

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de Ransa Comercial S.A.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR:

Antonio Gómez De La Torre Liebminger

Gary Al López Rojas

Carlos Augusto Martín Luna Ramón

Ricardo José Meza Parra

Mirus Mixán Mas

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Surco, febrero 2016

Agradecimientos

A nuestro Director Fernando D'Alessio , y a nuestros profesores de CENTRUM Católica y MSM Maastricht School of Management.

A nuestros compañeros, amigos de maestría y a nuestros familiares por su incondicional apoyo.



Resumen Ejecutivo

El presente documento desarrolla el Planeamiento Estratégico de Ransa Comercial. Este plan es producto del análisis del entorno externo, en el que se consideran la estabilidad y competitividad del sector e industria; y el entorno interno, en el que se identifican las principales características y potencialidades de la empresa. Basado en esto, se plantea una visión que describe la situación futura esperada y una misión que permita entender la naturaleza de sus operaciones.

La empresa brinda servicios logísticos, principalmente en transporte y almacenes; también ofrece soluciones especializadas como agenciamiento de aduanas, construcciones modulares, entre otros servicios. Consolidada como líder en la industria, ha incrementado sus ventas e infraestructura a nivel latinoamericano; sin embargo, ha sido afectada fuertemente afectada por la reducción de la demanda, incremento de la informalidad en el mercado y competidores con precios reducidos. Además, la empresa no tiene un plan estratégico acorde, que permita hacerle frente a este entorno, ni define la estructura interna de la empresa para ello.

Desde una perspectiva metodológica, el presente estudio cumple con el modelo de proceso estratégico recomendado por el Dr. Fernando D'Alessio, con lo que se incrementa el valor que pueda aportar en la toma de decisiones de la dirección estratégica de Ransa Comercial, logrando la visión propuesta de ser una empresa reconocida a nivel mundial por sus altos estándares de calidad y posicionada entre los primeros operadores logísticos en Latinoamérica con ventas superiores a los US\$ 500 millones al 2021. Esto se logrará a través de cinco objetivos de largo plazo y 11 estrategias, el control se realizará por medio del Tablero de Control Balanceado.

Abstract

The following document develops Ransa Comercial's Strategic Plan. This document is the result of the analysis of the external environment, in which the stability and competitiveness of the industry are considered; and the internal environment, where the most important characteristics of the business are identified. Based on this, a vision is proposed, which describes what the company is expected to become in the future; and a mission that allows understanding the nature of its operations.

Ransa Comercial provides logistics solutions, with its core in transport and storage; the company also offers customer brokerage, modular buildings, among others. As a leader in the industry, Ransa has increased its sales and infrastructure in Latin America; however, the company has been affected due to a decrease in the demand, informality in the industry, and competitors offering reduced prices. Furthermore, Ransa Comercial does not have a strategic plan that allows face the environment, nor the company's structure.

From a methodological view, the current study fits the strategic process model recommended by Dr. Fernando D'Alessio, which increases the value to take decisions within the strategic direction of Ransa Comercial, achieving the proposed mission for a worldwide company for its high quality standards and positioned among the first logistic operators in Latin America, with sales above \$500 million by 2021. This is achieved through five long-term goals and 11 strategies, the control will be performed through the Balanced Scorecard.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiv
Capítulo I: Situación General de Ransa Comercial	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	12
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Visión	13
2.3 Misión.....	13
2.4 Valores	14
2.5 Código de Integración y Ética Empresarial.....	14
2.6 Conclusiones	15
Capítulo III: Evaluación Externa.....	16
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	16
3.1.1 Los intereses nacionales	17
3.1.2 Potencial Nacional.....	19
3.1.3 Principios Cardinales.....	23
3.1.4 Influencia del Análisis en Ransa Comercial	27
3.2 Análisis Competitivo del País	28

3.2.1	Condiciones de los factores	28
3.2.2	Condiciones de la demanda	29
3.2.3	Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	30
3.2.4	Sectores relacionados y de apoyo	30
3.2.5	Influencia del análisis en Ransa Comercial	30
3.3	Análisis del Entorno PESTE	30
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	31
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E)	33
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	36
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	37
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	39
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	39
3.5	Ransa Comercial y sus Competidores	40
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	43
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	44
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	44
3.5.4	Amenaza de los entrantes	46
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	47
3.6	Ransa Comercial y sus Referentes	47
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	48
3.8	Conclusiones	50

Capítulo IV: Evaluación Interna	52
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	52
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	52
4.1.2 Marketing y ventas (M)	53
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	55
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	57
4.1.5 Recursos humanos & cultura (H)	61
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	62
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	63
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	63
4.3 Conclusiones	65
Capítulo V: Intereses de Ransa Comercial y Objetivos de Largo Plazo	66
5.1 Intereses de Ransa Comercial	66
5.2 Potencial de Ransa Comercial.....	67
5.3 Principios Cardinales de Ransa Comercial	68
5.4 Matriz de Intereses de Ransa Comercial	70
5.5 Objetivos de Largo Plazo	71
5.6 Conclusiones	73
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	74
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA).....	75
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	78

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	80
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	82
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	83
6.6 Matriz de Decisión (MDE).....	84
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	86
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	84
6.9 Matriz de Ética (ME).....	88
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	90
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	91
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	93
6.13 Conclusiones	94
Capítulo VII: Implementación Estratégica	95
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	95
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	98
7.3 Políticas de cada Estrategia	100
7.4 Estructura de Ransa Comercial	105
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	107
7.6 Recursos Humanos y Motivación	108
7.7 Gestión del Cambio	109
7.8 Conclusiones	110
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	112

8.1 Perspectivas de Control.....	112
8.1.1 Aprendizaje Interno.....	113
8.1.2 Procesos.....	113
8.1.3 Clientes.....	113
8.1.4 Financiera.....	113
8.2 Tablero de Control Balanceado.....	114
8.3 Conclusiones	117
Capítulo IX: Competividad de Ransa Comercial	118
9.1 Análisis Competitivo de Ransa Comercial.....	118
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Ransa Comercial.....	121
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ransa Comercial.....	124
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	125
9.5 Conclusiones	125
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	127
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	127
10.2 Conclusiones Finales.....	127
10.3 Recomendaciones Finales	130
10.4 Futuro de Ransa Comercial.....	132
Referencias.....	135

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Índice de Desempeño Logístico durante el año 2014</i>	2
Tabla 2	<i>Producto Bruto Interno según Actividad Económica, 1950 – 2013</i>	5
Tabla 3	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	17
Tabla 4	<i>Presupuesto de Defensa</i>	24
Tabla 5	<i>Acuerdos y Convenios Vigentes</i>	33
Tabla 6	<i>Oferta y Demanda Global (PBI %)</i>	35
Tabla 7	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	40
Tabla 8	<i>Clientes Principales por Unidad de Negocio</i>	45
Tabla 9	<i>Matriz del Perfil Competitivo de Ransa Comercial</i>	49
Tabla 10	<i>Matriz del Perfil Referencial de Ransa Comercial</i>	50
Tabla 11	<i>Estados de Situación Financiera</i>	58
Tabla 12	<i>Estados de Ganancias y Pérdidas</i>	59
Tabla 13	<i>Indicadores Financieros</i>	60
Tabla 14	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	64
Tabla 15	<i>Matriz de Intereses de Ransa Comercial</i>	71
Tabla 16	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i>	77
Tabla 17	<i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	79
Tabla 18	<i>Cuantificación de Valores para MBCG</i>	82
Tabla 19	<i>Matriz de Decisión (MDE)</i>	85
Tabla 20	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	87
Tabla 21	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	89
Tabla 22	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	90
Tabla 23	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	91
Tabla 24	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	92

Tabla 25	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)</i>	93
Tabla 26	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	102
Tabla 27	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Largo Plazo</i>	103
Tabla 28	<i>Recursos distribuidos por periodo 2015-2020</i>	103
Tabla 29	<i>Políticas de Ransa Comercial</i>	104
Tabla 30	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	115
Tabla 31	<i>Comparativo Índice de Rendimiento Logístico Sudamérica</i>	119
Tabla 32	<i>Factores para Análisis de Competencia</i>	120
Tabla 33	<i>Valoración Cuantitativa de los Atributos de Competencia Logística</i>	122
Tabla 34	<i>Plan Estratégico Integral</i>	131

