por otras.

Tabla 62

Cronograma de las iniciativas

Iniciativas	Responsables	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Retomar relaciones con antiguos clientes y definir acciones para ampliar la cartera	Área Comercial				
Co-crear un nuevo proceso de cotizaciones mas agil	Área Comercial, Cotizaciones, Operaciones, TI, Finanzas y Compras				
Ofrecer certificado de huella de carbono	Área Calidad				
Utilizar NPS para medir la lealtad de los clientes	Área Comercial				
Implementar Área de mejora Operativa	Área de Operaciones y RRHH				
Implementar proyectos bajo la metodología lean	Área de Operaciones				
Elaborar planes de contingencia	Área de Operaciones, RRHH, Servicios y TI				
Elaborar instructivos de uso de materiales, equipos, sistemas, etc	Área de Operaciones				
Implementar talleres de integración del personal	Área de Operaciones y RRHH				
Implemetar MS Planner para la gestión de tareas	Área de Operaciones				
Implementar aplicativo para compartir recursos	Área de Operaciones y TI				
Implementar Power BI	Área de Operaciones y Comercial				
Implementar Softeon WMS	Área de Operaciones, Comercial y TI				
Implementar Drivin para la gestión de transporte	Área de Operaciones, Comercial y TI				
Uso de RF anillos en almacén	Área de Operaciones, Comercial y TI				
Desarrollar un programa de Liderazgo	Área de Operaciones y RRHH				
Capacitar al personal en la metodología lean six sigma	Área de Operaciones y RRHH				
Capacitar al personal en metodologías ágiles	Área de Operaciones y RRHH				

Nota. Adaptado de *A guide Project Management Body of Knowledge [PMBOK]* (p. 219), Sexta edición, por Project Management Institute [PMI], 2017, Newtown Square, Pennsylvania, EEUU: PMI, Inc.

Capítulo X. Evaluación

En este último capítulo se evalúa la conveniencia de aplicar las estrategias que han sido desarrolladas y seleccionadas anteriormente, complementando la evaluación cualitativa con un análisis financiero, teniendo como base un análisis simultáneo de la aplicación y no aplicación de las iniciativas.

10.1. Evaluación cualitativa

Sobre este punto es imposible identificar de manera concluyente las estrategias que brindarán óptimos resultados o asegurar por lo menos que éstas funcionarán (David, 2013). Sin embargo, se puede identificar las estrategias de mayor desempeño y analizar sus resultados.

10.1.1. Criterios de evaluación.

Después de seleccionar las estrategias (principal y de contingencia) es importante evaluarlas una vez más, aplicando los criterios planteados por Rumelt: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. Ver Figura 19.

Figura 19. Criterios de evaluación de estrategias. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” por F. D’Alessio, 2008. México D.F.: Pearson Educación.

10.1.2. Comparación de la estrategia con los criterios.

A continuación, se evalúan las estrategias seleccionadas bajo los criterios de Rumelt.

Consistencia

La estrategia de *eficiencia operativa* implica la creación de nuevas competencias en el personal operativo y la implementación de tecnología de vanguardia (infraestructura y softwares), para que juntas optimicen el tiempo de los procesos y reduzcan la tasa de incidencias, mejorando la calidad de los servicios y reduciendo los costos; y, de ese modo, fortalecer la posición Top de la empresa dentro de la industria. Esta estrategia se encuentra alineada a la visión de la empresa, que se puede corroborar en el siguiente extracto “Ser una organización de clase mundial posicionada entre los primeros operadores de Latinoamérica...”; de igual modo, la estrategia se alinea con la misión de la empresa, que se valida con el siguiente extracto “Mejorar el nivel de la logística en los países en los que trabajamos...” y “... mediante el uso de nuestra tecnología avanzada y manteniendo motivados a nuestros colaboradores como principal clave de nuestro éxito”; por tanto, se considera que la estrategia es consecuente a los objetivos de Ransa.

La estrategia de *desarrollo de producto* implica sumar a la experiencia profesional de los colaboradores diversas capacitaciones y certificaciones, logrando así un mayor rendimiento dentro de las operaciones; todo ello en sincronía con la implementación de tecnología de vanguardia que permite a la empresa en conjunto presentar dimensiones distintas de sus servicios ofrecidos, enfocado en la obtención y recuperación de clientes. Esta estrategia se encuentra alineada con la visión de la empresa, que se puede corroborar en el siguiente extracto “Ser una organización de clase mundial posicionada entre los primeros operadores de Latinoamérica...”; asimismo, la estrategia se alinea con la misión de la empresa, que se valida con el siguiente

extracto “Mejorar el nivel de la logística en los países en los que trabajamos...”; por tanto, se considera que la estrategia es consecuente a los objetivos de Ransa.

Consonancia

La estrategia de *eficiencia operativa* implica agilizar el tiempo de las operaciones de cada uno de los servicios brindados por Ransa en los mercados que opera, ellos a través de la implementación de tecnología de vanguardia que optimicen el tiempo de los procesos y reduzcan la tasa de incidencias, mejorando así la calidad de los servicios y reduciendo los costos. Esta estrategia es una respuesta adaptada al entorno externo, bajo un escenario competitivo, en el cual debe mejorar constantemente los servicios prestados para conservar a sus clientes, recuperar a los perdidos, y ganar nuevos.

La estrategia de *desarrollo de producto* implica aprovechar la demanda creciente que existe en el país, reflejado en el crecimiento de la población, del consumo y de las empresas. Por ello, primero se debe crear nuevas competencias y capacidades en los colaboradores y en la empresa (infraestructura y software), y segundo se debe mejorar o desarrollar nuevas y atractivas características o atributos sobre los servicios prestados. Así, mientras la estrategia se ejecute, ésta complementará la estrategia de eficiencia operativa ganando nuevos clientes y evitando la pérdida de los existentes.

Factibilidad

Las iniciativas propuestas para el cumplimiento de los objetivos específicos se enfocan en la creación de nuevas competencias y capacidades a nivel de empresa, las que serán alcanzadas a través de pequeñas, medianas y grandes inversiones. Primero, en inversiones pequeñas se tiene todo lo referido a capacitaciones y certificaciones del personal; segundo, las inversiones

medianas se orientan al acondicionamiento de tecnología de vanguardia dentro de los almacenes y centros de distribución; tercero, las inversiones grandes convergen en la construcción, equipamiento y funcionamiento nuevos centros de distribución. Cabe resaltar, que las condiciones y posibilidades de la empresa abarcan los tres tipos de inversiones, teniendo antecedentes en cada una de ellas. Así, se considera que las estrategias de *penetración de mercado y desarrollo de mercado* son factibles.

Ventaja

La estrategia de *eficiencia operativa* y de *desarrollo de producto* se orientan a la creación de nuevas competencias y capacidades, mejorando los servicios prestados y desarrollando nuevas propuestas, lo que permitirá a la empresa fortalecer vínculos con sus clientes e incrementar su participación en la industria; es decir, estas estrategias en un inicio mejoran las ventajas competitivas de la empresa y terminan creando nuevas ventajas competitivas a través de una mejora en la gestión de las operaciones, lo que, en consecuencia, agiliza las operaciones de los servicios prestados (nuevos y existentes) y reduce los costos de operación.

10.2. Evaluación financiera de la estrategia

La evaluación financiera de las estrategias indicadas permitirá identificar si las ganancias y los costos generados por éstas son o no de beneficio para la empresa, en comparación a un escenario vegetativo donde la empresa no aplica estrategias. Ver Tabla 63.

10.2.1. Proyección de estados financieros (situación actual y con la nueva estrategia).

Para la proyección de estados financieros sin estrategia o en estado vegetativo, bajo un escenario conservador, los ingresos por ventas se determinarán sobre un promedio porcentual calculado de las ventas efectuadas en los últimos tres años (2016, 2017 y 2018). Ver Anexo 20.

De igual modo, para la proyección de estados financieros con estrategia se tomará en cuenta el índice de crecimiento promedio más los resultados esperados de la aplicación de las iniciativas planteadas que involucran reducción de costos operativos y aumento de ventas a través de inversiones en activos, capacitaciones, entre otras.

Los supuestos para el primer escenario (sin estrategias o estado vegetativo) es:

- De acuerdo con la tendencia negativa de la empresa en los últimos años respecto a sus ventas totales (año 2015, -10%; 2016, -1%; 2017, -1%; 2018, -11%) dentro de una industria creciente (ver Figura 03), y en consideración a la apreciación de los clientes sobre los servicios de Ransa (ver Anexo 06), se considera bajo un enfoque conservador que la empresa continuará en los próximos cuatro años con la tasa promedio decreciente de los últimos tres años que muestran sus principales servicios: transporte -8.84%, almacenaje -3.63%, distribución +1.12%, otros servicios +3.13%. Ver Anexo 20.
- A consecuencia de la caída de los ingresos por ventas, los Costos Variables se proyectan a través de un reajuste promedio proporcional a los ingresos por venta en los principales servicios: transporte 76.47%, almacenamiento 10.05%, distribución 61.64%, otros servicios 53.46%. Ver Anexo 20.

Los supuestos para el segundo escenario (con estrategias) son:

- Para la proyección de las ventas no se consideran relaciones ajenas al negocio para evitar que el precio varíe convenientemente hacia determinados clientes, estableciendo de esta manera un único precio ponderado por servicio.

- El ingreso por ventas se mantiene fijo en el 2019 respecto al 2018, esto debido a que el primer año de proyección se busca fortalecer lazos con los clientes existentes, evitando que reduzcan la contratación de servicios o se retiren de la cartera de clientes.
- Los costos variables por servicio, al igual que los precios, se han ponderado y promediado.
- La reducción de costos variables por concepto de mano de obra es de S/8,789 (en miles); el cual será reducido de manera incremental, en los años evaluados, en la cantidad de S/2,197 (en miles); costo que se distribuye en los servicios de acuerdo con la participación que éstos tienen dentro de los costos variables.

Tabla 63

Proyección de ventas y costos, sin y con estrategia, en miles de soles (000)

SIN ESTRATEGIA

PROYECCIÓN 4 AÑOS											
Servicios (S/)	Precio promedio	2018		2019		2020		2021		2022	
		Nro. de servicios	S/	Nro. de servicios	S/	Nro. de servicios	S/	Nro. de servicios	S/	Nro. de servicios	S/
Transporte	125	1,065	132,910	971	121,155	885	110,439	807	100,671	735	91,767
Almacenaje	42	4,548	192,538	4,383	185,542	4,223	178,800	4,070	172,303	3,922	166,042
Distribución	89	601	53,736	608	54,336	615	54,942	621	55,554	628	56,174
Otros serv.			131,862		135,993		140,253		144,647		149,178
Ventas			511,048		497,026		484,434		473,175		463,161
Servicios (S/)	Costo variable promedio	2018		2019		2020		2021		2022	
		Nro. de servicios	S/	Nro. de servicios	S/	Nro. de servicios	S/	Nro. de servicios	S/	Nro. de servicios	S/
Transporte	-97	1,065	-103,210	971	-92,651	885	-84,457	807	-76,987	735	-70,177
Almacenaje	-4	4,548	-20,209	4,383	-18,640	4,223	-17,963	4,070	-17,310	3,922	-16,681
Distribución	-58	601	-34,820	608	-33,490	615	-33,864	621	-34,241	628	-34,623
Otros serv.			-74,090		-72,699		-74,976		-77,325		-79,747
Costos			-232,329		-217,480		-211,259		-205,863		-201,228

CON ESTRATEGIA

PROYECCIÓN 4 AÑOS												
Servicios (S/)	Precio promedio	2018		2019		2020		2021		2022		
		Nro. de servicios	S/	Nro. de servicios	S/	Nro. de servicios	S/	Nro. de servicios	S/	Nro. de servicios	S/	
Transporte	125	1,065	132,910	1,065	132,910	1,127	140,885	1,195	149,338	1,266	158,299	
Almacenaje	42	4,548	192,538	4,548	192,538	4,859	204,091	5,150	216,336	5,459	229,316	
Distribución	89	601	53,736	601	53,736	640	56,961	678	60,378	719	64,001	
Otros serv.			131,862		135,993		140,253		144,647		149,178	
Ventas			511,048		515,179		542,190		570,700		600,794	
Servicios (S/)	Costo variable promedio (año 0)	2018		CV promedio (1er año)	2019		CV promedio (2do año)	2020		CV promedio (3er año)	2021	2022
		Nro. de servicios	S/		Nro. de servicios	S/		Nro. de servicios	S/			
Transporte	-97	1,065	-103,210	-94.97	1,065	-101,146	-93.07	1,127	-104,894	-91.21	1,195	-108,998
Almacenaje	-4	4,548	-20,209	-4.35	4,548	-19,805	-4.27	4,859	-20,736	-4.18	5,150	-21,539
Distribución	-58	601	-34,820	-56.78	601	-34,123	-55.64	640	-35,611	-54.53	678	-36,971
Otros serv.			-74,090			-72,699			-74,976			-77,325
Red. de costos						2,197			2,197			2,197
Costo Variable Total			-232,329			-225,576			-234,019			-242,635

10.2.2. Estado de resultados (situación actual y con la nueva estrategia).

En principio, la Tabla 64 presenta el estado de resultados proyectado sin estrategia o en estado vegetativo para el periodo 2019 – 2022, escenario donde solo factura de acuerdo con sus estrategias aplicadas hasta finales del 2018. Cabe mencionar que los conceptos de Costos Fijos Directos (CFD) e Indirectos (CFI) se proyectaron a través de una constante promedio proporcional de los ingresos de los últimos tres años, constante que varía de acuerdo con los principales servicios ofrecidos por Ransa (transporte CFD 22.88% y CFI 7.99%, almacenamiento CFD 66.08% y CFI 16.56%, distribución CFD 22.42% y CFI 6.47%, otros servicios CFD 22.89% y CFI 6.84%). Sin embargo, los conceptos de gastos de administración, gastos de venta, I/E operativos, dividendos recibidos e ingresos y gastos financieros, se mantienen constantes de acuerdo con el Estado de Resultados del año 2018.

Tabla 64

Estado de resultados proyectados sin estrategia en miles de soles (000)

ESTADO DE RESULTADO		AÑOS						
		2016 R	2017 R	2018 R	2019 P	2020 P	2021 P	2022 P
SIN ESTRATEGIA	Ingreso por Ventas	546,115	522,250	511,048	497,026	484,434	473,175	463,161
	Ventas Internas	-371	-225	-149	-149	-149	-149	-149
	Costo Variables	-233,191	-231,856	-232,329	-217,480	-211,259	-205,863	-201,228
	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	312,553	290,169	278,570	279,397	273,027	267,164	261,784
		57.23%	55.56%	54.51%	56.21%	56.36%	56.46%	56.52%
	Costos Fijos Directos	-223,798	-208,294	-189,671	-193,656	-187,860	-182,474	-177,475
	Costos Fijos Indirectos	-60,933	-59,889	-50,353	-53,232	-51,589	-50,073	-48,674
	UTILIDAD BRUTA	27,822	21,986	38,546	32,509	33,577	34,617	35,635
		5.09%	4.21%	7.54%	6.54%	6.93%	7.32%	7.69%
	Gasto de Administración	-1,443	-1,301	-1,342	-1,342	-1,342	-1,342	-1,342
	Gastos de Venta	-3,236	-2,880	-3,347	-3,347	-3,347	-3,347	-3,347
	I/E operativos	868	-7,986	-2,260	-2,260	-2,260	-2,260	-2,260
	UTILIDAD OPERATIVA	24,011	9,819	31,597	25,560	26,628	27,668	28,686
		4.40%	1.88%	6.18%	5.14%	5.50%	5.85%	6.19%
	Dividendos recibidos	12,088	13,901	15,069	15,069	15,069	15,069	15,069
	Ingresos Financieros	1,079	1,240	1,938	1,938	1,938	1,938	1,938
	Gastos Financieros	-14,089	-14,667	-15,363	-15,363	-15,363	-15,363	-15,363
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	23,089	10,293	33,241	27,204	28,272	29,312	30,330
		4.23%	1.97%	6.50%	5.47%	5.84%	6.19%	6.55%
	Impuesto a la Renta -29.5%	-6,811	-3,037	-9,806	-8,025	-8,340	-8,647	-8,947
	UTILIDAD NETA	16,278	7,257	23,435	19,179	19,932	20,665	21,383
		2.98%	1.39%	4.59%	3.86%	4.11%	4.37%	4.62%
	Depreciación y amortización	-15,068	-13,557	-12,860	-12,860	-12,860	-12,860	-12,860
	EBITDA	39,079	23,376	44,457	38,420	39,488	40,528	41,546

Además, el presente escenario muestra una tendencia creciente en sus utilidades neta, resultado de un ajuste de Costos Variables y Costos Fijos Directos e Indirectos ante la caída de las ventas; sin embargo, los Gastos de Administración y de Ventas no muestran alto grado de sensibilidad frente a la caída de las ventas (año 2016, 2017 y 2018) por lo que en la proyección mantienen la cifra del último año cerrado. Por último, el escenario muestra, año tras año, un EBITDA cuya tendencia refleja la de la utilidad neta, ascendiendo a S/38,420 (en miles) en el primer año proyectado y a S/41,546 (en miles) en el último.

Por otro lado, en la Tabla 65, se aprecia el estado de resultados proyectado con la aplicación de las iniciativas en el periodo 2019 – 2022, escenario donde se muestra un aumento

del nivel de ventas y un mayor control sobre el manejo de los costos del servicio y de operación, que permiten alcanzar un margen bruto mayor a lo proyectado sin estrategias respecto a cada año. Cabe señalar que la proyección de los CFD y CFI se proyectan a través de una constante promedio proporcional (39.33% y 11.36% respectivamente) de los ingresos en los últimos tres años, costos que además incluyen lo presupuestado.

Por último, continuando con el segundo escenario, ésta presenta mayor Utilidad Neta en el año 2020, 2021 y 2022, como consecuencia de la nueva tendencia positiva que siguen los ingresos por ventas, fruto de la implementación de las iniciativas formuladas anteriormente; además, el EBITDA muestra una tendencia que refleja la de la utilidad neta, ascendiendo a S/37,730 (en miles) en el primer año y S/54,316 (en miles) en el último.