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i> Comparativo de los operadores logísticos de Perú y Alemania.....	3
<i>Figura 2.</i> Comparativo de los operadores logísticos de Perú y la Latino-América.....	4
<i>Figura 3.</i> Foto aérea tomada del centro de distribución de Nejapa, Ransa, en El Salvador...	6
<i>Figura 4.</i> Principales sedes y centros de distribución de Ransa en el Perú.....	9
<i>Figura 5.</i> Cadena logística integrada por división en Ransa.....	10
<i>Figura 6.</i> Teoría tridimensional de las relaciones entre países.....	16
<i>Figura 7.</i> Población proyectada del Perú.....	20
<i>Figura 8.</i> Crecimiento del Producto Bruto Interno.....	21
<i>Figura 9.</i> Incidencia de la pobreza y pobreza extrema en el Perú.....	22
<i>Figura 10.</i> Distribución de las importaciones del Perú en el 2013.....	25
<i>Figura 11.</i> Distribución de las exportaciones del Perú en el 2013.....	26
<i>Figura 12.</i> Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior.....	35
<i>Figura 13.</i> Evolución de los gastos en ciencia, tecnología e innovación. 1999 -2012.....	38
<i>Figura 14.</i> Ranking de competitividad de América Latina.....	41
<i>Figura 15.</i> Organigrama de Ransa Comercial.....	53
<i>Figura 16.</i> Nueva flota de camiones.....	56
<i>Figura 17.</i> Esquema de carga sobredimensionada.....	57
<i>Figura 18.</i> Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	80
<i>Figura 19.</i> Matriz Boston Consulting Group.....	82

<i>Figura 20.</i> Matriz Interna Externa (MIE).....	83
<i>Figura 21.</i> Matriz de Gran Estrategia.....	84
<i>Figura 22.</i> Organigrama disgregado de operaciones en Ransa Comercial S.A.....	105
<i>Figura 23.</i> Estructura organizacional propuesta para Ransa Comercial.....	107
<i>Figura 24.</i> Mapa estratégico.....	116
<i>Figura 25.</i> Pilares de competitividad global.....	118



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico que se puede apreciar en la Figura 0.

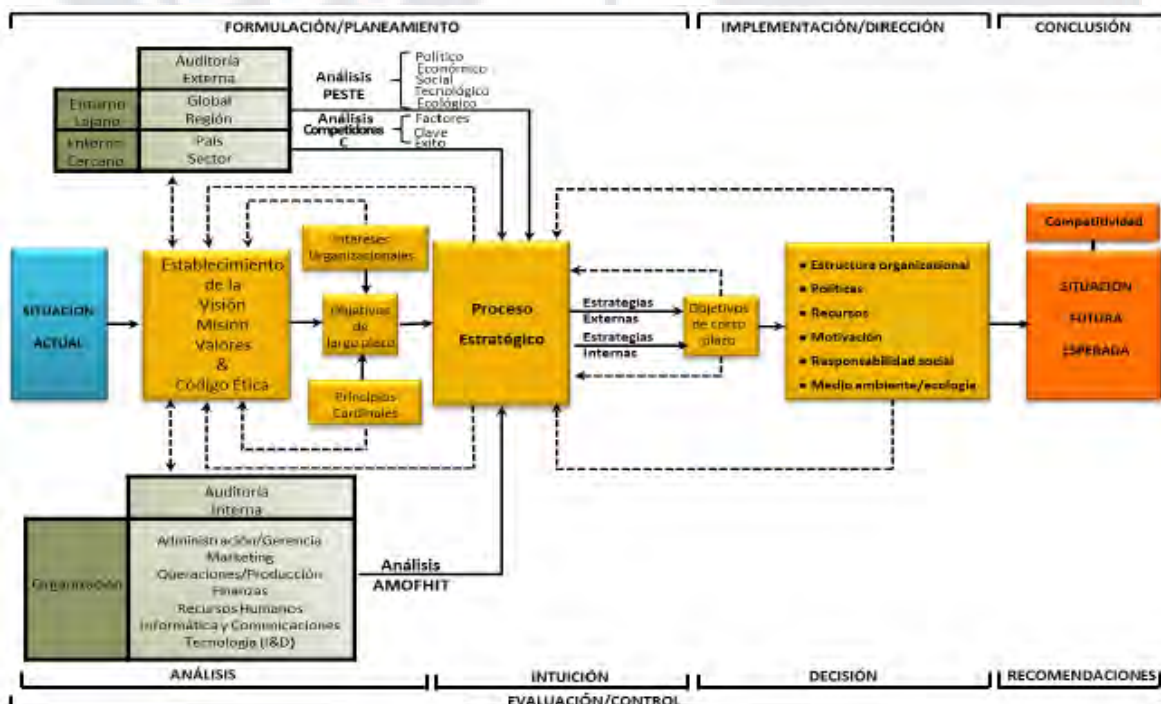


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia” (2a ed.), por F.A. D’Alessio, 2013. México D.F., México: Pearson

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas).

De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores.

Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a

esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de Ransa Comercial

1.1 Situación General

El servicio logístico siempre se definió como el cumplimiento de las funciones de transportar, distribuir o almacenar la diversidad de productos que existen en la actualidad. Sin embargo, el incremento en la oferta y demanda de los mercados globales, los avances tecnológicos y la volatilidad de la económica mundial que se vive actualmente, marcan un hito en la evolución de las empresas. El servicio logístico ahora también tiene una definición extendida y distinta a como se entendía hace 10 años, este se inicia en el proceso operativo de la compañía y coordina actividades de entrada y salida junto a todos los eslabones de la cadena de abastecimiento. Se conoce como logística de multiplicidad de servicios, y consiste en atender a los clientes involucrados en más de una industria en toda la cadena de abastecimiento, logrando control sobre los tiempos, costos y movimientos en la misma.

La logística integrada en todos los mercados de un mundo globalizado implica automatizar la cadena de suministro con el objetivo de brindar soluciones transversales utilizando infraestructura y recursos adecuados, con los que usualmente no cuenta, o resultan muy costosos a los clientes. Esto les permite obtener un servicio de calidad y lograr la eficiencia operativa en toda la cadena de valor.

Ransa Comercial es una empresa que ofrece servicios logísticos con el núcleo del negocio enfocado en transporte y seguido por almacenes. Asimismo, Ransa Comercial complementa estos servicios con las soluciones especializadas que brinda en agenciamiento de aduanas y construcciones modulares para atender los requerimientos de los clientes y sus cadenas de suministros para todos los mercados del Perú y Latinoamérica.

El mercado de Ransa Comercial es altamente competitivo y el foco del negocio es América Latina como bloque, donde la logística de bienes es cada día más compleja. En las actuales rutas de comercio, nuevas empresas de transporte terrestre, fluvial y/o aéreo se

ofrecen como soluciones logísticas multimodales aún sin haber abarcado la mayor cantidad de mercado. Empresas que manejen estas cadenas deben asegurar siempre un servicio moderno, tomando en cuenta los metros cuadrados disponibles, equipo vigente y operativo con tecnología de punta, personal capacitado, precios competitivos y experiencia sólida.

Actualmente, los clientes exigen a las empresas de logística estas condiciones, y es por ello, que existen barreras de entradas muy bien definidas y mucha presión hacia los operadores logísticos, características propias de las exigencias de un servicio especializado. Con el objetivo de dar mayor entendimiento a la situación regional de Ransa Comercial, la Tabla 1, muestra el posicionamiento de los operadores logísticos del Perú dentro de Latinoamérica.

Tabla 1

Ranking de Desempeño Logístico durante el año 2014

País	Clasificación Total LPI (Clasificación)	Agenciamiento de Aduanas (Clasificación)	Infraestructura (Clasificación)	Embarques internacionales (Clasificación)	Calidad en Logística (Clasificación)	Seguimiento Logístico (Clasificación)
Chile	42	39	41	53	44	40
Argentina	60	85	63	64	62	53
Brasil	65	94	54	81	50	62
Perú	71	96	67	69	76	83
Venezuela, RB	76	109	74	68	77	70
Guatemala	77	63	88	76	87	93
Paraguay	78	90	97	79	78	74
Ecuador	86	92	94	83	97	95
Costa Rica	87	110	99	106	69	82
Colombia	97	79	98	95	91	108
Honduras	103	67	124	85	112	101
Bolivia	121	108	133	135	88	94

Nota. Tomado de “Logistics Performance Index (LPI) Global Rankings 2014,” por The World Bank, 2015. Recuperado de <http://lpi.worldbank.org/international/global>

De acuerdo al Consejo Nacional de la Competitividad (CNC, 2014), Perú se encuentra en el puesto 60 de 155 países, con un puntaje de 2.9, muy alejado de los países líderes de la región como Chile, Brasil y México. La baja calificación de Perú en los índices de Competitividad, evidencia la poca eficiencia de los servicios. Esto se traduce en altos costos

para transportar carga en el Perú: dichos costos logísticos ascenderían al 34% (cifra superior al promedio de 24% en Latinoamérica), cuando en países como Chile son solo del 15% del valor del producto y en Brasil y México son del 26% y del 20% respectivamente.

En los últimos años Latinoamérica ha experimentado un fuerte crecimiento en comercio internacional a causa de los nuevos tratados de libre comercio. Estos tratados no solo implican la libre comercialización de una variedad extensa de productos de consumo, sino también el plan de reducción de aranceles con proyección 0% en los impuestos gravados a las importaciones. La velocidad con la que suceden estos eventos hace que los proveedores de servicios de logística luchan en seguirle el ritmo. Estos cambios legislativos han ocasionado el ingreso de nuevos competidores al mercado nacional y conforme van pasando los años estos se van multiplicando. En las Figuras 1 y 2 se pueden apreciar en gráficos radares el comportamiento de los operadores logísticos en el mercado nacional, latinoamericano y países referentes a nivel internacional en logística.

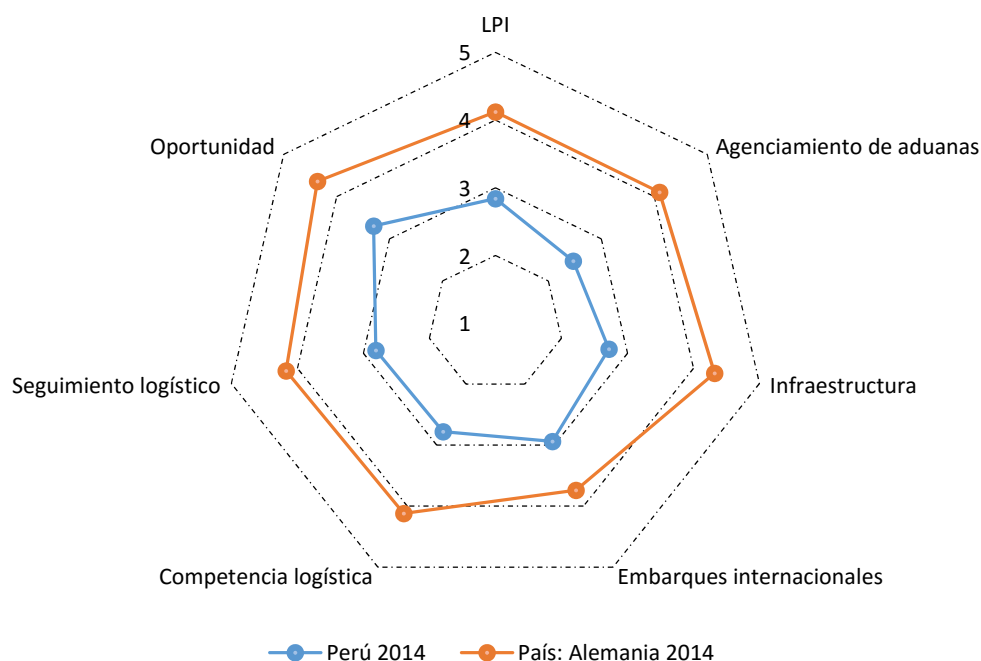


Figura 1. Comparativo de los operadores logísticos de Perú y Alemania. Adaptado de “Country Score Card: Perú 2014,” por The World Bank, 2014, 2015. Recuperado de <http://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/PER/2014/C/DEU/2014#chartarea>

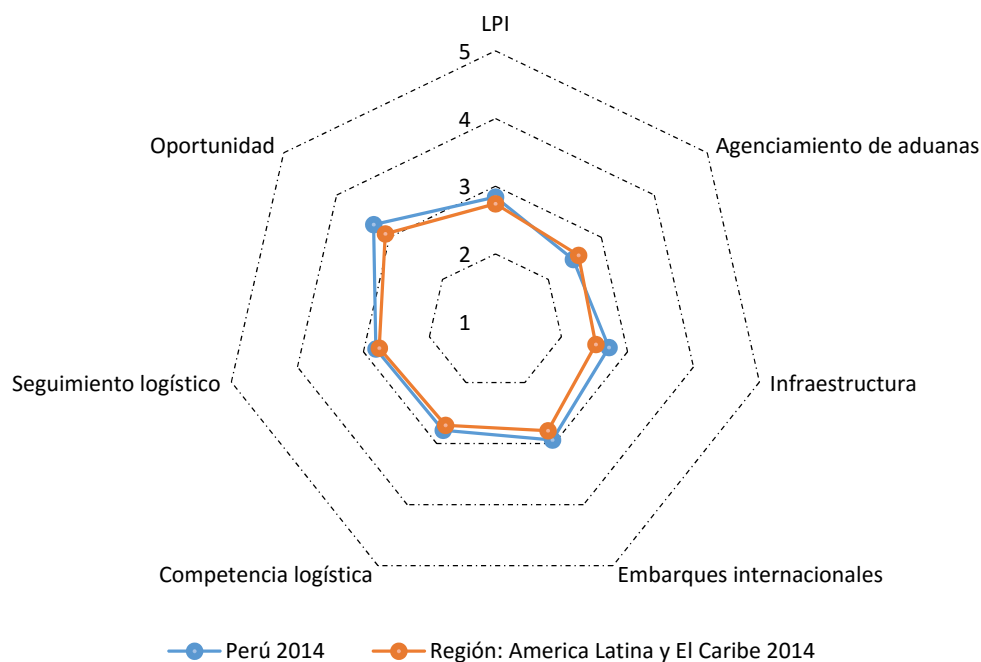


Figura 2. Comparativo de los operadores logísticos de Perú y la Latino-América. Adaptado de “Country Score Card: Perú 2014,” por The World Bank, 2014. Recuperado de <http://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/PER/2014/R/LAC/2014/I/UMC/2014#chartarea>

Perú se encuentra entre uno de los países más atractivos a nivel latino-américa para realizar proyectos de inversión, con un incremento en los últimos 10 años de inversionistas domésticos y extranjeros. Esta apertura de nuevos mercados y la demanda de mayor valor agregado por parte de los clientes originan a su vez cadenas logísticas cada vez más complejas.

El motor logístico de Ransa Comercial se mueve de acuerdo a los mercados de mayores ingresos producto del volumen de importaciones y exportaciones que existen en el Perú. Es fundamental profundizar en la composición de las cadenas de abastecimiento de estos mercados para lograr entender el comportamiento de los clientes. Es en este punto donde Ransa Comercial se amolda a la realidad nacional y enfoca sus servicios logísticos principalmente a clientes cuya actividad económica contribuyen más al Producto Bruto Interno, y estos son el de Manufactura, seguido por Extracción de Petróleo, Gas, Minerales y

servicios conexos, como se aprecia en la Tabla 2, según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI).

Las actividades económicas con mayor Producto Bruto Interno que se muestran en la siguiente tabla son aquellas que Ransa Comercial considera como prioridad y cuyo volumen de inversión y ventas son los más elevados de la empresa.

Tabla 2

Producto Bruto Interno según Actividad Económica, 1950 – 2013 (Millones de Nuevos Soles)

Año	Agricultura	Pesca	Extracción de Petróleo y Minerales	Manufactura	Construcción	Comercio
2010	26,039	2,558	51,108	64,744	26,130	44,763
2011	30,053	3,953	69,177	73,225	28,205	49,398
2012	32,197	2,707	67,083	74,482	33,105	54,802
2013	32,533	3,679	63,506	78,258	37,053	59,527

Nota. Tomado de “Principales Indicadores Macroeconómicos” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, (INEI). 2015. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Antecedentes de Ransa Comercial en América Latina. Fundada en 1939, como Reprensas Algodonera y Almacén Nacional S.A., inició sus operaciones en el Perú dedicada al almacenaje y re-ensaque de fardos de algodón para la exportación, y se instaló en los puertos del Callao, Cerro Azul, Pisco, Paita y Huacho; logrando economías en fletes y en capacidad de almacenaje. En 1974 la empresa cambió de nombre a Ransa Comercial y amplió su objeto social a la actividad de almacenaje simple, depósito autorizado de aduana y cámaras frigoríficas a las que llamó Frío Ransa, convirtiéndose en los pioneros en el Perú en ese rubro. En 1978, Ransa Comercial crea Transportes Ransa S.A. y amplía sus actividades como operador de carga nacional e internacional, participando activamente en el negocio naviero, de terminal de almacenamiento y transporte. (RANSA, 2015).

La empresa se internacionalizó en el año 2003 con la inauguración de su nueva sucursal de Santa Cruz, Bolivia, con el fin de atender servicios de distribución y almacenaje en el sector Consumo masivo. Al año siguiente la empresa logra con el mismo fin la

expansión a las ciudades de Guayaquil y Quito en Ecuador. El mismo año con una fuerte inversión en infraestructura, se compra la empresa Agdosa en El Salvador, ofreciendo un total en espacio para almacenaje de 56,000 m². Una de las primeras acciones fue la de construir en el año 2006 un centro de distribución con más de 17,000 m², siendo el más grande de todo Centroamérica en ese momento. En la Figura 3 se puede apreciar como ejemplo el Centro de distribución ubicado en El Salvador. Adicionalmente, han iniciado también operaciones en Guatemala y Honduras, donde también se tiene centros de distribución de dimensiones considerables.