Tabla 65

Estado de resultados proyectados con estrategia en miles de soles (000)

ESTADO DE RESULTADO		AÑOS							
		2016 R	2017 R	2018 R	2019 P	2020 P	2021 P	2022 P	
CON E S T R A T E G I A	Ingreso por Ventas	546,115	522,250	511,048	515,179	542,190	570,700	600,794	
	Ventas Internas	-371	-225	-149	-149	-149	-149	-149	
	Costo Variables	-233,191	-231,856	-232,329	-225,576	-234,019	-242,635	-251,511	
	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	312,553	290,169	278,570	289,454	308,022	327,916	349,134	
		57.23%	55.56%	54.51%	56.19%	56.81%	57.46%	58.11%	
	Costos Fijos Directos	-223,798	-208,294	-189,671	-199,560	-210,024	-221,067	-232,252	
	Costos Fijos Indirectos	-60,933	-59,889	-50,353	-57,764	-60,548	-63,732	-67,262	
	UTILIDAD BRUTA	27,822	21,986	38,546	32,129	37,450	43,117	49,619	
		5.09%	4.21%	7.54%	6.24%	6.91%	7.56%	8.26%	
	Gasto de Administración	-1,443	-1,301	-1,342	-1,917	-1,965	-2,064	-2,156	
	Gastos de Venta	-3,236	-2,880	-3,347	-3,098	-3,411	-3,582	-3,763	
	I/E operativos	868	-7,986	-2,260	-2,260	-2,260	-2,260	-2,260	
	UTILIDAD OPERATIVA	24,011	9,819	31,597	24,855	29,813	35,210	41,441	
		4.40%	1.88%	6.18%	4.82%	5.50%	6.17%	6.90%	
	Dividendos recibidos	12,088	13,901	15,069	15,069	15,069	15,069	15,069	
	Ingresos Financieros	1,079	1,240	1,938	1,938	1,938	1,938	1,938	
	Gastos Financieros	-14,089	-14,667	-15,363	-15,363	-15,363	-15,363	-15,363	
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	23,089	10,293	33,241	26,499	31,457	36,854	43,085	
		4.23%	1.97%	6.50%	5.14%	5.80%	6.46%	7.17%	
	Impuesto a la Renta	-29.5%	-6,811	-3,036	-9,806	-7,817	-9,280	-10,872	-12,710
	UTILIDAD NETA		16,278	7,257	23,435	18,682	22,177	25,982	30,375
			2.98%	1.39%	4.59%	3.63%	4.09%	4.55%	5.06%
	Depreciación y amortización		-15,068	-13,557	-12,860	-12,875	-12,875	-12,875	-12,875
	EBITDA		39,079	23,376	44,457	37,730	42,688	48,085	54,316

10.2.3. Balance general (situación actual y con la nueva estrategia).

El estado de situación financiera proyectado durante el periodo 2019 – 2022 sin estrategia, refleja las políticas ineficientes aplicadas por la empresa, políticas que se muestran a través de una constante promedio de crecimiento o decrecimiento en cada uno de los conceptos. Ver Tabla 66.

Por ejemplo, las *cuentas por cobrar* de la empresa es un concepto que en su mayor parte engloba cifras por exceso de procesos al tramitar el recibo y al efectuar la cobranza, lo que incrementa el ciclo de cobro y en consecuencia infla las cifras de la cuenta mencionada; sin

embargo, dentro del periodo evaluado, se observa como ésta disminuye año a año debido a la caída que sufren las ventas y al cobro de la misma.

Finalmente, este escenario trabaja bajo el supuesto de que la empresa no realiza inversiones en proyectos o adquiere inmuebles, maquinarias y equipos; generando que la cuenta de *efectivo y equivalente de efectivo* sufra un considerable incremento de liquidez.

Tabla 66

Estado de situación financiera proyectado sin estrategia, en miles de soles (000)

SIN ESTRATEGIA

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
RANSA COMERCIAL S.A	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ACTIVO					
Efectivo y equivalente de efectivo	4,190	6,472	9,507	13,276	17,762
Cuentas por cobrar comerciales, neto	83,530	76,848	70,165	63,483	56,800
Cuentas por cobrar comerciales a relacionadas	27,517	25,316	23,114	20,913	18,712
Otros activos financieros terceros	11,932	11,932	11,932	11,932	11,932
Otros activos financieros relacionadas, neto	15,988	15,988	15,988	15,988	15,988
Inventarios, neto	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308
Impuestos y gastos pagados por adelantado	7,125	7,125	7,125	7,125	7,125
ACTIVO CORRIENTE	151,590	144,988	139,140	134,024	129,626
Inversiones en subsidiarias y asociadas	61,972	61,972	61,972	61,972	61,972
Propiedades de inversión	74,527	74,527	74,527	74,527	74,527
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	535,958	523,098	510,238	497,378	484,518
Intangibles, neto	10,406	10,406	10,406	10,406	10,406
Amortización y Depreciación acumulado, neto		12,860	25,720	38,580	51,440
ACTIVO NO CORRIENTE	682,863	682,863	682,863	682,863	682,863
TOTAL ACTIVO	834,453	827,851	822,003	816,887	812,489
PASIVO					
Confirming	48,818	44,913	41,007	37,102	33,196
Cuentas por pagar comerciales	33,933	31,218	28,504	25,789	23,074
Cuentas por pagar comerciales a relacionadas	7,768	7,147	6,525	5,904	5,282
Participaciones y otros pasivos financieros	47,682	47,682	47,682	47,682	47,682
Cuentas por pagar a relacionadas	520	520	520	520	520
Parte corriente de deudas a largo plazo	18,539	18,539	18,539	18,539	18,539
PASIVO CORRIENTE	157,260	150,018	142,777	135,535	128,294
Otros pasivos financieros no corrientes	5,107	5,107	5,107	5,107	5,107
Deuda a largo plazo	251,185	232,646	214,107	195,568	177,029
PASIVO NO CORRIENTE	256,292	237,753	219,214	200,675	182,136
TOTAL PASIVO	413,552	387,771	361,991	336,210	310,430
PATRIMONIO					
Capital social	194,262	194,262	194,262	194,262	194,262
Reserva legal	41,238	41,238	41,238	41,238	41,238
Resultados acumulados	185,401	185,401	204,580	224,512	245,177
Resultados del periodo		19,179	19,932	20,665	21,383
TOTAL PATRIMONIO	420,901	440,080	460,012	480,677	502,060
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	834,453	827,851	822,003	816,887	812,489

Por otro lado, el escenario con la aplicación de estrategias proyecta las mismas constantes de crecimiento o decrecimiento por concepto, adicionando a éstos los resultados esperados; mostrando, de esta manera, una mejora continua y progresiva de año a año. Ver Tabla 67.

Además, en el presente escenario, las iniciativas planteadas no desarrollan millonarias inversiones o renovaciones de inmuebles, maquinarias y equipos; generando que la cuenta de *efectivo y equivalente de efectivo* sufra un considerable incremento de liquidez, similar al escenario sin estrategia.

Tabla 67

Estado de situación financiera proyectado con estrategia, en miles de soles (000)

CON E STRATEGIA

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
RANSA COMERCIAL S.A	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ACTIVO					
Efectivo y equivalente de efectivo	4,190	5,810	10,774	19,856	33,331
Cuentas por cobrar comerciales, neto	83,530	76,848	70,165	63,483	56,800
Cuentas por cobrar comerciales a relacionadas	27,517	25,316	23,114	20,913	18,712
Otros activos financieros terceros	11,932	11,932	11,932	11,932	11,932
Otros activos financieros relacionadas, neto	15,988	15,988	15,988	15,988	15,988
Inventarios, neto	1,308	1,308	1,308	1,308	1,308
Impuestos y gastos pagados por adelantado	7,125	7,125	7,125	7,125	7,125
ACTIVO CORRIENTE	151,590	144,326	140,407	140,605	145,196
Inversiones en subsidiarias y asociadas	61,972	61,972	61,972	61,972	61,972
Propiedades de inversión	74,527	74,527	74,527	74,527	74,527
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	535,958	523,259	510,594	497,734	484,874
Intangibles, neto	10,406	10,410	10,531	10,534	10,538
Amortización y Depreciación acumulada, neto		12,860	25,720	38,580	51,441
ACTIVO NO CORRIENTE	682,863	683,028	683,344	683,348	683,351
TOTAL ACTIVO	834,453	827,354	823,751	823,953	828,547
PASIVO					
Confirming	48,818	44,913	41,007	37,102	33,196
Cuentas por pagar comerciales	33,933	31,218	28,504	25,789	23,074
Cuentas por pagar comerciales a relacionadas	7,768	7,147	6,525	5,904	5,282
Participaciones y otros pasivos financieros	47,682	47,682	47,682	47,682	47,682
Cuentas por pagar a relacionadas	520	520	520	520	520
Parte corriente de deudas a largo plazo	18,539	18,539	18,539	18,539	18,539
PASIVO CORRIENTE	157,260	150,018	142,777	135,535	128,294
Otros pasivos financieros no corrientes	5,107	5,107	5,107	5,107	5,107
Deuda a largo plazo	251,185	232,646	214,107	195,568	177,029
PASIVO NO CORRIENTE	256,292	237,753	219,214	200,675	182,136
TOTAL PASIVO	413,552	387,771	361,991	336,210	310,430
PATRIMONIO					
Capital social	194,262	194,262	194,262	194,262	194,262
Reserva legal	41,238	41,238	41,238	41,238	41,238
Resultados acumulados	185,401	185,401	204,083	226,260	252,242
Resultados del periodo		18,682	22,177	25,982	30,375
TOTAL PATRIMONIO	420,901	439,583	461,760	487,742	518,117
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	834,453	827,354	823,751	823,953	828,547

10.2.4. Flujo de efectivo (situación actual y con la nueva estrategia).

El flujo de efectivo proyectado sin estrategias expone la generación de efectivo de las actividades de operación como producto de las acciones e iniciativas desarrolladas por la empresa hasta finales del 2018. Ver Tabla 68.

Tabla 68

Flujo de efectivo proyectado sin estrategia

	FLUJO DE EFECTIVO	AÑOS			
		2019	2020	2021	2022
SIN ESTRATEGIA	ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
	EFFECTIVO INICIAL	4,190	6,472	9,507	13,276
	(+) Cobranza a clientes	505,910	493,318	482,059	472,045
	(-) Pago a proveedores	-239,925	-233,703	-228,307	-223,673
	(-) Pagos relacionados a las operaciones	-249,603	-242,164	-235,261	-228,864
	(-) Otros pagos relacionados a las operaciones	-7,570	-7,570	-7,570	-7,570
	(-) Pago de impuesto	-8,025	-8,340	-8,647	-8,947
	Flujo y equivalente de efectivo neto proveniente de las actividades de operación	786	1,540	2,273	2,990
	ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				
	(-) Adq. de inmuebles, maquinaria y equipo	-	-	-	-
	(-) Ventas internas	-149	-149	-149	-149
	(+) Dividendos recibidos	15,069	15,069	15,069	15,069
	Efectivo y equivalente de efectivo neto utilizado en las actividades de inversión	14,920	14,920	14,920	14,920
	ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
	(+) Ingresos financieros	1,938	1,938	1,938	1,938
	(-) Gastos Financieros	-15,363	-15,363	-15,363	-15,363
	Flujo y equivalente de efectivo neto proveniente de las actividades de financiamiento	- 13,425	- 13,425	- 13,425	- 13,425
	Efectivo y equivalente de efectivo al final del ejercicio	6,472	9,507	13,276	17,762
	Efectivo y equivalente de efectivo al final del ejercicio acumulado	6,472	15,979	29,255	47,016

De acuerdo con la información mostrada en la Tabla 68, el efectivo y equivalente de efectivo al final del ejercicio muestra una clara tendencia positiva dentro del periodo 2019 – 2020, siendo el resultado de un ajuste de costos en consecuencia a la caída de ventas y a la no adquisición y renovación de activos fijos e intangibles.

Por su parte, la Tabla 69 muestra el flujo de efectivo con estrategias consideradas los montos de inversión que se presupuestaron anteriormente.

Tabla 69

Flujo de efectivo proyectado con estrategia

	FLUJO DE EFECTIVO	AÑOS			
		2019	2020	2021	2022
CON ESTRATEGIA	ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
	EFFECTIVO INICIAL	4,190	5,810	10,774	19,856
	(+) Cobranza a clientes	524,062	551,074	579,584	609,678
	(-) Pago a proveedores	-248,020	-256,464	-265,080	-273,956
	(-) Pagos relacionados a las operaciones	-260,039	-273,287	-287,513	-302,229
	(-) Otros pagos relacionados a las operaciones	-7,896	-8,258	-8,528	-8,800
	(-) Pago de impuesto	-7,817	-9,280	-10,872	-12,710
	Flujo y equivalente de efectivo neto proveniente de las actividades de operación	290	3,785	7,591	11,983
	ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				
	(-) Adq. de inmuebles, maquinaria y equipo	-161	-195	-	-
	(-) Adq. de activos intangibles	-4	-120	-4	-4
	(-) Ventas internas	-149	-149	-149	-149
	(+) Dividendos recibidos	15,069	15,069	15,069	15,069
	Efectivo y equivalente de efectivo neto utilizado en las actividades de inversión	14,755	14,604	14,916	14,916
	ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
	(+) Ingresos financieros	1,938	1,938	1,938	1,938
	(-) Gastos Financieros	-15,363	-15,363	-15,363	-15,363
	Flujo y equivalente de efectivo neto proveniente de las actividades de financiamiento	- 13,425	- 13,425	- 13,425	- 13,425
	Efectivo y equivalente de efectivo al final del ejercicio	5,810	10,774	19,856	33,331
	Efectivo y equivalente de efectivo al final del ejercicio acumulado	5,810	16,584	36,441	69,772

Finalmente, de acuerdo con la información mostrada en la Tabla 69, el efectivo y equivalente de efectivo al final del ejercicio muestra una clara tendencia positiva dentro del periodo 2019 – 2020, siendo el resultado del incremento de las ventas, reducción de costos de operación, y de la moderada inversión o adquisición y renovación de activos fijos e intangibles.

10.2.5. Evaluación financiera (VAN, TIR y ratios financieros).

Para una apropiada evaluación financiera es importante medir el rendimiento esperado del presente proyecto, considerando su nivel de riesgo; por ello, utilizando la ecuación del CAPM (Capital Asset Pricing Model), fórmula que relaciona el rendimiento de los activos y el riesgo no diversificable, se obtiene el COK (Costo de Oportunidad del Capital).

Para calcular el COK para Ransa Comercial S.A. se utiliza información basada en el mercado de los EE.UU. Ver Tabla 70.

Primero, *la beta desapalancada* de la industria estudiada en USA, mencionada por Demodaran, asciende a 0.87, la cual debe apalancarse aplicando la fórmula de $\beta_a = \beta_d * (1 + (D/C) * (1 - T))$, resultado que da una *beta apalancada* de 1.61.

Segundo, se aplica la siguiente fórmula: $K_e = R_f + \beta_a * (R_m - R_f)$, en el que *la tasa libre de riesgo (Rf)* es representada por los bonos del tesoro público americano a 5 años (T-Bond), la cual asciende a 1.19% en el periodo ajustado a la evaluación del presente plan estratégico; *la prima por riesgo de mercado (Rm - Rf)* es representada por el exceso de retorno del índice S&P500 sobre la tasa libre de riesgo, el cual ha sido seleccionado por ser uno de los más representativos del mercado americano, ascendiendo a 7.62% en el mismo periodo anteriormente mencionado.

Tercero, obtenido el K_e o COK_{EEUU} se aplica la siguiente suma: $COK_{PERU} = COK_{EEUU} +$ **Riesgo País**, alcanzando el costo de capital para la empresa, el cual asciende a 14.52%.

Tabla 70

Cálculo del COK

EE.UU.					PERU
Variables	Definición	Indíces	β_a $=\beta_d*(1+(D/C)*(1-T))$	$COK_{EE.UU.}$ $K_e=R_f+\beta_a*(R_m-R_f)$	+ Riesgo País = + 1.10%
R_f	Tasa libre de riesgo	1.19%			
R_m	Rendimiento de mercado	8.81%			
(R_m-R_f)	Prima por riesgo de mercado	7.62%			
β_d	Es la medida de volatilidad de una acción relativa a la volatilidad del mercado dado	0.87	1.61	13.42%	14.52%
D	Deuda	232,935,000			
C	Capital	194,262,000			
T	Impuesto	29.50%			

Nota. Si la $\beta_a > 1$, los títulos/activos con mayor volatilidad; $\beta_a < 1$, los títulos/activos con menor volatilidad; $\beta_a = 1$, activos sin riesgo.

Obtenido el $COK_{Perú}$ se calcula el WACC, conocido como el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC), a través de la siguiente fórmula: $WACC = K_e \times [E/(E+D)] + K_d \times [D/(E+D)] \times (1-T)$; donde $K_e = COK_{Perú}$, E = equity o capital de la empresa, D = deuda financiera de la empresa, K_d = costo de la deuda, y T = impuesto a la renta.

Es así que la Tabla 71 detalla la información necesaria para el cálculo apropiado del WACC, fórmula que termina de la siguiente manera: $14.52\% \times [S/194MM/S/427MM] + \{[8.41\% \times [90MM/427MM] + 8.87\% \times [141MM/427MM] + 11.47\% \times [1MM/427MM]] \times (1-29.50\%)\}$, logrando un WACC igual a 9.95%.

Tabla 71

Cálculo del WACC

Entidad financiera	Deuda	Tasa de interés (Kd)
Banistmo S.A. (ex - HSBC Panamá S.A. Xb)	S/. 90,124,197.17	8.41%
Bank of Nova Scotia	S/. 141,623,738.41	8.87%
IBM del Perú S.A.	S/. 1,187,064.43	11.47%
Deuda Financiera Total	S/. 232,935,000.00	
Variables	S/	%
T		29.50%
Ke		14.52%
Equity	S/. 194,262,000.00	
Total D + E	S/. 427,197,000.00	
WACC = $Ke \times [E/(E+D)] + Kd \times (1-T) \times [D/(E+D)]$		
WACC = 9.95%		

Nota. Adaptado de *Estados financieros separados*, por Ransa Comercial S.A., 2018, Recuperado de la Vicepresidencia de Finanzas.

Obtenido el WACC se procede a calcular el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno), ambos de la diferencia de los flujos (c/s estrategia). Ver Tabla 72.