En el 2008 Ransa Comercial inició operaciones con la nueva planta procesadora y empaque agroindustrial llamado Torre Blanca. Ubicada en Chancay, Lima-Perú, Torre Blanca es una planta especializada en el servicio de procesamiento y *packing* de productos para la agro-exportación, se encuentra equipada con túneles de enfriamiento y salas de proceso especialmente climatizadas.



Figura 3. Foto aérea tomada del centro de distribución de Nejapa, Ransa, en San Salvador, El Salvador.

Tomada de “Presentación de la División de Minería y Energía,” por Ransa, 2014. Lima, Perú: Autor.

En el 2013 Ransa Comercial ingresó a Colombia con la compra de la empresa colombiana Colfrigos, ofreciendo soluciones integrales para la cadena de frío. Colombia es un país clave donde se tiene una proyección importante de crecimiento, con 44 millones de habitantes y un PBI de 1.5 mayor que el de Perú.

En la misma medida, Ecuador ha crecido de manera rápida, debido a una alta demanda en logística orientada al sector de venta al por menor, consumo masivo e industria. En Abril de 2014, se inauguró en Guayaquil uno de los Centros de Distribución más modernos de la compañía, con capacidad para atender 19, 500 posiciones.

Incorporando al país dentro de la logística regional, el Perú, desde una perspectiva geográfica, es un país muy agreste, cuyas variaciones en altitud y microclimas restringen el acceso vial nacional, sin embargo generan la necesidad de tener sub-sedes de Ransa Comercial en algunas ciudades dentro del país, que sirvan de punto de distribución.

Ciudades como Lima, Chiclayo, Trujillo, Piura, Arequipa, Pucallpa e Iquitos, son puntos estratégicos para la realización de sub-distribuciones en las zonas norte, sur y oriente del país. Solo en la provincia de Callao, Ransa Comercial brinda el servicio de Almacenamiento de diversos materiales, con 300,000 m² de área a la intemperie y techados con una extensión de 77,000 m², con puertas laterales de entrada a los depósitos, lo cual acelera y optimiza el tiempo de carga y descarga de material.

Durante el último semestre del 2015 se planteó la adquisición de una almacén para la subdivisión de Minería y Energía, acondicionado como *hub* en la Oroya con la finalidad de ser utilizado como Almacén de Tránsito, y teniendo como objetivo a las empresas mineras que operan en la zona, tales como Volcan Compañía Minera, con sus unidades mineras Vichaycocha, Empresa Minera Cerro, Empresa Administradora Chungar y Alpamarca.

El mismo año se aprobó la compra de los almacenes de Vencedor S.A, en la Av. Néstor Gambetta. Estos almacenes servirán de foco principal para el almacenamiento y punto

de distribución de la zona. Actualmente diversas divisiones como Industria y Consumo Masivo están conglomeradas dentro de los límites del complejo principal de Ransa, en San Agustín, lo cual dificulta el tránsito y las coordinaciones internas de la empresa.

Cabe resaltar también, que aunque todas las ciudades costeras del país son puertos de desembarque, Ransa Comercial prioriza los terminales de almacenamientos sólo en dos de ellas, Paita y Callao; debido a que la infraestructura de los demás puertos en el país genera un alto grado de incertidumbre en tiempo de espera, generando una desventaja para la empresa. Para este estudio se tomará como referencia los servicios que Ransa Comercial desarrolla en el Perú, dado que por la diversidad de los mercados y la amplitud de su geografía, la gama de servicios son desarrollados al 100% y sirven como referencia para las sucursales fuera del país. La Figura 4, muestra la distribución de los diversos servicios que ofrece Ransa Comercial a nivel nacional.

Para el transporte y distribución a las distintas regiones del país, Ransa Comercial mantiene una flota de transporte terrestre propia, renovada desde el año 2014, con una amplia variedad de unidades para el carguío y transporte de peso y volumen con destino a la sierra y selva del país, cubriendo las diversas cadenas logísticas que provee la empresa.

Estructura de Ransa Comercial, Ransa Comercial está dividida en tres (3) categorías que se complementan entre sí dependiendo de los requerimientos del cliente. La primera categoría comprende aquellas unidades de negocio que brinda soluciones logísticas integrando la cadena parcial o completa del cliente. Cada mercado dentro de los países de Latinoamérica está relacionados a una unidad de negocios de la empresa. Estas unidades son: MEGyP (Minería, Energía, Gas y Petróleo), Construcción, Consumo Masivo, Industria y Logística Refrigerada. Sólo esta categoría contiene el manejo del núcleo del negocio y por tal motivo será la que se considere como enfoque principal de estudio para los subsiguientes

capítulos a fin de evitar desviaciones en la estrategia final de la empresa, dada la diversidad y complejidad en los servicios que Ransa Comercial maneja.

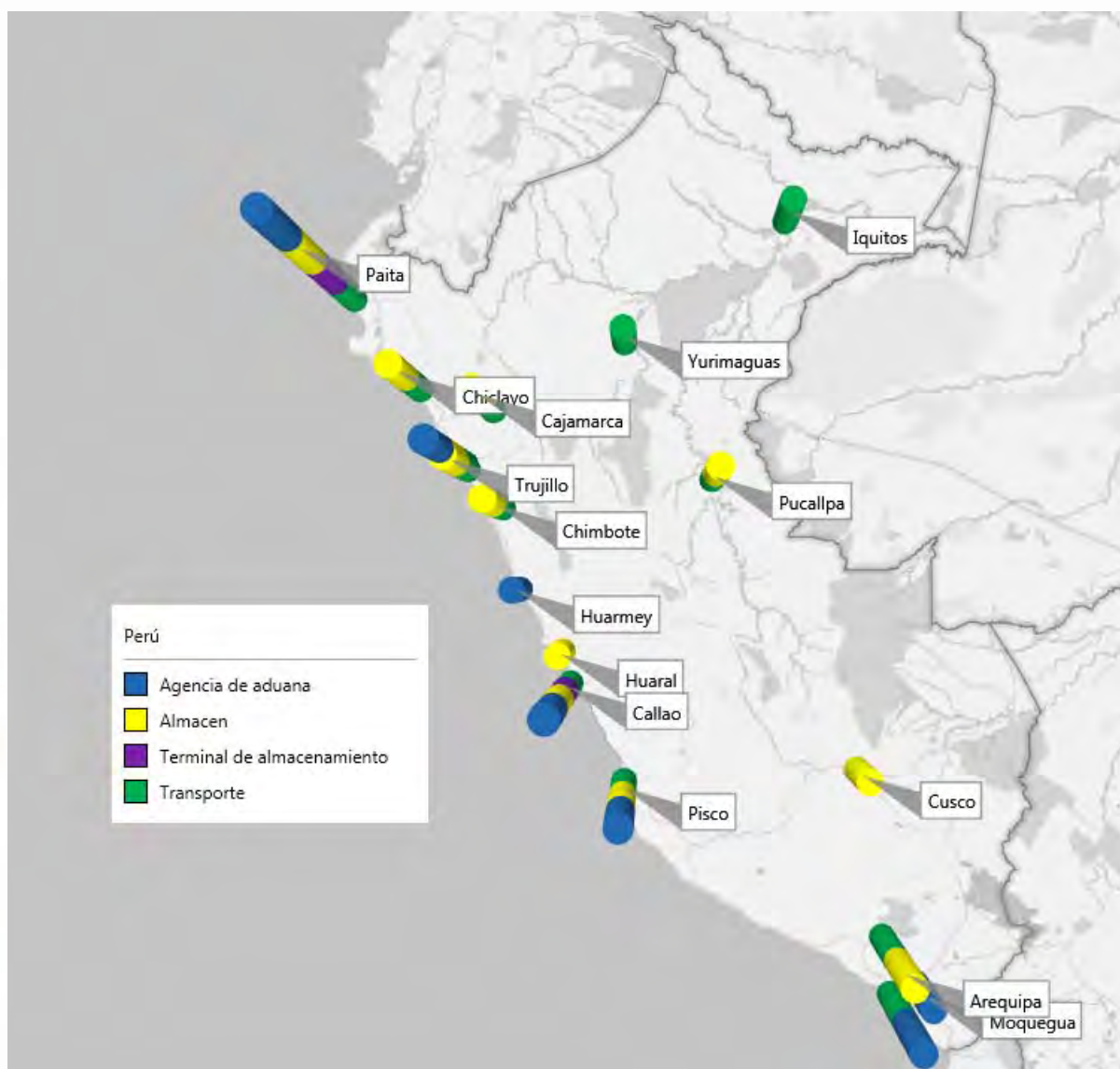


Figura 4. Principales sedes y centros de distribución de Ransa en el Perú.

Tomado de “Presentación de la División de Minería y Energía,” por Ransa, 2014. Lima, Perú: Autor.

La segunda categoría comprende a dos empresas procesadoras de bienes perecederos (Torre Blanca S.A. y Frío Ransa S.A.) y una empresa diseñadora de ambientes prefabricados (Construcciones Modulares S.A), Estos negocios forman parte del grupo logístico de Ransa Comercial.

La tercera categoría, sólo brinda servicios especializados, que si bien participan en la primera y segunda categoría como parte de un eslabón dentro de la cadena del cliente, son separados y catalogados de forma individual dada su complejidad, diferente estructura comercial y procedimientos. Estos servicios están comprendidos por: Terminal de Almacenamiento, Agenciamiento de Aduanas y Almacenamiento de Archivos. La Figura 5 muestra el esquema actual de cómo opera Ransa Comercial a nivel nacional e internacional, siguiendo una cadena logística estandarizada y orientada a todos sus mercados.

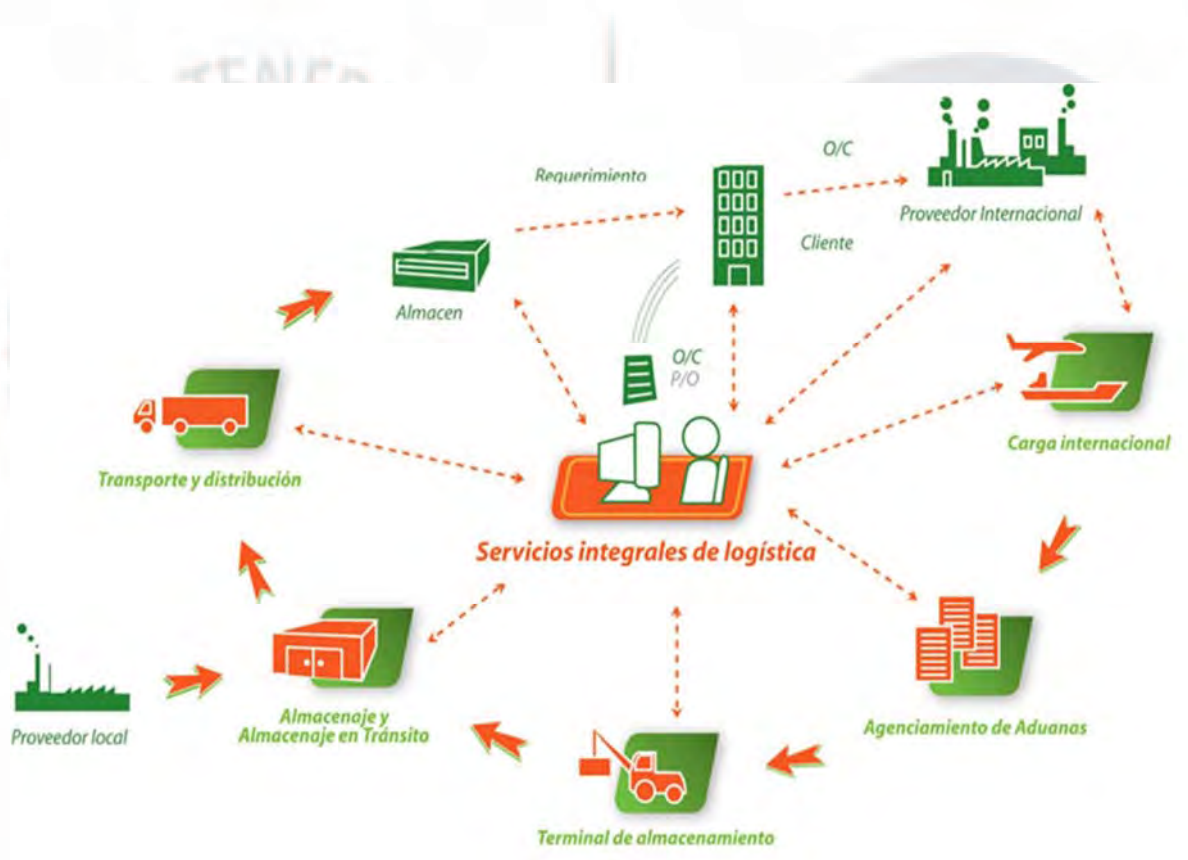


Figura 5. Cadena Logística Integrada por división en Ransa. Tomado de “Presentación de la División de Minería y Energía,” por Ransa, 2014. Lima, Perú: Autor.

Situación actual de RANSA. Basados en las memorias anuales del Grupo Romero de los últimos años, se puede tener una idea clara de los últimos logros de la empresa. Desde el 2006 (Grupo Romero, 2006), las últimas actividades realizadas por Ransa Comercial incluyen la compra de un local en Trujillo y algunas unidades de transporte, la construcción

en Chancay (150 kms al norte de Lima) de una planta de procesamiento de cítricos, paltas y vegetales, la edificación de un centro de distribución en Guatemala, inicio de las exportaciones de mangos, café y productos pesqueros, duplicar la capacidad de almacenamiento para el sector *retail* en Arequipa, creación de la empacadora Torre Blanca, ventas por el valor de 252.6 millones de nuevos soles y el nombramiento de la empresa como el proveedor logístico más importante del país, teniendo entre sus principales clientes a minera Antamina, minera Yanacocha, consorcio Southern Perú, Enersur, minera Hochschild, Pluspetrol, Alicorp, Lindley, Procter & Gamble, AB Inbev, Grupo El Comercio, entre otros.

En el 2008 (Grupo Romero, 2008), su crecimiento en ventas fue de 33% respecto al año anterior, el cual fue sustentado con la construcción del almacén Delta 2 dentro de las instalaciones de Ransa San Agustín y la compra de los frigoríficos en el Callao. Mientras la procesadora Torre Blanca, parte de la empresa creada en el 2006, consolidó su posición dentro del procesamiento y empaqueo de cítricos. La sección de agencia de aduanas creció 47% respecto al año anterior y Ransa Archivo creció 37% en ese mismo período. Se iniciaron actividades de responsabilidad social en el asilo de ancianos del Callao y se realizó una donación a favor de la Liga Peruana de Lucha contra el Cáncer. Aun enfrentando una demanda laboral a causa de despidos de trabajadores por 0.8 millones de nuevos soles, las ventas totales de Ransa Comercial estuvieron alrededor de los 395 millones de nuevos soles.

En el año 2011 (Grupo Romero 2011), adquirió un nuevo terreno en el distrito de Lurín, a 35kms al sur de Lima, y al interior del país, se realizó la ampliación de almacén de productos refrigerados en Trujillo. A nivel regional, se amplió la atención en Ecuador y Centroamérica. En el aspecto de responsabilidad social corporativa se amplió la iniciativa Perú País Seguro, donde se promueven las iniciativas de seguridad entre los empleados de la empresa y además de promover el voluntariado corporativo siguiendo las iniciativas implementadas en años anteriores. Sin embargo, no todo fue crecimiento para Ransa, dentro

de las adversidades presentadas en el año 2011, estuvo el incendio del almacén Alfa, en el que se quemó alrededor del 60% del local de 15 mil m², ubicado en la avenida Néstor Gambeta, en el Callado, donde se perdieron 10 mil dólares en mercadería y documentación de clientes.

1.2 Conclusiones

Ransa Comercial es una empresa del Grupo Romero con más de 70 años de existencia en el mercado, es uno de los operadores logísticos más grandes de la región con operaciones en Perú, Ecuador, Bolivia, Honduras, El Salvador, Guatemala y Colombia.

Ransa Comercial brinda una solución integral a lo largo de la cadena logística del cliente, estas son: MEGyP (Minería, Energía, Gas y Petróleo), Construcción, Consumo Masivo, Industria y Logística Refrigerada. La segunda categoría brinda servicios adicionales y la tercera brinda servicios complejos y especializados de tratamiento distinto, comprendidas por: Terminal de Almacenamiento, Agenciamiento de Aduanas y Archivo.

Actualmente, Ransa tiene ventas por más de 650 millones de nuevos soles anuales, realiza actividades de responsabilidad social corporativa enfocadas en seguridad y bienestar social; además de estar buscando expandir sus centros de distribución en las provincias del Perú y brindar mayores servicios relacionados con operaciones logísticas, como es el caso de empacadora Torre Blanca.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

En este capítulo se determinará la visión que identifique la situación futura esperada de Ransa Comercial a largo plazo y la forma de llegar a ella a través de la misión, que es el trayecto hacia el éxito de lo propuesto. La misión resalta la importancia de prestar un servicio de calidad con un sentido de urgencia en superar las expectativas de sus clientes. El bienestar de sus colaboradores, su imagen pública y difundir su filosofía es una preocupación constante para Ransa Comercial.

Ransa Comercial busca ser una empresa de clase mundial, lo que implica que deberá desarrollar sistemas de gestión y operación estratégicos, necesarias para cumplir con los estándares internacionales más exigentes. Así mismo busca ser posicionado como el primer operador logístico de Latinoamérica, midiéndola desde una perspectiva de ventas. Además de ello Ransa Comercial busca contribuir con el desarrollo económico del país.