Tabla 72

Cálculo del VAN y la TIR

FLUJOS	AÑO				
	2018	2019	2020	2021	2022
	0	1	2	3	4
Flujo de efectivo o equivalente de efectivo acumulado con estrategia	S/. -2,445	S/. 41,111	S/. 131,615	S/. 284,950	S/. 511,538
Flujo de efectivo o equivalente de efectivo acumulado con estrategia		S/. 44,816	S/. 135,839	S/. 278,537	S/. 478,272
Flujo de efectivo o equivalente de efectivo incremental	S/. -2,445	S/. -3,705	S/. -4,224	S/. 6,413	S/. 33,266
WACC	9.95%				
VAN	S/. 18,278				
TIR	61.97%				

Nota. Flujos de efectivo y VAN expresados en miles de soles. Las inversiones realizadas en los distintos años del periodo de evaluación (2019-2022) se encuentran ajustadas a través del WACC en una sola inversión al año 0, valor presente.

El VAN hallado asciende a S/18,278 MM, mayor a cero, lo que indica que la inversión produce ganancias por encima de la rentabilidad exigida por los accionistas; asimismo, la TIR

alcanzada es de 61.97%, mayor al WACC, lo que indica que el proyecto devuelve lo invertido más una ganancia adicional. Por ello, considerando la atractividad del proyecto, éste debe ser aceptado.

Por otro lado, continuando con el análisis financiero, es importante complementar y reforzar la información hallada en la Tabla 72, esto a través de distintos ratios financieros que permiten evaluar el resultado de la gestión de Ransa con y sin estrategia dentro del periodo evaluado. Ver Tabla 73.

Tabla 73

Ratios financieros con y sin estrategias

Indicadores Financieros	2019		2020		2021		2022	
	S.E	C.E.	S.E	C.E.	S.E	C.E.	S.E	C.E.
Razones de liquidez								
Liquidez general	0.9665	0.9621	0.9745	0.9834	0.9889	1.0374	1.0104	1.1317
Prueba ácida	0.9577	0.9533	0.9654	0.9500	0.9792	1.0278	1.0002	1.1215
Prueba defensiva	0.0431	0.0387	0.0666	0.0492	0.0979	0.1465	0.1384	0.2598
Razones de gestión								
Margen bruto	6.54%	6.24%	6.93%	6.91%	7.32%	7.56%	7.69%	8.26%
Margen operativo	5.14%	4.82%	5.50%	5.50%	5.85%	6.17%	6.19%	6.90%
Margen neto	3.86%	3.63%	4.11%	4.09%	4.37%	4.55%	4.62%	5.06%
Razones de rentabilidad								
ROE	4.36%	4.25%	4.33%	4.80%	4.30%	5.33%	4.26%	5.86%
ROA	2.32%	2.26%	2.42%	2.69%	2.53%	3.15%	2.63%	3.67%
Razones de solvencia								
Endeudamiento patrimonial	0.88	0.88	0.79	0.78	0.70	0.69	0.62	0.60
Endeudamiento de los activos	0.53	0.53	0.56	0.56	0.59	0.59	0.62	0.63

Nota. S.E. significa sin estrategia y C.E. significa con estrategia.

El análisis de los resultados mostrados en la Tabla 73 afirman lo siguiente:

La prueba liquidez general o prueba corriente, en el escenario con estrategia, indica que por cada S/1.00 que se debe, se tiene S/0.96 para respaldar la deuda; sin embargo, al cuarto

año la empresa dispone de S/1.13 para cubrir cada S/1.00 de su deuda. Del mismo modo, en el escenario sin estrategia la empresa dispone de S/0.97 en el primer año y de S/1.01 en el último.

La prueba ácida, siendo más exigente que la prueba anterior, indica que por cada S/1.00 que se debe, se tiene S/0.95 para respaldar la deuda; sin embargo, al cuarto año la empresa dispone de S/1.12 para cubrir cada S/1.00 de su deuda. Del mismo modo, en el escenario sin estrategia la empresa dispone de S/0.96 en el primer año y de S/1.00 en el último.

La prueba defensiva, siendo la más exigente, indica que por cada S/1.00 que se debe, se tiene S/0.03 para respaldar la deuda; sin embargo, al cuarto año la empresa dispone de S/0.25 para cubrir cada S/1.00 de su deuda. Del mismo modo, en el escenario sin estrategia la empresa dispone de S/0.04 en el primer año y de S/0.14 en el último.

El margen bruto, muestra que ambos escenarios siguen una tendencia positiva; esto debido a que el escenario sin estrategias se ajustan los costos tras la disminución de ventas; mientras que en el escenario con estrategias mejora la gestión y distribución de recursos, alcanzando un margen bruto de 8.26%, superior al 7.69% perteneciente al margen bruto del primer escenario en el último año proyectado.

El margen operativo y neto, presenta una tendencia creciente en ambos escenarios, siendo más significativo en el escenario con estrategias implementadas; es decir, que éste cuenta con mayores márgenes fruto de la implementación de iniciativas, alcanzando en el último los márgenes de 6.90% y 5.06% respectivamente, superiores a los márgenes de 6.19% y 4.62% pertenecientes al primer escenario.

El endeudamiento patrimonial junto al **endeudamiento de los activos**, en el escenario con estrategia, indican que el patrimonio de la empresa se encuentra comprometido en un 88%

con sus acreedores; sobre todo porque existe un margen del 47% de activos totales financiados con el patrimonio, no comprometidos con acreedores; sin embargo, al cuarto año el patrimonio de la empresa solo está comprometido en un 60% con sus acreedores y solo el 37% de activos totales se encuentran financiados por el patrimonio.

La rentabilidad neta sobre el patrimonio y la rentabilidad neta sobre los activos muestran una tendencia creciente en los escenarios con y sin estrategias, siendo más significativo el escenario con iniciativas implementadas; alcanzando en el último año del periodo evaluado márgenes de 5.86% y 3.67% respectivamente.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La empresa Ransa se ha enfocado en los últimos años en diversificar su cartera de servicios prestados y de expandir su alcance geográfico, buscando en un inicio lograr determinada rentabilidad a través de sus ventas, como única variable controlada, estrategia que ha funcionado a la empresa hasta la fecha; sin embargo, Ransa no ha enfocado los recursos necesarios en la búsqueda de controlar sus costos totales, estrategia que complementaría a la aplicada: por lo que, considerando la opinión de expertos en operaciones logísticas junto a la opinión de los clientes, se determina que Ransa debe enfocarse en iniciativas que le permitan reducir sus costos y, paralelamente, mejorar sus servicios.

Bajo este enfoque el Plan Estratégico obtenido del presente trabajo permite concluir en lo siguiente:

Que, en principio, la industria de operadores logísticos se encuentra en la etapa de crecimiento debido al índice creciente que muestra en los últimos diez años, fruto de una alta demanda por el servicio que ha provocado un alto nivel de competencia en la industria, colocándola dentro del concepto del océano rojo, escenario donde explotan la demanda y alinean todo su sistema de actividades a una preferencia estratégica: diferenciación o bajo costo.

Por ello, la empresa como participante de una industria aún en crecimiento, pero con un alto nivel de competencia, es indispensable que sepa reconocer las oportunidades que brinda el mercado y así ser los primeros en implementar iniciativas que exploten los beneficios de éstas; de igual modo, es indispensable que la empresa reconozca los escenarios que amenacen la

industria e implemente adecuadamente iniciativas que disminuyan o mitiguen el impacto de éstas; sin embargo, Ransa no debe desperdiciar recursos en iniciativas inapropiadas.

Es así como Ransa, consciente del escenario en el que se encuentra la industria, ha propuesto una visión y práctica de valores que la alinean parcialmente con la industria, ello debido a la floja misión elaborada por la empresa que tiene como único foco al cliente.

Por otro lado, para alcanzar la visión y misión ajustada, es importante desarrollar las siguientes iniciativas: creación de nuevas competencias en el personal que les permita reconocer y solucionar problemas de modo apropiado; restructuración de áreas de la empresa que dificulten operaciones que tienen impacto directo en los flujos de caja e incrementen los costos innecesariamente; desarrollo de propuestas más atractivas sobre sus servicios prestados, rompiendo el equilibrio entre valor y costo, con el objeto de reducir o mitigar la salida de clientes de su cartera. Iniciativas que complementan la implementación apropiada de tecnología avanzada.

Por último, los resultados de la aplicación de las iniciativas, alineadas a las estrategias seleccionadas, muestran una viabilidad y rentabilidad para su aceptación y aplicación.

Recomendaciones

A continuación, se enunciarán las recomendaciones que se consideran a raíz del presente trabajo.

- Es importante el compromiso de los involucrados en la implementación del presente plan estratégico 2019 – 2022, con el objeto de impulsar las ventas y reducir los costos a través de iniciativas que cambiarán los procesos, las políticas y las costumbres ineficientes relacionadas a la prestación de los servicios evaluados.
- Modificar la estructura organizacional a través de la reingeniería enfocada hacia el bienestar de los colaboradores y clientes, rediseñando las labores, el trabajo y los procesos; la misma que además debe mejorar los costos, calidad, servicio al cliente, y respuesta por parte de la empresa.
- Es fundamental evaluar minuciosamente, la viabilidad y rentabilidad de implementar las iniciativas identificadas en el modelo de océano azul.
- Realizar apropiadamente el seguimiento y el control de los indicadores definidos, con el fin de conocer oportunamente si se debe continuar, reajustar o cambiar la iniciativa.
- Elaborar un plan de acción para cada una de las iniciativas seleccionadas, respetando el cronograma planteado, siendo necesario que los responsables de cada una de las iniciativas trabajen en conjunto a través de su área responsable de proyectos.

- Evaluar el nivel de impacto de las iniciativas en los otros servicios de la empresa (depósito temporal, on site, servicio de valor agregado, entre otros) y ajustar los estados financieros del Capítulo X.
- Es indispensable ajustar el Plan Estratégico dentro de un escenario que atraviesa una pandemia causada por la enfermedad SARS-CoV-2 (COVID-19), la cual ha impactado en todas las industrias, afectando significativamente la economía nacional.

Índice de Figuras

<i>Figura 01.</i> Costos logísticos como porcentaje del PBI.....	13
<i>Figura 02.</i> Ventas Netas	17
<i>Figura 03.</i> Comparativo de ventas Ransa Comercial SA y Producto Bruto Interno de la Industria	25
<i>Figura 04.</i> Ventas de los servicios principales de Ransa Comercial SA	26
<i>Figura 05.</i> Organigrama corporativo de Ransa 2018	28
<i>Figura 06.</i> Producto Bruto Interno según actividad económica	29
<i>Figura 07.</i> Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	30
<i>Figura 08.</i> Densidad Empresarial de las empresas comerciales, según región	64
<i>Figura 09.</i> Cadena de valor – Ransa 2019	83
<i>Figura 10.</i> Lienzo del océano azul de la empresa	107
<i>Figura 11.</i> Lienzo del océano azul de la industria	108
<i>Figura 12.</i> Lienzo del océano azul con la estrategia considerada	109
<i>Figura 13.</i> Matriz PEYEA	115
<i>Figura 14.</i> Matriz Interna Externa	117
<i>Figura 15.</i> Matriz BCG	118
<i>Figura 16.</i> Matriz de la Gran Estrategia	119
<i>Figura 17.</i> Criterios de selección de estrategias	121
<i>Figura 18.</i> Mapa estratégico	130
<i>Figura 19.</i> Criterios de evaluación de estrategias	149

Índice de Tablas

Tabla 01. <i>Niveles de estructura para operaciones logística por países</i>	14
Tabla 02. <i>Costos Variables, Costos Fijos Directos e Indirectos por servicio</i>	20
Tabla 03. <i>Visión actual de la empresa</i>	31
Tabla 04. <i>Misión actual de la empresa</i>	33
Tabla 05. <i>Misión propuesta para la empresa</i>	34
Tabla 06. <i>Alineamiento estratégico de la misión, visión y valores</i>	37
Tabla 07. <i>Acuerdos comerciales</i>	39
Tabla 08. <i>Cantidad de empresa entrantes y salientes (2015 – 2017)</i>	42
Tabla 09. <i>Impacto del entorno externo en los clientes, los proveedores y la empresa</i>	58
Tabla 10. <i>Oportunidades y amenazas</i>	59
Tabla 11. <i>Matriz de evaluación de factores externos</i>	60
Tabla 12. <i>Número de empresas según actividad económica, II trimestre 2018</i>	62
Tabla 13. <i>Estructura empresarial</i>	64
Tabla 14. <i>Amenaza de servicios sustitutos</i>	68
Tabla 15. <i>Amenaza de nuevos competidores</i>	69
Tabla 16. <i>Poder de negociación de los clientes</i>	71
Tabla 17. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	72
Tabla 18. <i>Rivalidad de los competidores</i>	73
Tabla 19. <i>Análisis de atractividad</i>	74
Tabla 20. <i>Ransa frente a las fuerzas competitivas</i>	76
Tabla 21. <i>Matriz de perfil competitivo: Ransa, Neptunia y Dinot</i>	80
Tabla 22. <i>Benchmarking de los factores claves de éxito</i>	82

Tabla 23. <i>Indicadores de actividades primarias</i>	92
Tabla 24. <i>Indicadores de actividades de apoyo</i>	93
Tabla 25. <i>Benchmarking de la cadena de valor con los líderes del mercado</i>	95
Tabla 26. <i>Identificación de recursos y capacidades</i>	96
Tabla 27. <i>Competencias de la empresa</i>	97
Tabla 28. <i>Matriz VRIO</i>	98
Tabla 29. <i>Matriz EFI – Ransa</i>	100
Tabla 30. <i>Esquema de las cuatro acciones</i>	108
Tabla 31. <i>Matriz FODA</i>	110
Tabla 32. <i>Estrategias del FODA frente a las estrategias competitivas genéricas</i>	111
Tabla 33. <i>Matriz PEYEA</i>	113
Tabla 34. <i>Matriz de decisión</i>	120
Tabla 35. <i>Matriz Rumelt</i>	122
Tabla 36. <i>Factores clave del entorno</i>	123
Tabla 37. <i>Escenarios propuestos</i>	124
Tabla 38. <i>Comparativo de estrategias con escenarios propuestos</i>	126
Tabla 39. <i>Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)</i>	127
Tabla 40. <i>Objetivos específicos</i>	131
Tabla 41. <i>Indicadores asociados a los objetivos específicos</i>	132
Tabla 42. <i>Metas asociadas a los objetivos específicos</i>	133
Tabla 43. <i>Iniciativas para los objetivos específicos</i>	135
Tabla 44. <i>Responsables de iniciativas</i>	137
Tabla 45. <i>Costo de Ejecutivos de Negocios Junior</i>	138

Tabla 46. <i>Costo de horas dedicadas al nuevo proceso de cotización</i>	139
Tabla 47. <i>Costo de horas dedicadas a NPS</i>	139
Tabla 48. <i>Personal de área de Mejora Operativa</i>	140
Tabla 49. <i>Equipos de área de Mejora Operativa</i>	140
Tabla 50. <i>Inversión de aplicativo web y móvil</i>	134
Tabla 51. <i>Costo de servicio de soporte</i>	141
Tabla 52. <i>Costo de Power Bi</i>	142
Tabla 53. <i>Costo de Licencia Power Bi</i>	142
Tabla 54. <i>Inversión Softeon WMS</i>	143
Tabla 55. <i>Recurrente anual Softeon WMS</i>	143
Tabla 56. <i>Inversión Drivin</i>	144
Tabla 57. <i>Inversión RF anillos</i>	144
Tabla 58. <i>Inversión en Programa de Liderazgo</i>	145
Tabla 59. <i>Inversión en capacitación metodología Lean Six Sigma</i>	146
Tabla 60. <i>Inversión en capacitación metodologías Ágiles</i>	146
Tabla 61. <i>Presupuesto de las iniciativas</i>	147
Tabla 62. <i>Cronograma de las iniciativas</i>	148
Tabla 63. <i>Proyección de ventas y costos sin y con estrategia</i>	155
Tabla 64. <i>Estado de resultados proyectado sin estrategia</i>	157
Tabla 65. <i>Estado de resultados proyectado con estrategia</i>	159
Tabla 66. <i>Estado de situación financiera proyectado sin estrategia</i>	161
Tabla 67. <i>Estado de situación financiera proyectado con estrategia</i>	163
Tabla 68. <i>Flujo de efectivo proyectado sin estrategia</i>	164

Tabla 69. <i>Flujo de efectivo proyectado con estrategia</i>	165
Tabla 70. <i>Cálculo del COK</i>	167
Tabla 71. <i>Cálculo del WACC</i>	168
Tabla 72. <i>Cálculo del VAN y la TIR</i>	168
Tabla 73. <i>Ratios financieros con y sin estrategias</i>	169

Nota. Dentro del cronograma de actividades, se observa tres distintos colores, que significan lo siguiente: color gris, cronograma establecido al inicio del proyecto; color morado, inicio y desarrollo real del proyecto, dentro del cronograma establecido; color marrón, inicio y desarrollo real del proyecto, fuera del cronograma establecido.

Como se observa en el cronograma de implementación WMS Sodexo, el cierre del proyecto debió llevarse a cabo los días 6 y 7 de noviembre, cosa que ocurrió el día 12 de diciembre, alcanzando 1 mes de retraso en la entrega del proyecto.

Anexo 02. Business Blueprint (BBP)

A continuación, se muestra el documento estándar que debe presentarse para solicitar cambios en los proyectos.

Proyecto Pool de recursos

Business Blueprint (BBP) TO-BE

Datos Generales del Proyecto

Código y Nombre del Proyecto:	Proyecto Pool de Personal
Empresas/Negocios:	Ransa San Agustín

Área del Proyecto

Equipo o Módulo	Operaciones CM&R
Proceso de Negocio	

Responsables y aprobaciones

Rol	Nombre	Fecha	Firma
Sponsor (*)	Jean Paul Duffoo		
Project Champion / Líder Usuario (*)	Ximena Antezana Claudia Barboza		
Key User / Usuario clave (*)	Jhonny Abarca		
Analista TI / Consultor	Magali Chumpitazi		
Project Manager	Wilder Pereyra		

(*) Firman los responsables del equipo/módulo + Project Champion/Líder + Sponsor por parte del negocio.

Historial de cambios / Versiones

Versión	Fecha	Descripción	Responsable
V1	30.01.2019	Elaboración del documento BBP	Magali Chumpitazi

02B7B [Código Proyecto] [Código Equipo] [Nro. Proceso] [Texto].docx Página 1 de 1

Proyecto Pool de recursos

1. Requerimiento del Negocio

Este documento tiene como propósito definir los procesos para el uso del aplicativo web y móvil de pool de recursos en los almacenes de Ransa, con la finalidad de optimizar los tiempos efectivos del personal.

2. Solución Propuesta

2.1 Código	PP_01	Subproceso	Definiciones
<p>Para éste proyecto se han definido los siguientes conceptos:</p> <p>2.1.1 Usuarios Son todas aquellas personas que interactuarán con el sistema. Se ha considerado los siguientes tipos de usuario: Usuario administrador.- Es aquel que podrá realizar funciones como : Creación de usuarios, registro de recursos y deshabilitar disponibles Usuario jefe.- Es aquel que podrá realizar funciones como : Transferir , registrar, solicitar recursos, actualizar disponible y cierre de solicitudes Usuario final.- Es aquel que podrá realizar funciones como: Registrar, solicitar recursos , actualizar disponible y cierre de solicitudes</p> <p>2.1.2 Recursos Es todo aquello que se pueda utilizar en la operatividad de los almacenes de Ransa. Cada recurso está asignado a un grupo y con un responsable a cargo. Se ha considerado los siguientes características: Tipo recurso, perfil, código (código trabajador, código de equipo, etc), nombre, apellido, descripción, centro de costo, centro de beneficio, grupo, cuenta, almacén, sede, país.</p> <p>2.1.3 Tipos de recurso Se ha considerado inicialmente Personal, Maquinaria</p> <p>2.1.4 Perfiles Se considera perfil a la posición o puesto de trabajo de un recurso. Se ha considerado: Supervisor de cuenta, supervisor de operaciones, asistente administrativo, operador de equipo, almacenero, montacargas.</p> <p>2.1.5 Actividades Son aquellas acciones que pueden ser realizadas por el recurso. Se ha considerado: Recepción, Picking, Inventario, Expedición, Despacho</p> <p>2.1.6 Almacén Es la zona dentro de una sede de Ransa donde se encuentra asignado el recurso. Se han considerado las siguientes almacenes: Ransa San Agustín: Alfa, Charlie, Delta I, Delta II , Bravo Ransa Callao: almacén 22, almacén 23</p> <p>2.1.7 Sede Es el lugar donde se encuentran ubicados los almacenes. Se ha considerado las siguientes sedes : Ransa San Agustín, Ransa Callao, Ransa Gloria</p>			

02B7B [Código Proyecto] [Código Equipo] [Nro. Proceso] [Texto].docx Página 1 de 1

Proyecto Pool de recursos

2.1.8 País Es la ubicación geográfica de las sedes. Se ha considerado: Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia			
2.1.9 Comentarios Son considerados comentarios a aquellas observaciones que se emplearán para calificar al recurso. Se han considerado : <ul style="list-style-type: none"> • No cumplió con el horario de solicitud • Baja productividad • Generó incidencias en la operación • Presenta mala actitud a las actividades asignadas • Cumple regularmente con las funciones • No presentó errores ni incidencias • Realiza la función con rapidez/productividad • Presenta interés por nuevas funciones • Aporta ideas de mejora a la operación • Lo recomendaría a otros almacenes • Lo consideraría como parte de mi equipo 			
2.2. Código	PP_02	Subproceso	Creación y eliminación de usuarios
Estas opciones se encontrarán disponibles en el módulo Web y podrá ser utilizada por el usuario Administrador.			
2.2.1 Creación de usuario El sistema permitirá la creación de usuarios pidiendo como datos obligatorios : <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de usuario: Es el nombre con el cual podrá acceder al sistema, el cual será un correo electrónico válido. • Código de recurso: Es el código que identifica al recurso en Ransa. Cabe mencionar que no existe fecha de caducidad del usuario. La contraseña del usuario creado será enviada a su correo electrónico El sistema debe emitir los siguientes mensajes: <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta de correo no válida • Usuario registrado anteriormente • El usuario ha sido creado satisfactoriamente 			
2.2.2. Eliminación de usuario Debido a que el usuario no puede ser modificado ni actualizado, el sistema permitirá la eliminación del mismo. Para lo cual se deberá colocar el nombre de usuario (correo electrónico). En caso el sistema encuentre el usuario mostrará la contraseña encriptada y permitirá la eliminación del mismo. El sistema debe emitir los siguientes mensajes: <ul style="list-style-type: none"> • Usuario no existe • Está seguro de eliminar el usuario? • Usuario eliminado satisfactoriamente 			
028TB [Código Proyecto] [Código Equipo] [Nro. Proceso] [Texto].docx			
Página			

Proyecto Pool de recursos

2.3. Código	PP_03	Subproceso	Registro de recursos
Esta opción se encontrará disponible tanto en módulo web como en móvil y podrá ser utilizada por ambos usuarios administrador y finales. Mediante ésta opción se podrá inscribir a los recursos que podrán ser utilizados en los almacenes. Para lo cual se deberá registrar : <ul style="list-style-type: none"> • Campos obligatorios : Nombre, apellidos, código, perfil, almacén, actividad • Campo opcional : foto 			
2.4. Código	PP_04	Subproceso	Modificar / Eliminar / Transferir recursos
Esta opción se encontrará disponible en módulo web y podrá ser utilizada por los usuarios jefe y final. Mediante ésta opción el usuario encargado de grupo podrá modificar, eliminar, transferir recursos. Para lo cual se deberá : <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar el código del recurso. • Mostrará los datos como: nombre, apellidos, perfil, record actual. 			
Modificar recurso <ul style="list-style-type: none"> • Permitirá actualizar los datos del recurso • Permitirá agregar record • Se mostrarán los siguientes mensajes: <ol style="list-style-type: none"> a. Está seguro de modificar el recurso? b. Recurso modificado satisfactoriamente 			
Eliminar recurso <ul style="list-style-type: none"> • Permite eliminar el recurso • Se mostrarán los siguientes mensajes: <ol style="list-style-type: none"> a. Está seguro de eliminar el recurso? b. Recurso eliminado satisfactoriamente 			
Transferir recursos <ul style="list-style-type: none"> • Permite realizar la transferencia del recurso; ésta opción sólo puede ser utilizada por el usuario jefe. • Deberá indicar el almacén a transferir el recurso, asimismo podrá seleccionar la actividad con la que se va a transferir dicho recurso. • Se debe enviar una alerta al nuevo encargado de grupo. Y sólo si el encargado acepta el recurso entonces ingresa a su grupo • Se mostrarán los siguientes mensajes: <ol style="list-style-type: none"> a. Está seguro de transferir el recurso? b. Recurso transferido satisfactoriamente 			
2.4. Código	PP_04	Subproceso	Actualización disponible
Esta opción se encontrará disponible tanto en módulo web como en móvil y podrá ser utilizada por todos los usuarios (administrador, jefe y final)			
Mediante ésta opción se podrá colocar al recurso como disponible para que pueda ser solicitado. La pantalla debe mostrar : <ul style="list-style-type: none"> • Grilla de recursos asignados a su grupo con columnas: nombre o descripción, perfil, caja selección, horas inicio disponible, hora fin disponible, • Si marca la columna selección, el sistema permitirá actualizar la disponibilidad del recurso. • Los recursos que no se hayan marcado se mostrarán inhabilitados para los demás usuarios. 			
028TB [Código Proyecto] [Código Equipo] [Nro. Proceso] [Texto].docx			
Página

Proyecto Pool de recursos			
<ul style="list-style-type: none"> Se podrá exportar la información a un Excel. 			
<p>Consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Todos los día a las 7 de la mañana, el sistema inhabilitará a todos los recursos, con la finalidad de que puedan ser habilitados para disponibilidad si así lo estima el encargado de grupo. El encargado de grupo deberá colocar el horario de inicio y fin de disponibilidad del recurso. El administrador podrá inhabilitar a un recurso que haya sido actualizado como disponible; en cualquier momento y horario. En caso el recurso haya sido solicitado por otro encargado, el sistema deberá enviar una notificación indicando que éste ha sido inhabilitado por el administrador. Aquellos usuarios que tengan solicitudes pendientes de cierre no tendrán habilitada la opción de actualización de disponible. 			
2.5. Código	PP_05	Subproceso	Solicitudes de Recursos
<p>Esta opción se encontrará disponible tanto en módulo web como en móvil y podrá ser utilizada por todos los usuarios (administrador, jefe y final)</p> <p>Mediante ésta opción se podrá seleccionar el recurso que se encuentre disponible de acuerdo al perfil del mismo. La pantalla debe mostrar :</p> <ul style="list-style-type: none"> Filtro : perfil, disponibilidad Grilla de usuarios con columnas: Nombre o descripción, perfil, selección, hora inicio, hora fin disponibles, solicitante Al desplazarse por las filas, mostrará el horario disponible del recurso. Al seleccionar una fila, mostrará una pantalla con la foto del recurso, récord, actividades y comentarios. Si marca la columna selección, el sistema podrá guardar su solicitud de recurso Si se ha solicitado un recurso se debe enviar una notificación dirigida al encargado del grupo Se debe enviar una alerta al encargado del grupo y al recurso media hora antes del inicio disponible. <p>Consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> La vista para el usuario administrador deberá contener toda la lista de recursos; teniendo en cuenta que los recursos no disponibles se encontrarán en color rojo. La vista para los otros usuarios (jefe y final) deberá contener a todos aquellos recursos disponibles. Para mostrar recursos disponibles el sistema deberá validar aquellos cuya hora de inicio de disponibilidad sea mayor a 30 minutos de la hora del sistema. Aquellos usuarios que tengan solicitudes pendientes de cierre no tendrán habilitada la opción de solicitud de recursos 			
2.6. Código	PP_06	Subproceso	Cierre de solicitudes
<p>Esta opción se encontrará disponible tanto en el módulo web como en el móvil y podrá ser utilizada por usuarios jefes y finales</p> <p>Mediante ésta opción se podrá cerrar las solicitudes de recursos previa calificación de la actividad realizada por el recurso.</p> <p>La pantalla debe mostrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lista de solicitudes abiertas con datos como : <ol style="list-style-type: none"> Recurso.- persona o máquina que realizó la actividad Fecha.- día en que el recurso realizó la actividad Hora inicio.- Hora de inicio de actividad será editable Hora fin.- Hora de término de actividad será editable 			
02BTB [Código Proyecto] [Código Equipo] [Nro. Proceso] [Texto].docx			
Página

Proyecto Pool de recursos			
<ul style="list-style-type: none"> e. Cuenta.- Nombre del cliente a quien se brinda el servicio f. Actividad.- Acción realizada por el recurso g. Perfil.- Posición o puesto del recurso. h. Calificación.- Evaluación de la actividad realizada (Cantidad de estrellas) i. Comentario.- Lista desplegable con la relación de comentarios. 			
<p>Consideraciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Luego de calificar al recurso, la solicitud debe cerrarse 			
2.8. Código	PP_08	Subproceso	Informes
<p>Esta opción se encontrará disponible tanto en el módulo web como en el móvil y podrá ser utilizada por todos los recursos (administrador, jefe y final)</p> <p>Mediante los reportes permitirá a los usuarios tomar decisiones sobre las actividades realizadas por los recursos, por lo tanto estos deben poder ser exportados a excel.</p> <p>Los informes que se han considerado son :</p> <ul style="list-style-type: none"> Horas utilizadas por almacén <ol style="list-style-type: none"> Permite seleccionar fecha inicio y fecha fin Permite seleccionar el perfil Mostrará mediante un gráfico de barras la cantidad de horas trabajadas del perfil seleccionado por cada almacén. Desempeño de Personal <ol style="list-style-type: none"> Permite seleccionar fecha inicio y fecha fin Mostrará mediante un gráfico de barras las horas trabajadas del recurso y la calificación promedio que obtuvo Horas utilizadas por perfil <ol style="list-style-type: none"> Permite seleccionar fecha inicio y fecha fin Permite seleccionar la sede Permite seleccionar el almacén Mostrará mediante un gráfico circular el porcentaje de recursos por perfil utilizados en almacén seleccionado <p>Consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> El archivo excel de todos los reportes tendrán los siguientes campos : Nro.Solicitud , fecha , usuario oferente, usuario solicitante, tipo recurso, código de recurso, descripción, nombre, apellidos, perfil, actividad, hora inicio real , hora fin real, calificación, comentarios El sistema permitirá enviar un correo con los informes 			
3. Requerimientos de Interface			
No aplica			
ID	Interface	Sistema Periférico	Descripción
4. Conversiones y cargas de datos			
<p>Se requiere:</p> <p>- Definición de plan de cuentas</p>			
02BTB [Código Proyecto] [Código Equipo] [Nro. Proceso] [Texto].docx			
Página			

Anexo 03. Gestión de Proyectos en 5 pasos (P5P)

A continuación, se presenta el proceso de gestión de proyectos.

2

3

4

CONTROL

5

CIERRE

TOLLGATE - CIERRE

Anexo 04. Ficha técnica - Matriz de evaluación de los factores externos por expertos de Ransa

1. Presentación

Buen día, antes de comenzar queremos agradecerle por recibirnos y brindarnos su tiempo para llevar a cabo esta entrevista. Dicho esto, la información que nos brinde será de uso estricto para el desarrollo de nuestra tesis.

2. Objetivos de investigación

Conocer al detalle el nivel de importancia e impacto que tienen los factores externos capitalizando oportunidades y evitando amenazas.

3. Método de devaluación

Primero, asignar un peso de 0.00 (menos importante) a 1.00 (más importante) a cada uno de los siguientes factores, el peso dado representa la importancia relativa para alcanzar el éxito en la industria logística, sumando al final todos los pesos 1.00. Segundo, asignar una calificación de 1 (respuesta mala), 2 (respuesta media), 3 (respuesta superior a la media), y 4 (respuesta superior), basándose en la eficacia de las estrategias de Ransa. Las calificaciones pertenecen a Ransa y los pesos a la industria.

4. Guía de entrevista

GUÍA ENTREVISTA N°1			
Nombre: Samaniego Cruz, Sheryl			
Cargo: Jefe de Operaciones de CM&R			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Amenazas			
1. Falta de infraestructura nacional vial	0.1	2	0.2
2. La informalidad laboral en el Perú	0.1	2	0.2
3. Aumento de las exigencias medioambientales	0.05	1	0.05
4. Inestabilidad social y política del país	0.12	2	0.24
5. Corrupción en las licitaciones de proyectos de infraestructura	0.08	2	0.16
Oportunidades			
1. Plan Nacional de Infraestructura	0.11	4	0.44
2. Tratados de Libre Comercio	0.1	3	0.3
3. Reglas de la Haya - Visby y Hamburgo	0.04	3	0.12
4. Crecimiento Económico en el Perú y América Latina	0.1	4	0.4
5. Tecnología, soporte de la actividad logística	0.1	3	0.3
6. Tendencias globales de consumo	0.1	3	0.3
Total	1		2.71

GUÍA ENTREVISTA N°2			
Nombre: Diaz Cespedes, Edwin			
Cargo: Jefe de Operaciones de CM&R			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Ponderado
<i>Amenazas</i>			
1. Falta de infraestructura nacional vial	0.12	2	0.24
2. La informalidad laboral en el Perú	0.1	1	0.1
3. Aumento de las exigencias medioambientales	0.04	1	0.04
4. Inestabilidad social y política del país	0.1	2	0.2
5. Corrupción en las licitaciones de proyectos de infraestructura	0.07	2	0.14
<i>Oportunidades</i>			
1. Plan Nacional de Infraestructura	0.13	4	0.52
2. Tratados de Libre Comercio	0.1	3	0.3
3. Reglas de la Haya - Visby y Hamburgo	0.04	2	0.08
4. Crecimiento Económico en el Perú y América Latina	0.11	3	0.33
5. Tecnología, soporte de la actividad logística	0.1	3	0.3
6. Tendencias globales de consumo	0.09	3	0.27
Total	1		2.52
GUÍA ENTREVISTA N°3			
Nombre: Vittoria Figueroa, Giacomo			
Cargo: Jefe de Operaciones de CM&R			
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Ponderado
<i>Amenazas</i>			
1. Falta de infraestructura nacional vial	0.1	2	0.2
2. La informalidad laboral en el Perú	0.09	1	0.09
3. Aumento de las exigencias medioambientales	0.05	1	0.05
4. Inestabilidad social y política del país	0.12	2	0.24
5. Corrupción en las licitaciones de proyectos de infraestructura	0.07	2	0.14
<i>Oportunidades</i>			
1. Plan Nacional de Infraestructura	0.12	3	0.36
2. Tratados de Libre Comercio	0.1	3	0.3
3. Reglas de la Haya - Visby y Hamburgo	0.04	3	0.12
4. Crecimiento Económico en el Perú y América Latina	0.11	4	0.44
5. Tecnología, soporte de la actividad logística	0.1	3	0.3
6. Tendencias globales de consumo	0.1	4	0.4
Total	1		2.64

GUÍA ENTREVISTA N° 2									
Nombre	Ramsés Manuel Cubas Gonzales								
Rol	Jefe de Gestión de Operaciones								
Lugar	Av. Argentina 2833 – Callao								
Tema	Determinar la importancia de los factores que conforman cada una de las cinco fuerzas competitivas de la industria y el nivel de confrontación ante éstos.								
1. Presentación									
Buen día, antes de comenzar queremos agradecerle por recibirnos y brindarnos su tiempo para llevar a cabo esta entrevista. Dicho esto, la información que nos brinde será de uso estricto para el desarrollo de nuestra tesis.									
2. Tablas diseñadas									
Poder de negociación de los proveedores									
Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
25%	Cantidad de proveedores en la industria				3				0.75
25%	Poder de decisión en el precio por parte del proveedor					4			1.00
25%	Nivel de organización de los proveedores				3				0.75
25%	Nivel de poder adquisitivo						5		1.25
100%	Puntaje								3.75
Poder de negociación de los clientes									
Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
20%	Cambiar a otra marca o sustituto			2					0.40
20%	Son importantes para el vendedor				3				0.60
20%	Luchan contra la caída en la demanda			2					0.40
20%	Informados sobre los productos y precios					4			0.80
20%	Es su decisión qué comprar y cuándo hacerlo					4			0.80
100%	Puntaje								3.00
Amenaza de nuevos competidores									
Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
5%	Economía a escala			2					0.10
30%	Diferenciación de producto			2					0.06
40%	Inversiones de capital				3				1.20
5%	Acceso a canales de distribución				3				0.15
20%	Barreras de entrada			2					0.40
100%	Puntaje								1.91

Amenaza de productos sustitutos									
Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
20%	Propensión del consumidor a sustituir			2					0.40
20%	Sustitutos con mejores precios			2					0.40
20%	Facilidad de cambio del comprador			2					0.40
20%	Nivel percibido de diferenciación del producto		1						0.20
20%	Disponibilidad de sustitutos cercanos			2					0.40
100%	Puntaje								1.80
Rivalidad de competidores existentes									
Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
10%	Gran número de competidores			2					0.20
20%	Costos fijos			2					0.40
30%	Falta de diferenciación		1						0.30
20%	Competidores diversos			2					0.40
20%	Barreras de salida					3			0.60
100%	Puntaje								1.90
GUÍA ENTREVISTA N° 3									
Nombre	Claudia Barboza Encinas								
Rol	Jefe de Operaciones								
Lugar	Av. Argentina 2833 – Callao								
Tema	Determinar la importancia de los factores que conforman cada una de las cinco fuerzas competitivas de la industria y el nivel de confrontación ante éstos.								
1. Presentación									
Buen día, antes de comenzar queremos agradecerle por recibirnos y brindarnos su tiempo para llevar a cabo esta entrevista. Dicho esto, la información que nos brinde será de uso estricto para el desarrollo de nuestra tesis.									
2. Tablas diseñadas									
Poder de negociación de los proveedores									
Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
20%	Cantidad de proveedores en la industria			2					0.40
30%	Poder de decisión en el precio por parte del proveedor					3			0.90
30%	Nivel de organización de los proveedores					3			0.90
20%	Nivel de poder adquisitivo			2					0.40
100%	Puntaje								2.60
Poder de negociación de los clientes									
Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor

Buen día, antes de comenzar queremos agradecerle por recibirnos y brindarnos su tiempo para llevar a cabo esta entrevista. Dicho esto, la información que nos brinde será de uso estricto para el desarrollo de nuestra tesis.