2.2 Visión

Ser una empresa reconocida a nivel mundial por sus altos estándares de calidad y posicionada entre los primeros operadores logísticos en Latinoamérica con ventas superiores a los US\$ 500 millones al 2021. En la actualidad, el servicio integral de logística está disponible tanto para el manejo de importaciones, exportaciones y actividades en el interior del país, con ventas superiores a los US\$ 200 millones.

2.3 Misión

Ser un aliado estratégico que provee seguridad y simplicidad a través de toda la cadena logística de nuestros clientes, usando la más alta tecnología del mercado que nos permita asegurar la más alta calidad en todos nuestros servicios. Contribuir con el desarrollo comercial interno del país, conectándolo con la capital y Latinoamérica a través de sus diversas sedes y centros de distribución.

2.4 Valores

Los valores que asegurarán alcanzar la visión de Ransa Comercial son los que se detallan a continuación:

- Honestidad y lealtad con los grupos de interés.
- Excelencia en los sistemas de trabajo.
- Seguridad en todos los procesos de nuestros servicios
- Responsabilidad con los compromisos
- Respeto y equidad con las personas
- Servicio al cliente interno y externo

2.5 Código de Integración y Ética Empresarial

Para el desarrollo del código de integración y ética empresarial se tomó en cuenta el comportamiento derivado por los valores aplicados hacia los grupos de interés, ya que hacia ellos se deberán enfocar no sólo los servicios sino además la satisfacción y al mismo tiempo un comportamiento ético acorde con los valores de la organización.

El código de integración y ética propuesto es:

Con nuestras empresas clientes. Generar impacto y satisfacción en la cadena de valor de nuestras empresas clientes, convirtiéndonos en socios confiables en el cumplimiento de sus estándares, a través de nuestros servicios integrados de alta calidad.

Con nuestros accionistas. Mantener la estabilidad, sostenibilidad y continuidad de las operaciones, logrando capitalizar las oportunidades comerciales en base a confianza y buenas relaciones con el mercado, maximizando la rentabilidad de nuestros accionistas.

Con nuestros colaboradores. Respetar la integridad mental, emocional y física de nuestros colaboradores y comprometernos en desarrollar sus competencias, siendo éste el camino más importante para el crecimiento de la organización.

Con nuestros proveedores. Propiciar relaciones de beneficio mutuo, honestas y mantenerlas en el tiempo, construyendo confianza y compromiso.

Con las empresas competidoras. Generar un marco de competencia de mutuo respeto y alto compromiso en el crecimiento de los sectores y países en donde se opera.

Con el Estado. Respetar el marco normativo vigente y alinearnos a los intereses nacionales.

Con la sociedad. Promover el bienestar y crecimiento de las comunidades en las que operamos, cuidando el medio ambiente y preocupándonos por la concordancia entre nuestros valores y nuestras operaciones.

2.6 Conclusiones

En este capítulo se ha establecido la visión que refleja la situación futura deseada por Ransa Comercial y la misión a través de la cual alcanzará su visión. Para asegurar el éxito de lo propuesto, se establecen también los valores que identifican a Ransa Comercial y el código de ética que garantizan la manera apropiada en la que deberá conducirse la empresa.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Frederick Hartmann (1978), en su análisis tridimensional de las naciones, existen tres dimensiones que se deben evaluar: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales. Los intereses nacionales, según Hartmann (1957/1983), es lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a otros Estados. El potencial nacional, indicará que tan débil o fuerte es el Estado para poder alcanzar los intereses nacionales. Por último, los principios cardinales ayudarán a tener una idea de los pasos a seguir para poder alcanzar los objetivos. La Figura 6 muestra el análisis tridimensional y sus principales aspectos.

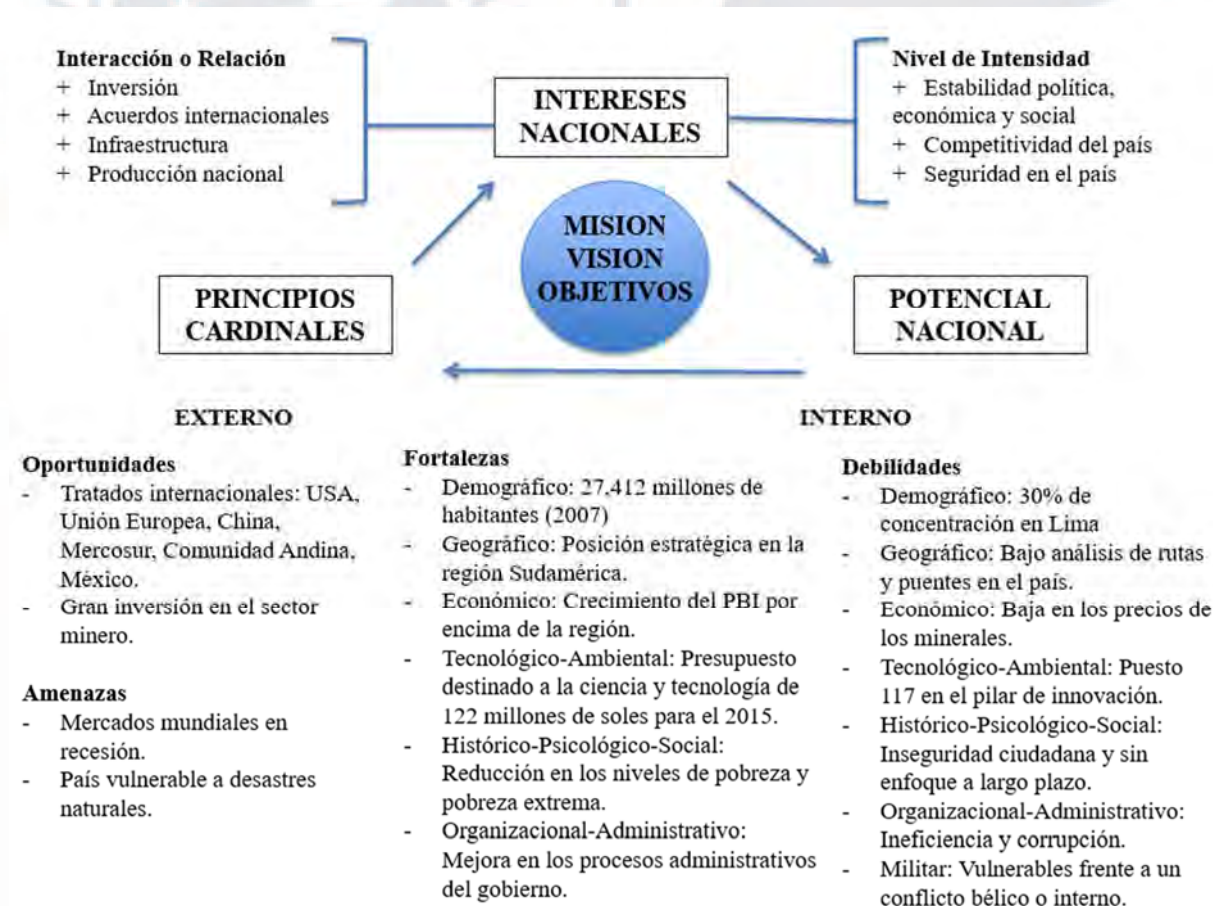


Figura 6. Teoría Tridimensional de las relaciones entre países.

Nota. Adaptado de "The relations of nations", por F.H. Hartmann, 1957/1983, 6th ed., New York, NY: Macmillan.

3.1.1 Los intereses nacionales

Los intereses nacionales se dividen en cuatro categorías: (a) supervivencia, que es crítico para el país; (b) vitales, que se considera peligroso si no es alcanzado; (c) mayores, que deben medirse con seriedad; y (d) periféricos, si solo presentan consecuencias marginales.

La Tabla 3, presenta los intereses nacionales que son: (a) estabilidad política, económica y social, (b) competitividad del país, (c) infraestructura del país, (d) promoción de inversiones, (e) el comercio libre. Los países que comparten intereses comunes figuran con el signo (+), y países que comparten intereses opuestos con el signo (-).

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periférico (Marginal)
1. Estabilidad política, económica y social		EE.UU. (+)	Chile (+)	
		China (+)	Brasil (+)	
		Japón (+)	Colombia (+)	
		España (+)		
2. Competitividad del país		Chile (-)	Colombia (-)	
			Bolivia (-)	
3. Infraestructura del país			EE.UU. (+)	
			China (+)	
			Japón (+)	
			Chile (+)	
			Brasil (+)	
			Colombia (+)	
4. Promoción de inversiones		EE.UU. (+)	Chile (+)	
			China (+)	
5. Comercio Libre (TLC)		China (+)	Chile (+)	
		Japón (+)	Brasil (+)	
		Alemania (+)	Venezuela (-)	

Nota: Adaptado del “Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2008. México DF, México: Pearson.