2. Tablas diseñadas

Poder de negociación de los proveedores

Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
25%	Cantidad de proveedores en la industria			2					0.50
30%	Poder de decisión en el precio por parte del proveedor				3				0.90
25%	Nivel de organización de los proveedores				3				0.75
20%	Nivel de poder adquisitivo			2					0.40
100%	Puntaje								2.55

Poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
30%	Cambiar a otra marca o sustituto			2					0.60
20%	Son importantes para el vendedor				3				0.60
10%	Luchan contra la caída en la demanda				3				0.30
20%	Informados sobre los productos y precios				3				0.60
20%	Es su decisión qué comprar y cuándo hacerlo			2					0.40
100%	Puntaje								2.50

Amenaza de nuevos competidores

Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
20%	Economía a escala				3				0.60
25%	Diferenciación del producto			2					0.50
20%	Inversiones de capital			2					0.40
20%	Acceso a canales de distribución				3				0.60
15%	Barreras de entrada				3				0.45
105%	Puntaje								2.55

Amenaza de productos sustitutos

Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
20%	Propensión del consumidor a sustituir			2					0.40
20%	Sustitutos con mejores precios				3				0.60
20%	Facilidad de cambio del comprador				3				0.60
20%	Nivel percibido de diferenciación del producto			2					0.40
20%	Disponibilidad de sustitutos cercanos			2					0.40

100%		Puntaje							2.40
Rivalidad de competidores existentes									
Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
35%	Gran número de competidores				3				1.05
20%	Costos fijos				3				0.60
15%	Falta de diferenciación			2					0.30
15%	Competidores diversos				3				0.45
15%	Barreras de salida				2				0.30
100%		Puntaje							2.70
GUÍA ENTREVISTA N° 5									
Nombre	Antonio Gómez de la Torre L.								
Rol	Sub Gerente de Almacenes								
Lugar	Av. Néstor Gambetta 3235 – Callao								
Tema	Determinar la importancia de los factores que conforman cada una de las cinco fuerzas competitivas de la industria y el nivel de confrontación ante éstos.								
1. Presentación									
Buen día, antes de comenzar queremos agradecerle por recibirnos y brindarnos su tiempo para llevar a cabo esta entrevista. Dicho esto, la información que nos brinde será de uso estricto para el desarrollo de nuestra tesis.									
2. Tablas diseñadas									
Poder de negociación de los proveedores									
Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
30%	Cantidad de proveedores en la industria					4			1.20
30%	Poder de decisión en el precio por parte del proveedor				3				0.90
15%	Nivel de organización de los proveedores				3				0.45
25%	Nivel de poder adquisitivo					4			1.00
100%		Puntaje							3.55
Poder de negociación de los clientes									
Pesto	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
10%	Cambiar a otra marca o sustituto			2					0.20
25%	Son importantes para el vendedor						5		1.25
30%	Luchan contra la caída en la demanda						5		1.50
20%	Informados sobre los productos y precios						4		0.80
15%	Es su decisión qué comprar y cuándo hacerlo				3				0.45
100%		Puntaje							4.20

Amenaza de nuevos competidores									
Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
10%	Economía a escala					4			0.40
20%	Diferenciación del producto				3				0.60
30%	Inversiones de capital						5		1.50
25%	Acceso a canales de distribución					4			1.00
15%	Barreras de entrada				3				0.45
105%	Puntaje								3.95
Amenaza de productos sustitutos									
Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
15%	Propensión del consumidor a sustituir					4			0.60
20%	Sustitutos con mejores precios					4			0.80
25%	Facilidad de cambio del comprador					4			1.00
20%	Nivel percibido de diferenciación del producto			2					0.40
20%	Disponibilidad de sustitutos cercanos				3				0.40
100%	Puntaje								3.40
Rivalidad de competidores existentes									
Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
25%	Gran número de competidores					4			1.00
10%	Costos fijos						5		0.50
15%	Falta de diferenciación				3				0.45
25%	Competidores diversos					4			1.00
25%	Barreras de salida					4			1.00
100%	Puntaje								3.95
GUÍA ENTREVISTA N° 6									
Nombre	Gonzalo Vladimir Contreras Martínez								
Rol	Analista Senior de Operaciones								
Lugar	Av. Néstor Gambetta 3235 – Callao								
Tema	Determinar la importancia de los factores que conforman cada una de las cinco fuerzas competitivas de la industria y el nivel de confrontación ante éstos.								
1. Presentación									
Buen día, antes de comenzar queremos agradecerle por recibarnos y brindarnos su tiempo para llevar a cabo esta entrevista. Dicho esto, la información que nos brinde será de uso estricto para el desarrollo de nuestra tesis.									
2. Tablas diseñadas									
Poder de negociación de los proveedores									
Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
20%	Cantidad de proveedores en la industria					4			0.80
30%	Poder de decisión en el precio por parte del proveedor				3				0.90

30%	Nivel de organización de los proveedores		2						0.60
20%	Nivel de poder adquisitivo		3						0.60
100%	Puntaje								2.90
Poder de negociación de los clientes									
Pesto	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
35%	Cambiar a otra marca o sustituto					4			1.40
10%	Son importantes para el vendedor				3				0.30
30%	Luchan contra la caída en la demanda					4			1.20
15%	Informados sobre los productos y precios					4			0.60
10%	Es su decisión qué comprar y cuándo hacerlo					4			0.40
100%	Puntaje								3.90
Amenaza de nuevos competidores									
Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
40%	Economía a escala			2					0.80
10%	Diferenciación del producto				3				0.30
10%	Inversiones de capital					4			0.40
20%	Acceso a canales de distribución					4			0.80
20%	Barreras de entrada				3				0.60
105%	Puntaje								2.90
Amenaza de productos sustitutos									
Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
10%	Propensión del consumidor a sustituir				3				0.30
40%	Sustitutos con mejores precios				3				1.20
20%	Facilidad de cambio del comprador				3				0.60
20%	Nivel percibido de diferenciación del producto			2					0.40
10%	Disponibilidad de sustitutos cercanos		1						0.10
100%	Puntaje								2.60
Rivalidad de competidores existentes									
Peso	Factores	BAJA	1	2	3	4	5	ALTA	Valor
30%	Gran número de competidores					4			1.20
30%	Costos fijos				3				0.90
20%	Falta de diferenciación				3				0.60
10%	Competidores diversos				3				0.30
10%	Barreras de salida					4			0.40
100%	Puntaje								3.40

Anexo 06. Encuesta de satisfacción a los clientes

A continuación, en la siguiente página se presenta las respuestas de los clientes de Ransa acerca de los servicios subcontratados, en el cual se puede apreciar la calificación numérica de cada una de las variables evaluadas del 1 al 10 (siendo: 1 = muy malo, 10 = muy bueno), números acompañados por el sustento profesional del entrevistado.

Cabe señalar que no todos los clientes o entrevistados subcontratan toda la cadena de servicios de Ransa.

Anexo 07. Entrevista a Experto de Ransa (Servicios)

Objetivo: Recabar información acerca de los proveedores de la empresa, la evolución de precios y el impacto en las operaciones.

Entrevistado: Bruno Benavides

Cargo: Jefe de Gestión de Servicios

1. ¿Con qué proveedores trabaja la empresa y que servicios se subcontratan?

Las operaciones de almacenaje, transporte, distribución y maquila requieren de jornaleros para actividades como clasificación de mercadería, estiba y desestiba, armado de packs, forrado de mercadería, etiquetado, entre otros.

Los proveedores con los que trabajamos son Escoser, F&B y Estrategias Corporativas.

Además, respecto a la compra de materiales, tenemos proveedores por contrato que nos abastecen de etiquetas, stretch film, cajas, útiles de oficina, etc

2. ¿Cuánto tiempo vienen trabajando con sus proveedores?

Aproximadamente 3 años, pero de igual manera tenemos un backup en caso no logren abastecernos. Además, en el año gestionamos reuniones con nuevos proveedores y se gestiona la homologación para que cuando se requiera hacer una solicitud estén habilitados.

Respecto a las tarifas, ¿Cuál ha sido la evolución? ¿Considera que ellos tienen poder de negociación?

Cuando se renuevan los contratos se negocian las tarifas y generalmente se tiene un incremento del 1 o 2%, por esta razón es que se escuchan las propuestas de otros proveedores y se homologan. Además, considero que el poder de negociación es medio porque dejar de trabajar con Ransa significaría perder un gran porcentaje de su venta, ya que ellos abastecen a todos nuestros servicios en todas las sedes. Sin embargo, en el mercado no se tiene una gran cantidad de proveedores con la capacidad de atención de los que tenemos actualmente.

¿Cuáles son los requisitos que los proveedores deben de cumplir para trabajar con la empresa?

Primero, deben tener la capacidad suficiente para atender a todas nuestras operaciones. Además, es importante que dentro de su cartera de clientes se tengan empresas del sector que puedan asegurarnos que tienen experiencia en los servicios que requerimos. De igual manera, ellos deben contar con sus propios implementos (reglas, cuchillas, tocas, casco) para operar y se debe tener a un encargado en las sedes para la coordinación, validación y liquidación.

Anexo 08. Ficha Técnica - Matriz de perfil competitivo del grupo estratégico por expertos de Ransa

Las matrices fueron evaluadas por expertos de Ransa, es decir, por altos funcionarios de la empresa con la experiencia y el conocimiento necesario de la industria logística. Por otro lado, para la evaluación también se consideró a expertos del sector, es decir, altos funcionarios de empresas del rubro logístico.

1. Presentación

Buen día, antes de comenzar queremos agradecerle por recibirnos y brindarnos su tiempo para llevar a cabo esta entrevista. Dicho esto, la información que nos brinde será de uso estricto para el desarrollo de nuestra tesis.

2. Objetivos de investigación

Conocer al detalle el nivel de importancia e impacto que tienen los factores de éxito dentro de la industria de operadores logísticos.

3. Método de devaluación

Primero, asignar un peso de 0.00 (menos importante) a 1.00 (más importante) a cada uno de los siguientes factores, el peso dado representa la importancia relativa para alcanzar el éxito de Ransa, sumando al final todos los pesos 1.00. Segundo, asignar una calificación de 1 (baja) a 4 (alta). Las calificaciones pertenecen a Ransa y los pesos a la industria.

4. Guía de entrevista

A continuación, se muestran las matrices evaluadas por expertos de la organización:

EXPERTOS DE RANSA COMERCIAL							
GRÍA ENTREVISTA N° 1							
Nombre: Julio Robles Soria							
Puesto: Gerente de Distribución							
Diseño de tabla: Matriz de Perfil Competitivo							
Factores del éxito	Peso	RANSA		NEPTUNIA		DINET	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Cobertura a nivel nacional de las oerpraciones logísticas	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72
2. Manejo de altos estándares de seguridad en las operaciones logísticas	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48
3. Experiencia en la Industria	0.18	4	0.72	4	0.72	2	0.36
4. Infraestructura Logística	0.18	4	0.72	2	0.36	2	0.36
5. Nivel de integración de la cadena de suministro	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6. Gestión Comercial	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20
7. Orientación al cliente	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		3.60		3.18		2.72
GRÍA ENTREVISTA N° 2							
Nombre: Magnolia Padilla							
Puesto: Sub Gerente de Operaciones - Secos							
Diseño de tabla: Matriz de Perfil Competitivo							
Factores del éxito	Peso	RANSA		NEPTUNIA		DINET	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Cobertura a nivel nacional de las oerpraciones logísticas	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72
2. Manejo de altos estándares de seguridad en las operaciones logísticas	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
3. Experiencia en la Industria	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
4. Infraestructura Logística	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
5. Nivel de integración de la cadena de suministro	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
6. Gestión Comercial	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24
7. Orientación al cliente	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		3.36		3.33		3.21
GRÍA ENTREVISTA N° 3							
Nombre: Jose Luis Linares Lorenzo							
Puesto: Sub Gerente de Operaciones - Perecederos							
Diseño de tabla: Matriz de Perfil Competitivo							
Factores del éxito	Peso	RANSA		NEPTUNIA		DINET	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Cobertura a nivel nacional de las oerpraciones logísticas	0.17	4	0.68	3	0.51	3	0.51
2. Manejo de altos estándares de seguridad en las operaciones logísticas	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42
3. Experiencia en la Industria	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
4. Infraestructura Logística	0.17	4	0.68	4	0.68	3	0.51
5. Nivel de integración de la cadena de suministro	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51
6. Gestión Comercial	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7. Orientación al cliente	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Total	1.00		3.63		3.17		3.00
GRÍA ENTREVISTA N° 4							
Nombre: Giacomo Vittoria							
Puesto: Jefe de Distribución							
Diseño de tabla: Matriz de Perfil Competitivo							
Factores del éxito	Peso	RANSA		NEPTUNIA		DINET	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Cobertura a nivel nacional de las oerpraciones logísticas	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48
2. Manejo de altos estándares de seguridad en las operaciones logísticas	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48
3. Experiencia en la Industria	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48
4. Infraestructura Logística	0.16	4	0.64	2	0.32	2	0.32
5. Nivel de integración de la cadena de suministro	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
6. Gestión Comercial	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
7. Orientación al cliente	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Total	1.00		3.52		2.72		2.72

A continuación, se muestran las matrices evaluadas por expertos de la industria:

EXPERTOS DE LA INDUSTRIA							
GRÍA ENTREVISTA N° 1							
Nombre:	Hugo Moreno Flores	Empresa:					
Puesto:	Jefe de Transporte						
Factores del éxito	Peso	RANSA		NEPTUNIA		DINET	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Cobertura a nivel nacional de las oerpraciones logísticas	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
2. Manejo de altos estándares de seguridad en las operaciones logísticas	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60
3. Experiencia en la Industria	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
4. Infraestructura Logística	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
5. Nivel de integración de la cadena de suministro	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6. Gestión Comercial	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
7. Orientación al cliente	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Total	1.00		3.30		3.25		3.15
GRÍA ENTREVISTA N° 2							
Nombre:	Jean Paul Duffo	Empresa:					
Puesto:	Gerente Central de Negocis						
Factores del éxito	Peso	RANSA		NEPTUNIA		DINET	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Cobertura a nivel nacional de las oerpraciones logísticas	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20
2. Manejo de altos estándares de seguridad en las operaciones logísticas	0.15	3	0.45	1	0.15	3	0.45
3. Experiencia en la Industria	0.15	4	0.60	1	0.15	3	0.45
4. Infraestructura Logística	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20
5. Nivel de integración de la cadena de suministro	0.20	3	0.60	1	0.20	2	0.40
6. Gestión Comercial	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20
7. Orientación al cliente	0.20	3	0.60	1	0.20	3	0.60
Total	1.00		3.15		1.10		2.50
GRÍA ENTREVISTA N° 3							
Nombre:	Pitter Lopez Sotomayor	Empresa:					
Puesto:	Jefe de Almacenes y Distribución						
Factores del éxito	Peso	RANSA		NEPTUNIA		DINET	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Cobertura a nivel nacional de las oerpraciones logísticas	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60
2. Manejo de altos estándares de seguridad en las operaciones logísticas	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3. Experiencia en la Industria	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
4. Infraestructura Logística	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
5. Nivel de integración de la cadena de suministro	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30
6. Gestión Comercial	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
7. Orientación al cliente	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Total	1.00		2.95		2.45		2.55
GRÍA ENTREVISTA N° 4							
Nombre:	Jose Ignacio Cardenas	Empresa:					
Puesto:	Gerente General						
Factores del éxito	Peso	RANSA		NEPTUNIA		DINET	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Cobertura a nivel nacional de las oerpraciones logísticas	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2. Manejo de altos estándares de seguridad en las operaciones logísticas	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3. Experiencia en la Industria	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
4. Infraestructura Logística	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
5. Nivel de integración de la cadena de suministro	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30
6. Gestión Comercial	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.40
7. Orientación al cliente	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Total	1.00		3.05		2.80		2.50
GRÍA ENTREVISTA N° 5							
Nombre:	Diego Valencia	Empresa:					
Puesto:	Gerente Comercial						
Factores del éxito	Peso	RANSA		NEPTUNIA		DINET	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Cobertura a nivel nacional de las oerpraciones logísticas	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
2. Manejo de altos estándares de seguridad en las operaciones logísticas	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
3. Experiencia en la Industria	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
4. Infraestructura Logística	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
5. Nivel de integración de la cadena de suministro	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6. Gestión Comercial	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60
7. Orientación al cliente	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Total	1.00		3.40		2.65		3.00

Anexo 09. Entrevistas a Expertos sobre para el diagnóstico de las áreas

Entrevista 1.

Objetivo: Recabar información acerca de las actividades que realizan las áreas primarias y de apoyo de la organización, la interacción y las principales deficiencias de las mismas.

Entrevistado: Magnolia Padilla

Cargo: Sub Gerente de Operaciones

¿Cuáles son las áreas primarias que tiene la empresa?

El core del negocio corresponde a los servicios de almacenamiento, transporte y distribución, y los mismos pertenecen al área de Operaciones. Además, para obtener clientes dentro de los servicios necesito que el área comercial realice su gestión, así que esas dos áreas las considero como principales.

¿Cuáles son las áreas de apoyo que tiene la empresa?

Dentro de las áreas de soporte tenemos la de servicios para la gestión de compras, mantenimiento e infraestructura, luego tenemos recursos humanos, sistemas, calidad, seguridad, consultoría y finanzas.

¿Con cuál de las áreas mencionadas tiene mayor interacción?

Sin duda sistemas, ellos nos brindan soporte respecto a los WMS que manejamos, así como la señal y el funcionamiento de los equipos RF, la caída de estos significarían un gran problema para la operación, retrasos, quejas del cliente, etc

Luego tenemos a Seguridad y Calidad, para cumplir con los estándares que se requieren como centro de distribución y para las auditorías de los clientes. Asimismo, el área de servicios nos brinda soporte en la gestión de compras de materiales, mantenimientos preventivos y correctivos, y por último recursos humanos, para el reclutamiento de nuevos candidatos y celebraciones de cumpleaños e integraciones.

¿Cuáles considera que son las principales deficiencias del área a la que Usted pertenece?

Yo tengo a cargo la sub gerencia de almacenes y considero que el hecho de tener operaciones manuales recae en tener una alta estructura de costos, ya sea variables y fijos, porque tenemos cuentas con un gran número de operarios, tenemos horas extras, tenemos un gasto importante de materiales como stretch film y etiquetas, contratamos jornaleros, entre otros. Si contaríamos con un WMS esta no sería la figura. Además, al realizar la comparación de la cantidad de personal cotizado con lo real vamos a evidenciar una deficiencia en la asignación de recursos.

¿Cuáles considera que son las principales deficiencias de las áreas de apoyo?

Respecto a Comercial, es importante que realicen una correcta negociación con los clientes sin afectar a la Operación, tenemos clientes como Delosi donde se tiene un servicio de re paletizado que no se cobra y en Arcor, el cliente te paga las posiciones promedio y no el pico. Al mismo tiempo, en Maquila se cotizan servicios el mismo día que lo solicitan.

Además, en el caso de almacén, hablamos de tarifas establecidas hace años y las condiciones del cliente en cuanto a volumen y demás claramente han cambiado.

Yo puedo hacer todo lo posible por ajustar mis costos pero si mis tarifas no cubren mis costos operativos no voy poder ser lo más rentable posible.

Con el área de TI tengo dificultades con el tiempo de respuesta, tengo varios pendientes con ellos y no nos atienden hasta ahora. Por ejemplo, si tengo una caída de señal yo no puedo operar y el cliente nos va a llamar a quejarse, aquí la atención debe ser inmediata pero no es así. Además, considero que el soporte que brindan cuando se trata de implementaciones de sistemas no es el correcto, porque delegan a la operación el levantamiento de procesos y demás cuando realmente no tenemos tiempo para eso.

Por otro lado, con recursos humanos tengo complicaciones con los tiempos de reclutamiento que son casi de dos meses, es importante que la reposición sea en menos y que no afecte mi operación.

Entrevista 2.

Objetivo: Recabar información acerca de las actividades que realizan las áreas primarias y de apoyo de la organización, la interacción y las principales deficiencias de las mismas.

Entrevistado: Sheryl Samaniego

Cargo: Jefe de Operaciones

¿Cuáles son las áreas primarias que tiene la empresa?

El área de Operaciones, somos nosotros lo que ofrecemos los servicios a los clientes y te generan la venta.

¿Cuáles son las áreas de apoyo que tiene la empresa?

Las áreas de apoyo que tenemos son: TI, Servicios, Calidad, Seguridad y Recursos Humanos.

¿Con cuál de las áreas mencionadas tiene mayor interacción?

Con el área de servicios tenemos una comunicación diaria por la contratación de jornaleros para maquila y en almacén tenemos algunas cuentas que requieren de personal para estiba y desestiba de contenedores. También, con el área de Calidad para cuentas como Sodexo donde tenemos muestreos y mensualmente tenemos reuniones para revisar los resultados de buenas prácticas de almacén y maquila, de igual manera, con el área de Seguridad para revisar el índice de accidentabilidad.

Además, tenemos reuniones mensuales con TI para revisar nuestros requerimientos y en el día a día si tenemos inconvenientes respecto a la señal o los sistemas que manejamos, realizamos la coordinación pero no siempre la respuesta es inmediata.

¿Cuáles considera que son las principales deficiencias del área a la que Usted pertenece?

Tenemos muchos procesos manuales, ya sea reportes administrativos o lo relacionado a la operación como recepción y despacho a causa de no contar con un WMS.

Yo tengo controles y filtros que se pueden eliminar pero al ser todo manual deben mantenerse, igual el número de personas. Si bien se pueden implementar mejoras y demás, la Operación no

tiene tiempo para esto, yo considero que es necesario que se asigne a un equipo para mapear los procesos y encontrar oportunidades de mejora.

¿Cuáles considera que son las principales deficiencias de las áreas de apoyo?

Principalmente la gestión comercial, yo he comparado los acuerdos de nivel de servicio con lo real y tenemos incumplimiento respecto a los horarios de atención pactados como las capacidades de recepción y despacho. Cabe mencionar que nadie te valida cual es la última versión del contrato y nosotros no tenemos alcance a una carpeta o drive donde se tenga esa documentación. De igual manera, se tienen concesiones comerciales que afectan la rentabilidad de la operación.

Otro punto importante es que no contamos con información fehaciente porque cuando comparamos nuestros gastos con lo que se carga en los estados de resultados, tenemos diferencias y tenemos que estar validando y solicitando la modificación, sin tener la información clara uno no puede tomar decisiones.

Asimismo, con el área de TI necesitamos potenciar nuestra comunicación y los tiempos de atención, los requerimientos no tienen una fecha fin y si la tienen simplemente no se cumplen.

Por otro lado, con recursos humanos tenemos dificultades respecto a los tiempos de reclutamiento, si a mí se me va un colaborador no puedo esperar dos o tres meses para la reposición porque eso afecta el flujo de mi operación. Con Calidad, es importante que nos brinden el soporte debido cuando se tienen nuevos clientes y se necesite habilitar un almacén, ya sea para las certificaciones, como la actualización de layouts.

Finalmente, con el área de servicios tengo inconvenientes de manera recurrente, no sé cuál es el criterio para elegir a sus proveedores pero no pueden dejar de abastecernos y si esto pasa, deberían de tener un plan de contingencia.

Entrevista 3.

Objetivo: Recabar información acerca de las actividades que realizan las áreas primarias y de apoyo de la organización, la interacción y las principales deficiencias de las mismas.

Entrevistado: Julio Robles

Cargo: Gerente de Distribución

¿Cuáles son las áreas primarias que tiene la empresa?

El área de operaciones y comercial.

¿Cuáles son las áreas de apoyo que tiene la empresa?

Dentro de las áreas de soporte tenemos a recursos humanos, servicios, sistemas y seguridad.

¿Con cuál de las áreas mencionadas tiene mayor interacción?

En el caso de distribución, diariamente coordinamos con servicios para la asignación de cuadrillas y con sistemas para el tracking. De igual manera, con Recursos Humanos coordinamos la celebración de cumpleaños, eventos, beneficios al personal, etc.

¿Cuáles considera que son las principales deficiencias del área a la que Usted pertenece?

La asignación de unidades porque tenemos dificultades en las entregas con la flota tercera y la consolidación por tiendas, de tal manera que se aproveche todo el espacio del camión.

¿Cuáles considera que son las principales deficiencias de las áreas de apoyo?

En general, los tiempos de respuesta porque no se tiene una integración con las áreas de apoyo. La comunicación debe mejorar y la atención de nuestras solicitudes debe ser en el menor tiempo posible porque como consecuencia nuestros clientes se quejan.

Por otro lado, se tienen un área de innovación y consultoría pero realmente yo aún no veo que revisen y mejorar nuestros procesos, no tengo claro que funciones o proyectos tienen asignados porque en Operaciones hay mucho por hacer.

Finalmente, el envío de los Estados de Resultados se hace muchas veces uno o dos días antes del Comité mensual y no tenemos el tiempo debido para el análisis y para preparar nuestros sustentos.

		MIE - LUN: 08:00 a 15:00 horas	
		SAB: 08:00 a 11:00 horas Recepción Importados MAR - JUE (2 cont.): 08:00 a 14:00 LUN - VIE (Carga Suelta <10 ton): 08:00 a 15:00 Cobro de cuadrilla Tiempo de espera de cuadrilla	NO SI SI
	Almacenamiento	Take or pay: 2,550 posiciones (incluye zona de merma) *En la ocupabilidad no entra las paletas en pre-despacho (para despacho) en los canales. Transferencia	SI
	Lanzamiento de pedidos	Corte: Domingo y Lunes (Migración de pedidos al AS400) Excepciones: Si la fecha de corte es expedición	No
	Despacho	Horario - Capacidad: Lunes a Viernes: 9000 bultos/día - 2 camiones por hora Sábado: 4500 bultos/día Despacho Provincias (según esquema) LUN - VIE: 08:00 - 13:00 SAB: 08:00 a 11:00 horas Despacho Regular Local (10 rutas) Turno Amanecida (4 rutas) 04:00 - 6:00 Turno Tarde (6 rutas) 16:00 - 20:00 Sábado (4 rutas) 13:00 - 16:00 *Atención de paletas que no alcanzaron en la capacidad del camión se atiende al día siguiente	NO NO
	Devoluciones	Recepción Devoluciones (Proveedores Locales) *Miércoles a Lunes: 08:00 a 15:00 horas *Sábado: 08:00 a 11:00 horas	NO
	Otros Servicios	Etiquetado por Producción: bulto peso menor a 4 KG Etiquetado por Jornal: bulto peso mayor a 4 KG Re empaque o Acondicionado Recupero de Mercadería	
ORIFLAME	Recepción	IMPORTACION 3 a 4 Contenedores por embarque (SEMANAL) LOCAL (cajas vacías y folletería) 1 UT diario *Tarifa incluye: cuadrilla y análisis órgano eléctrico	NO
	Almacenamiento	BPA: 1,032 posiciones CLIMATIZADO: 2,016 posiciones PICK AND PACK: 6,080 M2 ZONA NO BPA: 200 en promedio (Reserva)	SI
	Lanzamiento de pedidos	CORTE: 08:00 a 13:00 pm -- Despacho hasta las 11:00 del otro día PARA CIERRE: 3era semana: Jue - Vie: 08:00 - 15:00	SI
	Despacho	Se despacha al mismo horario de Lanzamiento de Pedidos a Maquila (zona contigua)	SI
	Devoluciones	FECHA: 2er Viernes de mes - De catálogos Dentro de Recepción cobro por unidades	NO

Anexo 11. Deficiente asignación de recursos humanos

La siguiente tabla muestra la mala designación de recursos humanos dentro de los procesos internos.

Headcount		Almacenero 1	Almacenero 2	Operador de Equipos	Supervisor de Operaciones	Asistente Administrativo	Supervisor de Cuenta	Practicante Slotting	Total general
IDE	Asignado	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cotizado	3	4	2	1	0	0	0	10
Hugues	Asignado	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cotizado	1	1	0	0	0	0	0	2
Listo	Asignado	4	12	0	1	0	0	0	17
	Cotizado	3	13	0	1	0	0	0	17
Oriflame	Asignado	2	4	1	1	0	0	0	8
	Cotizado	2	3	1	1	0	0	0	7
Perufarma	Asignado	2	8	1	2	0	1	1	15
	Cotizado	1	6	2	1	0	1	0	11
DH	Asignado	1	2	0	0	0	0	0	3
	Cotizado	1	2	0	0	0	0	0	3
Sodexo	Asignado	8	14	2	1	0	0	0	25
	Cotizado	9	12	2	1	1	0	0	25
Payless	Asignado	3	4	1	0	0	1	0	9
	Cotizado	3	3	1	0	0	1	0	8
Tesa/Mumuso	Asignado	2	0	0	0	0	1	0	3
	Cotizado	1	4	0	0	0	1	0	6
Slotting	Asignado	0	0	0	1	0	0	0	1
	Cotizado	0	1	0	1	0	0	1	3
Comun	Asignado	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cotizado	4	2	0	0	1	0	0	7

Anexo 12. Información no fehaciente para la toma de decisiones

La siguiente tabla muestra un caso real de información comparativa de costos mensual dentro de las operaciones de Ransa para brindar sus servicios al mercado en el año 2018, en el cual se aprecia montos diferentes entre la información cargada y la real, dificultando la toma de decisiones al momento de evaluar las estrategias existentes y proponer nuevas.

Partida	Servicio	Monto carga	Monto real	Carga VS Real
Alquiler de Maquinaria y Equipos	Proceso de Valor Agregado	S/. 1,493.55	S/. 1,493.55	S/. -
Alquiler de Maquinaria y Equipos	Almacén Delta 1	S/. 27,321.31	S/. 23,086.42	S/. 4,234.89
Alquiler de Maquinaria y Equipos	Almacén Bravo	S/. 9,690.55	S/. 7,289.51	S/. 2,401.04
Alquiler de Maquinaria y Equipos	Almacén Charlie	S/. 24,699.88	S/. 22,350.47	S/. 2,349.41
Alquiler de Maquinaria y Equipos	Almacén Alfa	S/. 64,993.77	S/. 59,016.77	S/. 5,977.00
Total Alquiler de Maquinaria y Equipos				S/. 14,962.34
Gasto de Materiales	Proceso de Valor Agregado	S/. 4,504.77	S/. 4,481.00	S/. 23.77
Gasto de Materiales	Almacén Delta 1	S/. 21,217.00	S/. 20,967.00	S/. 250.00
Gasto de Materiales	Marquez 2	S/. 73.40	S/. 28.53	S/. 44.87
Gasto de Materiales	Almacén Bravo	S/. 1,592.63	S/. 1,592.63	S/. -
Gasto de Materiales	Almacén Charlie	S/. 552.51	S/. 552.51	S/. -
Gasto de Materiales	Almacén Foxtrot	S/. 294.55	S/. 273.55	S/. 21.00
Gasto de Materiales	Almacén Alfa	S/. 18,389.99	S/. 17,831.00	S/. 558.99
Total Gasto de Materiales				S/. 898.63
Total General				S/. 15,860.97

Anexo 13. Falta de integración de áreas de apoyo

En las siguientes 3 tablas se muestran casos reales de la falta de colaboración por parte de las áreas de apoyo con la implementación de nuevos clientes.

Caso 1: Estatus de solicitudes de la implementación del cliente Herbalife

N°	Actividades	Área	Fecha de solicitud	Fecha de atención	Días de espera
1	Evaluación de la cobertura Acces Point	Sistemas	24-Ene	24-Ene	0
2	Envío de presupuesto reubicación de antenas y puntos de red	Sistemas	24-Ene	11-Mar	46
3	Confirmación Softeon Flex en el Bravo	Sistemas	24-Ene	24-Ene	0
4	Prueba de señal de equipos RF	Sistemas	24-Ene	5-Feb	12
5	Envío de presupuesto de instalación de Tomacorrientes	Mantenimiento	31-Ene	11-Mar	39
6	Confirmación de balanza de 1 TON	Mantenimiento	31-Ene	11-Mar	39
7	Confirmar si procede mantenimiento de puertas	Mantenimiento	19-Feb	11-Mar	20
8	Definición de Zona Homedelivery y Administrativa	Operación	31-Ene	31-Ene	0
9	Envío de presupuesto de configuración de racks de 6 a 7 niveles	Infraestructura	28-Ene	11-Mar	42
10	Definir nuevo alcance de Homedelivery	Infraestructura	25-Feb	25-Feb	0
11	Envío de presupuesto de Homedelivery	Infraestructura	25-Feb	8-Mar	11
12	Confirmación Temperatura Almacén Simple con picos >32°	Cliente	21-Feb	25-Feb	4
13	Visita al almacén Charlie y envío de presupuesto con ajuste de Climatizado	Mantenimiento	28-Ene	11-Mar	42

Caso 2: Estatus de solicitudes de la implementación del cliente Banco Pichincha

N°	Actividades	Área	Fecha de solicitud	Fecha de atención	Días de espera
1	Limpieza y baldeado de espacio liberado	Operaciones	27-Feb	27-Feb	0
2	Envío de presupuesto de desarmado de zona estantería	Mantenimiento	7-Feb	25-Feb	18
3	Aprobación de presupuesto	Operaciones	25-Feb	1-Mar	4
4	Envío de presupuesto de instalación de puntos de red	Sistemas	7-Feb	1-Mar	22
5	Aprobación de presupuesto	Operaciones	4-Mar	8-Mar	4
6	Envío de presupuesto de instalación de tomacorrientes	Mantenimiento	11-Feb	21-Feb	10
7	Aprobación de presupuesto	Operaciones	25-Feb	1-Mar	4
8	Instalación de mueble y equipo de cómputo	Operaciones	11-Mar	11-Mar	0
9	Configuración de Softeon Lite	Sistemas	7-Feb	11-Mar	32

Caso 3: Estatus de solicitudes del proyecto de incremento de capacidad de almacenes

N°	Actividades	Área	Fecha de solicitud	Fecha de atención	Días de espera
1	Envío de presupuesto de racks selectivos	Compras	8-Feb	28-Feb	20
2	Revisión con SSOMA y Proveedor de racks selectivos	SSOMA	28-Feb	4-Mar	4
3	Aprobación de inversión de racks selectivos - Almacén Delta 1	Operaciones	4-Mar	11-Mar	7
4	Envío de presupuesto de racks acumulativos - Almacén Delta 1	Compras	8-Feb	4-Mar	24
5	Revisión con SSOMA y Proveedor de racks acumulativos	SSOMA	4-Mar	5-Mar	1
6	Aprobación de inversión de racks acumulativos - Almacén Delta 1	Operaciones	6-Mar	11-Mar	5
7	Traslado de contenedor para Zona administrativa Delosi	Mantenimiento	28-Feb	11-Mar	11
8	Habilitación de contenedor para Zona administrativa Delosi	Mantenimiento	28-Feb	11-Mar	11
9	Envío de presupuesto de racks selectivos - Almacén Charlie	Compras	11-Feb	4-Mar	21
10	Revisión con SSOMA y Proveedor de racks selectivos	SSOMA	5-Mar	8-Mar	3
11	Aprobación de inversión de racks selectivos - Almacén Charlie	Operaciones	8-Mar	11-Mar	3

Anexo 14. Alta estructura de costos operativos

En la siguiente tabla se muestra un comparativo de costos y gastos proyectados y reales en el año 2018.