Como miembro de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el principio fundamental de todas las naciones que forman parte de dicha organización es mantener la paz

y la seguridad internacional. Debido a esto se considera que los intereses nacionales del Perú son de supervivencia; y el desarrollo humano es la base para el crecimiento económico y sociocultural. Además, el Perú cuenta con diversos acuerdos comerciales como Tratados de Libre Comercio (TLC), con países y regiones estratégicas como Estados Unidos vigente desde el 1° de Febrero de 2006; la Unión Europea, el cual entró en vigencia el 1° de Marzo de 2003; además de países como China y Japón, que permitirán consolidar el ingreso de bienes y servicios peruanos a nuevos mercados, abriendo una nueva ventana al mundo para la producción en el país, lo cual genera el aumento de importaciones y exportaciones para el Perú.

Entre otros tratados importantes se encuentra la Comunidad Andina, el cual se encuentra conformado por Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú, que mediante el Acuerdo de Cartagena, busca mejorar el nivel de vida de sus habitantes a través de la cooperación económica y social, teniendo como resultado en el 2010 exportaciones de \$1,992 millones que representó el 5.7% de las exportaciones totales del país. Asimismo, la Alianza del Pacífico, mediante el Acuerdo Marco, integra a los países de Colombia, Chile, México y Perú para crear una plataforma para el desarrollo del comercio de bienes, servicios e inversiones, enfocadas a la región Asia Pacífico; así como la eliminación de visas entre los países integrantes.

Adicionalmente, el Perú ha logrado establecer diferentes acuerdos de seguridad con países vecinos como Ecuador, con el fin de mantener un patrullaje conjunto en la frontera común, terrestre y marítima, al igual que la lucha contra la minería ilegal y la construcción conjunta de embarcaciones marítimas. Entre otros países, se firmaron con México en Julio de 2014, acuerdos con el fin de fortalecer la seguridad en ambos países. Mediante la creación de un Grupo de Alto Nivel sobre Seguridad, se busca tener un seguimiento sistemático y coordinado entre ambas naciones. Rubí (2014) explica que mediante este acuerdo se busca combatir problemas que han afectado a ambos países en los últimos años, tales como el narcotráfico, lavado de dinero, la trata de personas y otras formas de delincuencia organizada

en escala internacional. En marzo de 2013, Estados Unidos y Perú firmaron un convenio enfocado en la lucha contra el narcotráfico, terrorismo, seguridad nuclear y asistencia humanitaria. Dicho acuerdo ayuda a enfrentar nuevas amenazas en el tema de seguridad, tales como el crimen organizado y el terrorismo nacional e internacional.

3.1.2 Potencial Nacional

Con el fin de determinar las fortalezas y debilidades del país, es necesario realizar un análisis interno en base a los 7 dominios.

Demográfico. Según el último Censo poblacional de 2007, el Perú cuenta con una población de aproximadamente 27,412 millones de habitantes, siendo Lima la ciudad con mayor porcentaje de concentración de personas, con casi el 30% del total, y se estima que la cifra haya superado los 31 millones de habitantes en el 2015. La migración a Lima, que se inició a comienzos de la década de los ochenta, durante la época del terrorismo, fue el factor principal del crecimiento desproporcional entre las provincias del país. La Figura 7 muestra la estimación de la población proyectada realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Geográfico. El Perú se encuentra en una posición estratégica en la región, al tener acceso a países con los cuales ha firmado Tratados de Libre Comercio (TLC), tales como Estados Unidos, China y Japón, que abrieron las puertas al mercado internacional. En infraestructura, el Perú cuenta con ejes viales que conectan el país; como son la carretera Panamericana, Binacional, y la Interoceánica. A pesar de contar con las carreteras mencionadas, se requiere una mayor inversión en rutas y puentes que ayuden a la industria del transporte en el país.

Según Arellano (2016), a escala de negocios, la ubicación geográfica del Perú, permite una condición privilegiada, respecto a sus pares de la región, lo que genera una ventaja en la Alianza del Pacífico, el Acuerdo Transpacífico y Grupo Andino, por la

potencialidad de ser un *hub*, o punto de conexión para el transporte, aéreo, terrestre y marítimo, además de ser un punto estratégico para albergar sedes de empresas multinacionales.

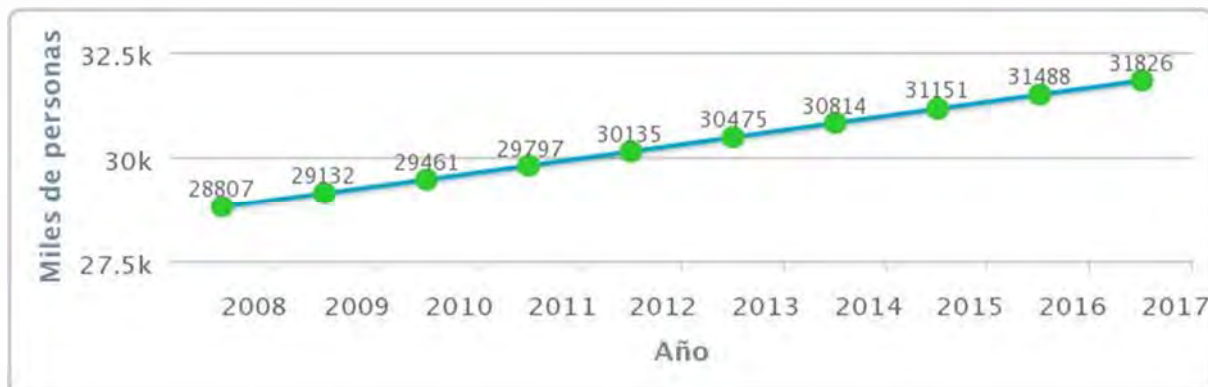


Figura 7. Población proyectada del Perú.

Adaptado del “Estimaciones y Proyecciones de Población,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, (INEI). 2015. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/population/>

Económico. En los últimos años, la economía peruana se ha desacelerado a la par de la región sudamericana, principalmente debido a la caída de las exportaciones mineras, la caída en los precios de los metales y una disminución en inversiones. De acuerdo al Diario Gestión (2015), El fondo monetario internacional redujo de 3.2% a 2.4% su proyección de crecimiento económico para el Perú. La Figura 8 muestra el crecimiento del producto bruto interno (PBI) desde el año 2012, así como una proyección hecha por el Banco Mundial hasta el año 2017.

Tecnológico-científico. En el sector tecnológico no solo el Perú, sino también la región Sudamérica, se encuentra muy atrasados debido a la falta de inversión por parte de los gobiernos. En el último ranking mundial del Foro Económico Mundial 2014-2015, el Perú desciende al puesto 92 en el pilar de disponibilidad de tecnologías, y también baja 4 escalones al puesto 117 en innovación a comparación del año 2011. (Ampudia, 2015). El gobierno peruano ha tomado la iniciativa, con el fin de fortalecer el desarrollo del país, al

aumentar el presupuesto destinado a la ciencia y tecnología de 15 a 122 millones de soles para el año 2015 (RPP, 2015).

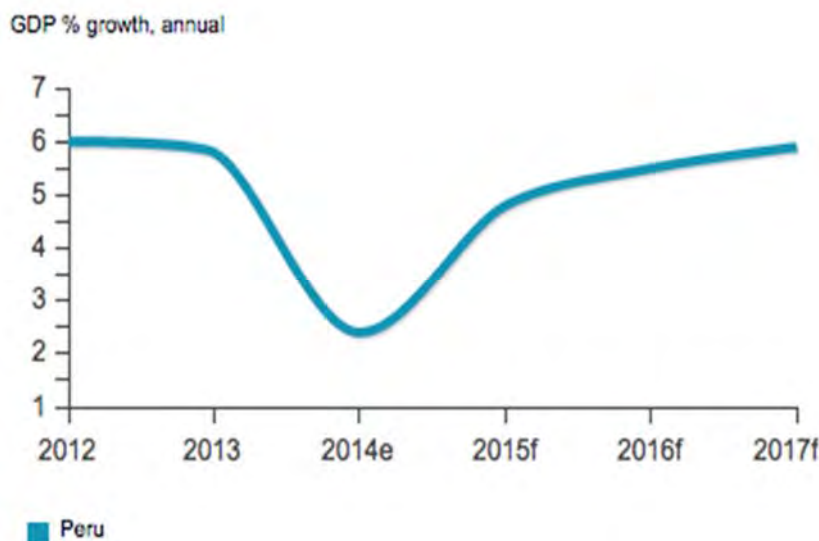


Figura 8. Crecimiento del Producto Bruto Interno. Adaptado de “World Development Indicators,” por The World Bank, 2015. Recuperado de <http://data.worldbank.org/country/peru>

Histórico-psicológico-sociológico. Históricamente, el Perú cuenta con rivalidades importantes debido a guerras territoriales sostenidas durante sus años como república; por el límite norte con Ecuador y por el límite sur con Chile. Dichas rivalidades se deben a conflictos bélicos que han deteriorado los lazos de integración regional en el continente. En el aspecto psicológico, existe una marcada diferencia entre el enfoque al trabajo que tiene un peruano que labora en Lima, que aquel que labora en provincias, sobre todo en las más alejadas. La excesiva introversión de los habitantes del interior del país hace que sea muy difícil poder contratar personal para labores que requieran interacción en provincias, y la mayoría son reclutados de las principales ciudades del país. Otro factor importante es el racismo, todavía preponderante en muchas ciudades, la misma que lamentablemente, influencia a algunas personas en términos de contratación de personal. También es importante destacar que existe clasismo, especialmente en las principales ciudades del país, donde la diferencia entre las clases sociales es altamente marcada, siendo el Perú, un país con gran desigualdad de ingresos. El gobierno

ha podido reducir los altos niveles de pobreza y pobreza extrema que afectaban al país en la última década. La Figura 9 muestra la incidencia de la pobreza y pobreza extrema en el país.