Partidas	Proyectado 2018	Real 2018	Real VS Proyectado
Sueldos Y Salarios	S/ -67,618,307	S/ -73,406,718	109%
Alquiler De Inmuebles	S/ -50,647,287	S/ -51,528,690	102%
Gastos Y Comisiones	S/ -2,488,239	S/ -3,239,579	130%
Reparación Y Mantenimiento	S/ -1,439,341	S/ -2,702,337	188%
Suministros - Materiales	S/ -1,580,331	S/ -1,607,439	102%
Servicios Complementarios Al Personal	S/ -995,913	S/ -1,385,924	139%
Transporte Y Fletes	S/ -711,635	S/ -1,138,103	160%
Suministros - Gasto De Vehículos	S/ -783,442	S/ -1,042,571	133%
Servicios De Asesoría Y Consultoría	S/ -543,234	S/ -985,708	181%
Atenciones Al Personal	S/ -635,273	S/ -739,480	116%
Gasto Relacionados Con El Personal	S/ -381,718	S/ -571,594	150%
Servicios De Almacenaje	S/ -31,158	S/ -564,339	1811%
Servicios De Agua Y Desague	S/ -265,177	S/ -557,135	210%
Servicios De Adm. Y Control De R. Sólidos	S/ -254,474	S/ -358,350	141%
Servicios De Estiba Y Desestiba	S/ -234,157	S/ -352,838	151%
Servicios De Montacarga	S/ -134,746	S/ -233,004	173%
Servicios De Manipuleo	S/ -145,766	S/ -227,150	156%
Sanciones Administrativas	S/ -87,485	S/ -210,223	240%
Servicios De Fumigación	S/ -40,069	S/ -169,380	423%
Suministros - Bienes No Activados	S/ -72,538	S/ -160,421	221%
Seguros	S/ -111,661	S/ -151,830	136%
Gastos Ti	S/ -5,650	S/ -129,072	2284%
Suministros - Bienes No Activados	S/ -29,144	S/ -124,905	429%
Sanciones Administrativas	S/ -51,519	S/ -119,873	233%
Alquiler De Inmuebles	S/ -58,604	S/ -84,815	145%
Seguros	S/ -8,654	S/ -64,508	745%
Servicios De Seguridad Industrial	S/ -6,612	S/ -31,885	482%
Gastos De Laboratorio	S/ -19,971	S/ -31,571	158%
Otros Servicios Prestados	S/ -8,039	S/ -23,509	292%
Licencias Y Derechos	S/ -8,739	S/ -23,311	267%
Servicios De Seguridad Industrial	S/ -1,707	S/ -15,989	937%
Suministros - Otros	S/ -6,493	S/ -15,126	233%
Servicios Logísticos	S/ -1,862	S/ -12,602	677%
Servicios De Balanza	S/ -2,462	S/ -11,848	481%
Servicios De Montacarga	S/ -6,172	S/ -11,414	185%
Suministros - Gasto De Vehículos	S/ -3,309	S/ -9,740	294%
Servicios De Montacarga	S/ -284	S/ -3,238	1140%
Servicios De Balanza	S/ -132	S/ -1,950	1475%

Anexo 15. Encuesta Clima Laboral

A continuación, en la siguiente página se presenta el resultado de la Encuesta de Clima Laboral realizada el 2018. Asimismo, consta de 56 preguntas y fueron realizadas a un total de 600 personas de Lima y provincias.

ENCUESTA CLIMA LABORAL 2018				
Nº	Enunciados	SI	NO	%
1	La empresa busca innovar constantemente en productos y servicios.	556	44	93%
2	La empresa promueve las buenas ideas o conductas de mejora continua.	489	111	81%
3	Mi superior inmediato nos anima a dar sugerencias e ideas para mejorar el trabajo.	467	133	78%
4	Mi empresa es una de las mejores en el sector.	533	67	89%
5	Los productos y/o servicios de la empresa satisfacen las necesidades del cliente.	556	44	93%
6	La empresa busca ofrecer servicios y productos de calidad.	600	0	100%
7	Me han explicado con claridad los objetivos y responsabilidades de mi puesto.	556	44	93%
8	He recibido información acerca de los objetivos de mi área.	556	44	93%
9	En mi área, el trabajo está bien organizado.	400	200	67%
10	Mi superior inmediato asigna y coordina adecuadamente el trabajo entre los miembros del equipo.	444	156	74%
11	Recibo información importante y oportuna sobre la empresa (acontecimientos, cambios, situación del negocio, etc.)	467	133	78%
12	Puedo expresar libremente mis opiniones sin temor.	422	178	70%
13	Mi superior inmediato me comunica claramente qué espera de mi trabajo.	422	178	70%
14	Cuando quiero conversar con mi superior inmediato, muestra interés por escucharme.	578	22	96%
15	En mi área, las condiciones físicas y ambientales de trabajo (baño, luz, ventilación, ruido, temperatura) son adecuadas.	533	67	89%
16	En mi área, las condiciones de seguridad son apropiadas para el trabajo que realizo.	467	133	78%
17	La empresa se preocupa por la salud e integridad física de sus colaboradores.	556	44	93%
18	Cuento con la infraestructura, herramientas, materiales, equipos y/o máquinas necesarias para realizar bien mi trabajo.	489	111	81%
19	La empresa busca el equilibrio entre la vida laboral y personal de sus colaboradores.	400	200	67%
20	Mi superior inmediato asigna y distribuye adecuadamente la carga laboral.	444	156	74%
21	Mi superior inmediato se interesa por mi desarrollo.	489	111	81%
22	Los ascensos en la empresa se dan de forma justa de acuerdo al desempeño y esfuerzo de los colaboradores.	422	178	70%
23	La experiencia que me brinda trabajar en esta empresa es valiosa para mi desarrollo profesional.	556	44	93%
24	Existen las mismas oportunidades de capacitación para todos de acuerdo a los puestos que ocupamos.	489	111	81%
25	Mi superior inmediato conversa conmigo sobre las tareas que he realizado bien y sobre aquellas en las que debo mejorar.	444	156	74%
26	En mi área se agradece, felicita y/o da incentivo al trabajador que hace más de lo que se le pide.	578	22	96%
27	La empresa da incentivos adecuados a los colaboradores que tienen buen desempeño.	511	89	85%
28	A las personas aquí se les paga de acuerdo al trabajo que hacen.	378	222	63%
29	Mi sueldo es similar al que se ofrece en otras empresas para puestos como el mío.	289	311	48%
30	Estoy conforme con los beneficios otorgados por la empresa.	311	289	52%
31	Cuando hay un problema en el área, todos nos enfocamos y apoyamos en solucionarlo.	467	133	78%
32	En mi área nos organizamos para cumplir nuestros objetivos como equipo.	511	89	85%
33	Las coordinaciones entre las áreas de la organización son adecuadas y a tiempo.	467	133	78%
34	Todas las áreas trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos organizacionales.	556	44	93%
35	La empresa es un lugar acogedor y amigable para trabajar.	444	156	74%
36	En la empresa se celebran fechas y eventos especiales.	467	133	78%
37	En mi área, cuando ingresa un nuevo integrante se le hace sentir bienvenido.	467	133	78%
38	En mi área celebramos los logros como equipo.	444	156	74%
39	Cuando hay diferentes puntos de vista y/o ideas entre miembros del área, conversamos para llegar a un acuerdo.	511	89	85%

40	En mi área las relaciones entre el personal son positivas, lo que crea un grato ambiente de trabajo.	400	200	67%
41	Mi superior inmediato mantiene buenas relaciones con los integrantes del área.	489	111	81%
42	En la organización todos los trabajadores interactúan y se respetan entre sí sin importar la raza, sexo, lugar de procedencia u orientación sexual.	511	89	85%
43	Siento que la mayoría de los colaboradores están comprometidos con la empresa.	467	133	78%
44	Me siento comprometido con los objetivos de la empresa.	578	22	96%
45	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	578	22	96%
46	Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo en esta empresa.	511	89	85%
47	Me gustan las tareas que tengo a cargo.	578	22	96%
48	Mi puesto de trabajo me permite demostrar mis habilidades.	467	133	78%
49	Mi superior inmediato me motiva para dar un esfuerzo extra en mi trabajo.	444	156	74%
50	Siento que mi participación es importante en los logros que mi área consigue.	556	44	93%
51	Me han explicado la misión, visión y valores de la empresa.	489	111	81%
52	En general, los líderes (supervisores, jefes y gerentes) de la empresa se caracterizan por ser honestos, rectos y éticos.	556	44	93%
53	En esta empresa aprendemos de nuestros fracasos y salimos adelante rápidamente.	533	67	89%
54	Considero que la empresa es socialmente responsable.	489	111	81%
55	Estoy orgulloso de trabajar en el Grupo Romero.	556	44	93%
56	He recibido información sobre la misión y visión del Grupo Romero	556	44	93%

Anexo 16. Ficha técnica - Matriz de evaluación de los factores internos por expertos de Ransa

1. Presentación

Buen día, antes de comenzar queremos agradecerle por recibirnos y brindarnos su tiempo para llevar a cabo esta entrevista. Dicho esto, la información que nos brinde será de uso estricto para el desarrollo de nuestra tesis.

2. Objetivos de investigación

Conocer al detalle el nivel de importancia e impacto que tienen los factores internos sobre la estrategia general interna y viceversa.

3. Método de devaluación

Primero, asignar un peso de 0.00 (menos importante) a 1.00 (más importante) a cada uno de los siguientes factores, el peso dado representa la importancia relativa para alcanzar el éxito de Ransa, sumando al final todos los pesos 1.00. Segundo, asignar una calificación de 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fuerza menor), y 4 (fuerza mayor). Las calificaciones pertenecen a Ransa y los pesos a la industria.

4. Guía de entrevista

GUÍA ENTREVISTA N° 1				
Nombre	Julio Robles Soria			
Rol	Gerente de Distribución			
Diseño de tabla	Matriz de Perfil Competitivo			
MATRIZ EFI				
Factores internos clave		Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas				
1. Infraestructura logística		0.15	4	0.60
2. Experiencia y posicionamiento en el sector		0.10	3	0.30
3. Cobertura a nivel nacional de las operaciones logísticas		0.12	4	0.48
4. Manejo de alto estándares de seguridad en las operaciones logísticas		0.12	4	0.48
5. Sistemas de información propios integrados al sistema de los clientes		0.10	3	0.30
6. Capacidad para desarrollar proyectos innovadores		0.10	3	0.30
Debilidades				
1. Relaciones contractuales débiles		0.06	2	0.12
2. Deficiente asignación de recursos humanos en la gestión de almacenes		0.05	1	0.05
3. Información no fehaciente para la toma de decisiones		0.05	1	0.05
4. Falta de integración de las áreas de apoyo		0.08	2	0.16
5. Alta estructura de costos operativos		0.07	1	0.07
Total		1.00		2.91

GUÍA ENTREVISTA N° 2				
Nombre	Magnolia Padilla Arana			
Rol	Sub Gerente de Operaciones			
Diseño de tabla	Matriz de Perfil Competitivo			
MATRIZ EFI				
Factores internos clave		Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas				
1. Infraestructura logística		0.16	4	0.64
2. Experiencia y posicionamiento en el sector		0.09	3	0.27
3. Cobertura a nivel nacional de las operaciones logísticas		0.13	3	0.39
4. Manejo de alto estándares de seguridad en las operaciones logísticas		0.11	4	0.44
5. Sistemas de información propios integrados al sistema de los clientes		0.11	3	0.33
6. Capacidad para desarrollar proyectos innovadores		0.09	3	0.27
Debilidades				
1. Relaciones contractuales débiles		0.07	2	0.14
2. Deficiente asignación de recursos humanos en la gestión de almacenes		0.04	2	0.08
3. Información no fehaciente para la toma de decisiones		0.06	1	0.06
4. Falta de integración de las áreas de apoyo		0.07	2	0.14
5. Alta estructura de costos operativos		0.07	1	0.07
Total		1.00		2.83

GUÍA ENTREVISTA N° 3				
Nombre	Jose Luis Linares Lorenzo			
Rol	Sub Gerente de División Almacenes Perecederos			
Diseño de tabla	Matriz de Perfil Competitivo			
MATRIZ EFI				
Factores internos clave		Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas				
1. Infraestructura logística		0.17	4	0.68
2. Experiencia y posicionamiento en el sector		0.12	4	0.48
3. Cobertura a nivel nacional de las operaciones logísticas		0.12	4	0.48
4. Manejo de alto estándares de seguridad en las operaciones logísticas		0.12	4	0.48
5. Sistemas de información propios integrados al sistema de los clientes		0.10	3	0.30
6. Capacidad para desarrollar proyectos innovadores		0.10	3	0.30
Debilidades				
1. Relaciones contractuales débiles		0.05	2	0.10
2. Deficiente asignación de recursos humanos en la gestión de almacenes		0.06	1	0.06
3. Información no fehaciente para la toma de decisiones		0.05	1	0.05
4. Falta de integración de las áreas de apoyo		0.05	2	0.10
5. Alta estructura de costos operativos		0.06	1	0.06
Total		1.00		3.09

GUÍA ENTREVISTA N° 4				
Nombre	Giacomo Vittoria Figueroa			
Rol	Jefe de Distribución			
Diseño de tabla	Matriz de Perfil Competitivo			

MATRIZ EFI			
Factores internos clave	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
1. Infraestructura logística	0.14	4	0.56
2. Experiencia y posicionamiento en el sector	0.12	4	0.48
3. Cobertura a nivel nacional de las operaciones logísticas	0.11	4	0.44
4. Manejo de alto estándares de seguridad en las operaciones logísticas	0.13	4	0.52
5. Sistemas de información propios integrados al sistema de los clientes	0.09	3	0.27
6. Capacidad para desarrollar proyectos innovadores	0.11	3	0.33
Debilidades			
1. Relaciones contractuales débiles	0.05	2	0.10
2. Deficiente asignación de recursos humanos en la gestión de almacenes	0.06	1	0.06
3. Información no fehaciente para la toma de decisiones	0.04	1	0.04
4. Falta de integración de las áreas de apoyo	0.07	1	0.07
5. Alta estructura de costos operativos	0.08	1	0.08
Total	1.00		2.95

Anexo 17. Ficha técnica – Lienzo estratégico de Ransa y la Industria

1. Presentación

Buen día, antes de comenzar queremos agradecerle por recibarnos y brindarnos su tiempo para llevar a cabo esta entrevista. Dicho esto, la información que nos brinde será de uso estricto para el desarrollo de nuestra tesis.

2. Objetivos de investigación

Conocer la valoración de las variables identificadas para la elaboración del lienzo estratégico de Ransa y de la industria.

3. Método de devaluación

Asignar una calificación a cada variable del 0 (nulo), 1 (muy malo) al 10 (muy bueno). Se debe considerar en la Industria a las empresas que ofrecen servicio logístico integrado al momento de asignar una calificación.

4. Guía de entrevista

GUÍA ENTREVISTA N° 1										
Nombre	Julio Robles Soria									
Rol	Gerente de Distribución									
Diseño de tabla	Matriz de Perfil Competitivo									
	Servicio logístico integrado	Infraestructura Propia	Infraestructura especializada	Actividades económicas atendidas	Cobertura del servicio	Relaciones contractuales débiles	Tecnología avanzada	Procesos manuales	Capacitación y entrenamiento al personal	Certificado de huella de carbono para el cliente
Ransa	10	8	9	9	6	4	8	5	9	10
Industria	9	8	8	9	5	5	8	5	9	
GUÍA ENTREVISTA N° 2										
Nombre	Magnolia Padilla Arana									
Rol	Sub Gerente de Operaciones									
Diseño de tabla	Matriz de Perfil Competitivo									
	Servicio logístico integrado	Infraestructura Propia	Infraestructura especializada	Actividades económicas atendidas	Cobertura del servicio	Relaciones contractuales débiles	Tecnología avanzada	Procesos manuales	Capacitación y entrenamiento al personal	Certificado de huella de carbono para el cliente
Ransa	10	8	10	10	8	5	7	6	9	10
Industria	10	7	9	9	5	6	7	6	9	
GUÍA ENTREVISTA N° 3										
Nombre	Jose Luis Linares Lorenzo									
Rol	Sub Gerente de División Almacenes Perecederos									
Diseño de tabla	Matriz de Perfil Competitivo									
	Servicio logístico integrado	Infraestructura Propia	Infraestructura especializada	Actividades económicas atendidas	Cobertura del servicio	Relaciones contractuales débiles	Tecnología avanzada	Procesos manuales	Capacitación y entrenamiento al personal	Certificado de huella de carbono para el cliente
Ransa	10	8	10	10	7	6	6	6	9	10
Industria	10	7	9	9	6	7	6	5	9	
GUÍA ENTREVISTA N° 4										
Nombre	Giacomo Vittoria Figueroa									
Rol	Jefe de Distribución									
Diseño de tabla	Matriz de Perfil Competitivo									
	Servicio logístico integrado	Infraestructura Propia	Infraestructura especializada	Actividades económicas atendidas	Cobertura del servicio	Relaciones contractuales débiles	Tecnología avanzada	Procesos manuales	Capacitación y entrenamiento al personal	Certificado de huella de carbono para el cliente
Ransa	10	8	10	10	7	3	7	5	9	10
Industria	9	7	9	10	5	7	7	6	9	

Anexo 18. Ficha técnica – Matriz PEYEA

1. Presentación

Buen día, antes de comenzar queremos agradecerle por recibirnos y brindarnos su tiempo para llevar a cabo esta entrevista. Dicho esto, la información que nos brinde será de uso estricto para el desarrollo de nuestra tesis.

2. Objetivos de investigación

Conocer la valoración de las variables identificadas para la elaboración de la Matriz PEYEA de Ransa.

3. Método de devaluación

Asignar una calificación de +1 (peor) a +6 (mejor) a las dimensiones Fortaleza Financiera (FF) y Fortaleza de la Industria (FI). Asignar una calificación de -1 (mejor) a -6 (peor) a las dimensiones Ventaja Competitiva (VC) y Estabilidad del Entorno (EE).

4. Guía de entrevista

Variable Expertos	Alcance Mínimo	Jefe de Facturación	Jefe de Gestión de Costos	Gerente de Finanzas	Alcance máximo	Promedio (redondeado por exceso)
		Carlos Barroso	Rosa Reategui	Victor Cabanillas		
	1	2	3	4	5	6
Fortaleza Financiera						
Flujo de caja	Bajo	1	2	2	Alto	1.67
Facilidad de salida del mercado	Difícil	2	2	2	Fácil	2.00
Riesgo involucrado en el negocio	Alto	3	3	2	Bajo	2.67
Economías de escala y de experiencia	Bajo	4	5	5	Alto	4.67
Fortaleza de la Industria						
Potencial de crecimiento	Bajo	4	5	5	Alto	4.67
Potencial de utilidades	Bajo	5	4	5	Alto	4.67
Estabilidad financiera	Bajo	4	4	4	Alto	4.00
Conocimiento tecnológico	Simple	4	5	5	Complejo	4.67

Utilización de recursos	Ineficiente	5	5	4	Eficiente	4.67
Intensidad de capital	Bajo	4	5	5	Alto	4.67
Facilidad de entrada al mercado	Fácil	3	4	4	Difícil	3.67
Productividad / utilización de la capacidad	Baja	4	5	5	Alta	4.67
Poder de negociación de los clientes	Bajo	4	4	3	Alto	3.67
Ventajas Competitivas						
	-1	-2	-3	-4	-5	-6
Calidad del producto	Superior	-1	-1	-2	Inferior	-1.33
Ciclo de vida del producto	Temprano	-4	-4	-3	Avanzado	-3.67
Ciclo de reemplazo del producto	Fijo	-1	-2	-2	Variable	-1.67
Lealtad al consumidor	Alto	-3	-2	-2	Bajo	-2.33
Utilización de la capacidad de los competidores	Alto	-2	-1	-2	Bajo	-1.67
Conocimiento tecnológico	Alto	-2	-2	-2	Bajo	-2.00
Integración vertical	Alto	-3	-3	-2	Bajo	-2.67
Velocidad de introducción de nuevos productos	Rápida	-4	-5	-4	Lenta	-4.33
Estabilidad del Entorno						
Cambios tecnológicos	Pocos	-3	-4	-4	Muchos	-2.67
Variabilidad de la demanda	Pequeña	-1	-2	-2	Grande	-1.67
Rango de precios de los productos competitivos	Estrecho	-2	-2	-2	Amplio	-2.00
Barreras de entrada al mercado	Muchas	-2	-2	-3	Pocas	-2.33
Rivalidad / presión competitiva	Baja	-3	-3	-3	Alta	-3.00
Elasticidad de precios de la demanda	Inelástica	-2	-3	-2	Elástica	-2.33
Presión de los productos sustitutos	Baja	-1	-2	-2	Alta	-1.67

Anexo 19. Fortaleza Financiera (FF) – Matriz PEYEA

A continuación, se presenta información financiera resultante del año 2016, sustento complementario del Anexo 11.

Indicador	Resultado	Dimensión	Parámetros predeterminados	Calificación
ROA	-0.03	Fortaleza financiera	Si ROA de la empresa es < que cero	1
ROE	-0.07	Fortaleza financiera	Si ROE de la empresa es < que cero	1
Liquidez	96%	Fortaleza financiera	Si liquidez de la empresa es mayor a 77%	6
Endeudamiento	52%	Fortaleza financiera	Si endeudamiento es < 75%, > 5% y < 10% del endeudamiento industrial	3
Participación en el mercado	63%	Ventaja competitiva	Si participación en el mercado es > al 50%	-1
Inflación	1.36%	Estabilidad del entorno	Si la inflación es > al promedio de los últimos períodos hasta en 5%	-1
Rotación de Inventarios	-40865	Fortaleza financiera	Si la inflación es > al promedio de los últimos períodos hasta en 5%	1

Anexo 20. EERR 2016R, 2017R, 2018R, 2019P, 2020P, 2021P, 2022P por servicio ofrecido

A continuación, se presenta el Estado de Resultados de los años 2016, 2017 y 2018, además de la proyección del mismo para los años 2019, 2020, 2021 y 2022, detallado por los principales servicios ofrecidos por Ransa Comercial S.A.

GyP Gestión	Almacenaje							Transporte						
	2016 R	2017 R	2018 R	2019 P	2020 P	2021 P	2022 P	2016 R	2017 R	2018 R	2019 P	2020 P	2021 P	2022 P
VENTAS NETAS	207,409	203,723	192,538	185,542	178,800	172,303	166,042	160,263	152,497	132,910	121,155	110,439	100,671	91,767
VENTAS INTERNAS	745	-220	276	276	276	276	276	11,281	11,066	13,439	13,439	13,439	13,439	13,439
COSTOS VARIABLES	-20,998	-19,391	-20,209	-18,640	-17,963	-17,310	-16,681	-121,109	-116,199	-103,210	-92,651	-84,457	-76,987	-70,177
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	187,156	184,112	172,605	167,178	161,114	155,269	149,637	50,434	47,365	43,139	41,942	39,421	37,123	35,028
COSTOS FIJOS DIRECTOS	-143,243	-135,144	-121,016	-122,614	-118,159	-113,865	-109,728	-35,536	-35,615	-30,731	-27,724	-25,272	-23,037	-20,999
COSTOS FIJOS INDIRECTOS	-36,236	-33,899	-29,993	-30,731	-29,614	-28,538	-27,501	-10,698	-14,221	-10,611	-9,686	-8,830	-8,049	-7,337
UTILIDAD BRUTA	7,676	15,069	21,595	13,833	13,340	12,866	12,408	4,199	-2,472	1,797	4,532	5,320	6,038	6,692
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN								-11						
GASTOS DE VENTAS	-484	-770	-1,574	-1,574	-1,574	-1,574	-1,574	-317	-351	-54	-54	-54	-54	-54
OTROS I/E OPERATIVOS	-1,285	-5,328	-656	-656	-656	-656	-656	1,507	-1,257	-521	-521	-521	-521	-521
UTILIDAD OPERATIVA	5,907	8,971	19,365	11,603	11,110	10,636	10,178	5,378	-4,079	1,221	3,957	4,745	5,463	6,117
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	-7,590	-7,759	-6,894	-6,894	-6,894	-6,894	-6,894	-4,270	-4,085	-4,357	-4,357	-4,357	-4,357	-4,357
EBITDA	13,497	16,730	26,259	18,497	18,005	17,530	17,072	9,648	6	5,578	8,314	9,101	9,820	10,474

GyP Gestión	Distribución							Otros						
	2016 R	2017 R	2018 R	2019 P	2020 P	2021 P	2022 P	2016 R	2017 R	2018 R	2019 P	2020 P	2021 P	2022 P
VENTAS NETAS	52,578	52,135	53,736	54,336	54,942	55,554	56,174	125,865	113,895	131,862	135,993	140,253	144,647	149,178
VENTAS INTERNAS	-150	153	474	474	474	474	474	-12,246	-11,224	-14,337	-14,337	-14,337	-14,337	-14,337
COSTOS VARIABLES	-29,917	-32,954	-34,820	-33,490	-33,864	-34,241	-34,623	-61,166	-63,312	-74,090	-72,699	-74,976	-77,325	-79,747
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	22,510	19,334	19,390	21,319	21,552	21,787	22,024	52,452	39,359	43,437	48,957	50,940	52,985	55,094
COSTOS FIJOS DIRECTOS	-12,727	-11,853	-10,924	-12,184	-12,320	-12,457	-12,596	-32,291	-25,682	-27,001	-31,134	-32,109	-33,115	-34,152
COSTOS FIJOS INDIRECTOS	-3,858	-3,612	-2,761	-3,515	-3,554	-3,593	-3,633	-10,140	-8,157	-6,987	-9,300	-9,592	-9,892	-10,202
UTILIDAD BRUTA	5,925	3,870	5,705	5,621	5,678	5,736	5,795	10,021	5,520	9,449	8,523	9,239	9,978	10,739
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN								-1,432	-1,301	-1,342	-1,342	-1,342	-1,342	-1,342
GASTOS DE VENTAS	-289	-59	-85	-85	-85	-85	-85	-2,145	-1,700	-1,635	-1,635	-1,635	-1,635	-1,635
OTROS I/E OPERATIVOS	-57	-817	-448	-448	-448	-448	-448	703	-584	-635	-635	-635	-635	-635
UTILIDAD OPERATIVA	5,579	2,993	5,172	5,088	5,145	5,203	5,262	7,148	1,934	5,838	4,912	5,628	6,367	7,128
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	-456	-317	-349	-349	-349	-349	-349	-2,752	-1,396	-1,261	-1,261	-1,261	-1,261	-1,261
EBITDA	6,035	3,310	5,521	5,437	5,494	5,552	5,611	9,899	3,330	7,099	6,173	6,889	7,627	8,389

Nota: 2018R: 2018 Real; 2019P: 2019 Proyectado.

Referencias

- Barney, J. B. & Griffin, R. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior*. Boston, Estados Unidos: Houghton Mifflin Co.
- Chan Kim W. & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.
- Christopher, M. (2000). *Logística y aprovisionamiento*. Barcelona: Editorial Folio S.A.
- Coyle, J.J., Bardi, E.J. y Langley, & C.J. Jr (2003). *The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective*. Séptima Edición. South-Western Publishing, Mason OH.
- David, F.R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Juárez, México: Pearson.
- Dellazzoppa, H. (2011). Los primeros años de ARLOG. *Concepto Logístico*, (0), p. 19.
- De La Torre, A., López, G., Luna, C., Meza, R., & Mixán, M. (2016). *Planeamiento Estratégico de Ransa Comercial S.A.* (Tesis de maestría inédita). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- D'Alessiio, F. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia*. México D.F.: Pearson Educación.
- Ley N°757. Diario Oficial el Peruano de La República del Perú, Lima, Perú, 13 de noviembre de 1991.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York, EEUU: The Free Press
- Porter, M. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 8va ed. Rio de Janeiro, Brazil: Campus.
- Project Management Institute (6ta edición). (2017). *Project Management Body of Knowledge*. Newtown Square, Pennsylvania, EEUU: Project Management Institute, Inc.

Control de Gestión de Ransa (2018). *Reporte de Control Presupuestal Ventas – Perú Logístico*.

Recuperado de la Vicepresidencia de Finanzas.

Win, A. (2008). *The value a 4PL provider can contribute to an organization*. International

Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Vol. 38, n° 9, pág. 674-684.

Referencias electrónicas

Altos costos logísticos afectan exportaciones peruanas (04 de marzo de 2015). Gestión.

Recuperado de <https://bit.ly/2Bq176a>

Ballester, M. (2018). 7 tendencias en logística para este 2018. *Clave i*. Recuperado de

goo.gl/Pp6Tnu

Clasificación de los diferentes operadores logísticos (22 de junio del 2018). BLUM Consultoría

Empresarial. Recuperado de goo.gl/ddF4Hp

Chan Kim W. & Mauborgne, R. (2012). *La estrategia del océano azul*. Recuperado de

<https://cutt.ly/XfA2zXk>

Choque, J. (2018). *Una mirada de alerta a los costos logísticos del comercio exterior peruano*.

Recuperado de goo.gl/wkKfKp

Chuquino, J. (2017). *Inventarios: El qué, el por qué y el cómo*. Recuperado goo.gl/PzH9J9

Costa, F. (2018). *Panorama de la Economía Peruana 1950 – 2017*, Recuperado de goo.gl/GSVXZU

Cruz, J., & Barón, A. (2018). *Así frena la corrupción la inversión pública y el crecimiento*.

Recuperado de <https://bit.ly/2xGB7Rf>

Cuáles son las empresas más importantes del sector logístico (03 de agosto de 2017). El

Comercio. Recuperado de goo.gl/AcMoLL

Del Moral, M & Campero, B. (2013). El impacto ambiental de los procesos logísticos. *Revista*

Énfasis. Recuperado de goo.gl/q5YMCM

Estamos haciendo repartos (15 de octubre del 2018). Perú Retail. Recuperado de

<https://bit.ly/2raCozY>

Euromonitor International (2019). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para*

2019. Recuperado de <https://n9.cl/4ort>

Fernández, A. (2001). *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*. Recuperado de <https://bit.ly/2Wj1r2H>

Goncalves, L. (s.f.). *Qué es la metodología ágil*. Recuperado de <https://bit.ly/35lxQFL>

Guerra, J. (2017). *Buenas Prácticas de Almacenamiento*. Recuperado de goo.gl/o4QFgy

Habrá mayor competitividad para el sector logístico. (02 de diciembre de 2017). Diario Oficial del Bicentenario El Peruano. Recuperado de <https://bit.ly/2BoOcAY>

Inflación Estados Unidos – índice de precios al consumo (10 de mayo de 2019). Recuperado de <http://cort.as/-APER>

Impulsa (2018). *Organigrama Corporativo Ransa*. Recuperado de goo.gl/qznja4

Informalidad sigue dominando la creación de empleo en el Perú (16 de agosto de 2018). El Comercio. Recuperado de <https://bit.ly/2MhgG7c>

Innovaciones tecnológicas para la industria (05 de junio de 2018). Siemens. Recuperado de goo.gl/eXSmkn

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Demografía empresarial en el Perú, II trimestre 2018*. Recuperado de goo.gl/uNv7Sq

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Demografía empresarial en el Perú, III trimestre 2017*. Recuperado de <https://bit.ly/2SIZz0E>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Panorama de la Economía Peruana 1950 – 2017*. Recuperado de <https://goo.gl/wvBjm4>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Perú: Estructura Empresarial, 2017*. Recuperado de goo.gl/u4rUR7

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Densidad Empresarial de las empresas comerciales, según región (emp. Por cada mil habitantes)*. Recuperado de <https://bit.ly/2GoR0lO>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (s.f.). *Producto Bruto Interno según Actividad Económica (Nivel 54) 2007 - 2017 (Valores a precios constantes de 2007)*. Recuperado de goo.gl/h5bd6Z

Instituto Nacional de Estadística e Informática (s.f.). *Producto Bruto Interno total y por habitante (1994 – 2017)*. Recuperado de goo.gl/GhkeR8

INEI: más de 9 millones de personas habitan en Lima (18 de enero de 2018). Andina. Recuperado de <https://bit.ly/2YBBZla>

La corrupción no solo afecta el PBI (09 de diciembre de 2017). La República. Recuperado de <https://bit.ly/2Mgj0sk>

Maldonado, J. (2014). *La estrategia empresarial, su formulación, planeación e implementación*. Recuperado de goo.gl/VTs43V

MD Group (14 de enero del 2019). El gran reto que tienen hoy las empresas es mejorar sus procesos logísticos. *Logistiguía: Directorio de proveedores de servicios logísticos*. Recuperado de <http://logistiguia.mdgroup.com.pe/>

MEF: Plan de infraestructura contempla 52 proyectos (25 de julio de 2019). Gestión. Recuperado de <https://bit.ly/2MjHB0M>

Meserón, S. (2007). Resumen de la historia logística. Venezuela: *Evolución de la logística*. Recuperado de <https://bit.ly/2piXmbE>

Ministerio de Economía y Finanzas (2018). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado de <https://bit.ly/2zC2g9p>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). *Análisis Integral de Logística en Perú*.

Recuperado de <https://bit.ly/2KqFnxe>

Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2014). *Plan de Desarrollo de los Servicios*

Logísticos de Transporte, Plan de Mediano y Largo plazo. Recuperado de

goo.gl/cizWwA

Damodaran, A. (2019). *Betas por sector (EE.UU.)*. Recuperado de <https://bit.ly/2RuHHW9>

Damodaran, A. (2019). *Rendimientos anuales sobre acciones, bonos T y facturas T: 1928 –*

Actual. Recuperado de <https://bit.ly/2sc2GSN>

Obras perjudicadas en el sur a consecuencia de la corrupción (30 de diciembre de 2018). La

República. Recuperado de <https://bit.ly/2JU73IS>

Operadores logísticos esperan mejora de red vial (26 de julio de 2016). El Comercio. Recuperado

de <https://bit.ly/2BlOqc7>

Perú aumentó sus exportaciones en 22.7% (31 de enero de 2018). Gestión. Recuperado de

<https://bit.ly/2R7yWxn>

Perú: Ministerio de la Producción; Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y

Competitividad Territorial; Dirección de Estudios Económicos MYPE e Industria.

(2015). *Anuario Estadístico Industrial, MYPE y Comercio Interno* (BNP Publicación

No. 2016 – 11146). Recuperado de goo.gl/Quf65w

Perú reportó el riesgo país más bajo de la región (06 de octubre de 2019). La República.

Recuperado de <https://bit.ly/340QsKi>

Proyecciones económicas del BCR para 2017 - 2018 (19 de septiembre de 2017). Gestión.

Recuperado de goo.gl/vBnRex

Ransa (s.f.). *Historia*. Recuperado de goo.gl/Wvrnj8

- Ransa (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado de goo.gl/LcME3t
- Ransa (s.f.). *Servicios logísticos*. Recuperado de goo.gl/ohGCim
- Ransa (s.f.). *Servicios*. Recuperado de goo.gl/tDEHUA
- Ramos, J. (21 de mayo de 2017). Outsourcing logístico (I). *El Peruano*. Recuperado de goo.gl/NknK7z
- Salamanca, S. (2017). *La evolución tecnológica de UPS*. Recuperado de <https://bit.ly/2OYsY6j>
- Salinas, R. (2008). *Enfoque al cliente*. Recuperado de <https://bit.ly/2LnJGaJ>
- Chuquino, J. (2014). *Sistemas de Información Logística*. Recuperado de <https://cutt.ly/afETLBW>
- The World Bank (2018). *Global Rankings 2018*. Recuperado de <http://cort.as/-EAw7>
- United Nations Conference on Trade and Development (s.f.). *Convenio de las Naciones Unidas sobre el transporte marítimo de mercancías*. Recuperado de goo.gl/8Bc2f5
- United Parcel Service (2019). *Soluciones*. Recuperado de <https://bit.ly/2KBSrhM>
- ¿Cuáles son los distintos tipos de logística? (27 de abril de 2019). Perú Retail. Recuperado de <https://cutt.ly/JfQGRqS>.