Organizacional-administrativo. La gestión pública en el país, se caracteriza por tener organismos centrales que norman y controlan las actividades comerciales desde la capital. Si bien existen gobiernos regionales, los mismos han demostrado ineficiencia al momento de ejecutar obras públicas, debido a la corrupción y excesiva burocracia. Por ello, se ha creado el mecanismo de obras por impuestos, mediante el cual las empresas privadas coordinan con los gobiernos regionales y locales para ejecutar proyectos de inversión pública, cuyo costo podrá ser aplicado al Impuesto a la Renta. La falta de normas y control de parte del gobierno impacta directamente en las labores de la industria logística, debido a que la infraestructura de puertos y aeropuertos, no es adecuada y es altamente centralizada, ya que los accesos comerciales a Lima son muy superiores a los que existen en cualquier otra ciudad.

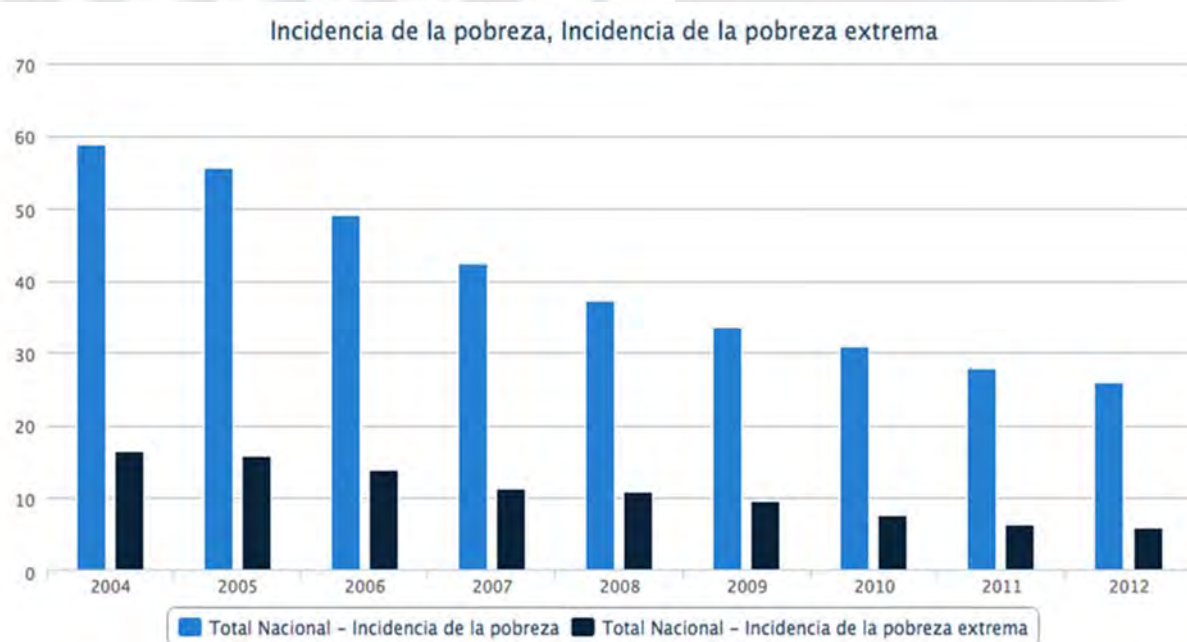


Figura 9. Incidencia de la pobreza y pobreza extrema en el Perú.

Adaptado de “Evolución de la Pobreza Monetaria 2007 – 2012,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza_informetecnico2013_1.pdf

Militar. Según la Tabla 4 (Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina [RESDAL], 2014), se observa como la inversión presupuestal de defensa del estado de países vecinos, a excepción de Ecuador y Bolivia, es mucho mayor a la del Perú, por ello el resguardo fronterizo suele ser débil, tornándose peligroso para la exportación terrestre, que sufre asaltos y robo de mercadería. El país no cuenta con el presupuesto necesario en tecnología e infraestructura para la modernización de sus equipos, tanto como para el Ejército, Marina de Guerra y la Fuerza Aérea, que pertenecen al Ministerio de Defensa. En el 2013, se invirtió el 1.4% respecto al PBI, a comparación de Colombia con 3.4%, Chile con 2.0%, e incluso Bolivia con 1.5% (Banco Mundial, 2015). Dichos números dejan vulnerable y con bajos recursos para la protección en el interior del país en la lucha contra el narcotráfico o terrorismo, afectando también, el transporte de carga terrestre en las zonas alto andinas y selváticas.

De acuerdo con el Libro Blanco de la Defensa Nacional, el sistema de defensa nacional lo conforman:

- El Presidente de la República
- El Consejo de Seguridad Nacional
- El Sistema de Inteligencia Nacional
- El Sistema Nacional de Defensa Civil
- Los ministerios, organismos públicos y gobiernos regionales

3.1.3 Principios Cardinales

Con la finalidad de determinar las oportunidades y amenazas del país es necesario analizar los principios cardinales:

Influencia de terceras partes. De acuerdo al Atlas de la Complejidad Económica, como se muestra en la Figura 10, Estados Unidos es el país de donde Perú importa la mayor cantidad de sus bienes, alcanzando los 8.75 billones de dólares en el 2013, seguido de China, de donde

importó el 19% del total, con un monto de 8.32 millones de dólares; mientras que sus principales socios comerciales latinoamericanos: Brasil, Ecuador, Chile, Argentina, Colombia, Bolivia y México, suman entre todos un 25% del total, con un monto de 11.31 millones de dólares, y el resto se divide en otros países con una participación comparativamente menor. Es importante tener en cuenta a estos primeros países mencionados, ya que la política económica o fiscal de los mismos impactará en el Perú de manera relevante.

Tabla 4

Presupuesto de Defensa en USD

País	2010	2011	2012	2013	2014
Argentina	3.138.200.705	3.772.748.302	4.351.981.686	4.947.769.486	4.219.130.969
Bolivia	336.894.359	368.164.404	400.819.204	453.385.115	490.559.378
Brasil	33.055.029.481	39.829.080.222	35.512.467.812	31.677.477.434	31.629.440.741
Chile	4.778.329.754	5.531.192.182	5.878.940.198	5.975.561.311	5.511.299.093
Colombia	6.178.261.917	6.935.015.513	7.907.923.506	8.419.264.316	8.416.388.574
Ecuador	2.156.832.116	2.288.966.006	2.396.048.031	2.396.048.031	2.773.004.221
Perú	2.061.617.832	2.097.553.421	2.190.684.087	2.528.561.934	2.819.591.821

Nota. Adaptado de “Atlas comparativo de la defensa en América Latina y Caribe,” por Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL), 2014, p.34. Recuperado de http://www.resdal.org/assets/ad_2014_cap_03_presupuestos2.pdf

También de acuerdo al Atlas de la Complejidad Económica como se observa en la Figura 11, las exportaciones se dan de una manera proporcionalmente similar, solamente sumándose al grupo de países a quienes se exporta a Canadá, con un 6% anual. Comparando los montos totales de importaciones y exportaciones del país, podemos observar también que la balanza comercial se encuentra bastante equiparada, con un total de 43.7 millones de dólares de exportaciones y 43.5 millones de dólares en importaciones, siendo ambos montos muy similares.

Lazos pasados y presentes. Dado los conflictos bélicos de su historia republicana, el Perú cuenta con relaciones diplomáticas volátiles con Chile y Ecuador. Además, Bolivia se vio afectado en la llamada “Guerra del Pacífico” con Chile que culminó en el año 1883, en la cual Perú perdió soberanía sobre los territorios de Arica y Tarapacá; en el caso de Bolivia, este país

perdió su salida al mar. Actualmente, Perú ha tenido altercados políticos con Chile debido a la resolución de la Corte de Justicia de la Haya, por medio de la cual se le otorgó al Perú un área aproximada de 50,000 m² de nueva zona marítima peruana. La Corte de Justicia de La Haya se encuentra actualmente revisando el caso de Bolivia, quien solicita una salida soberana al mar.

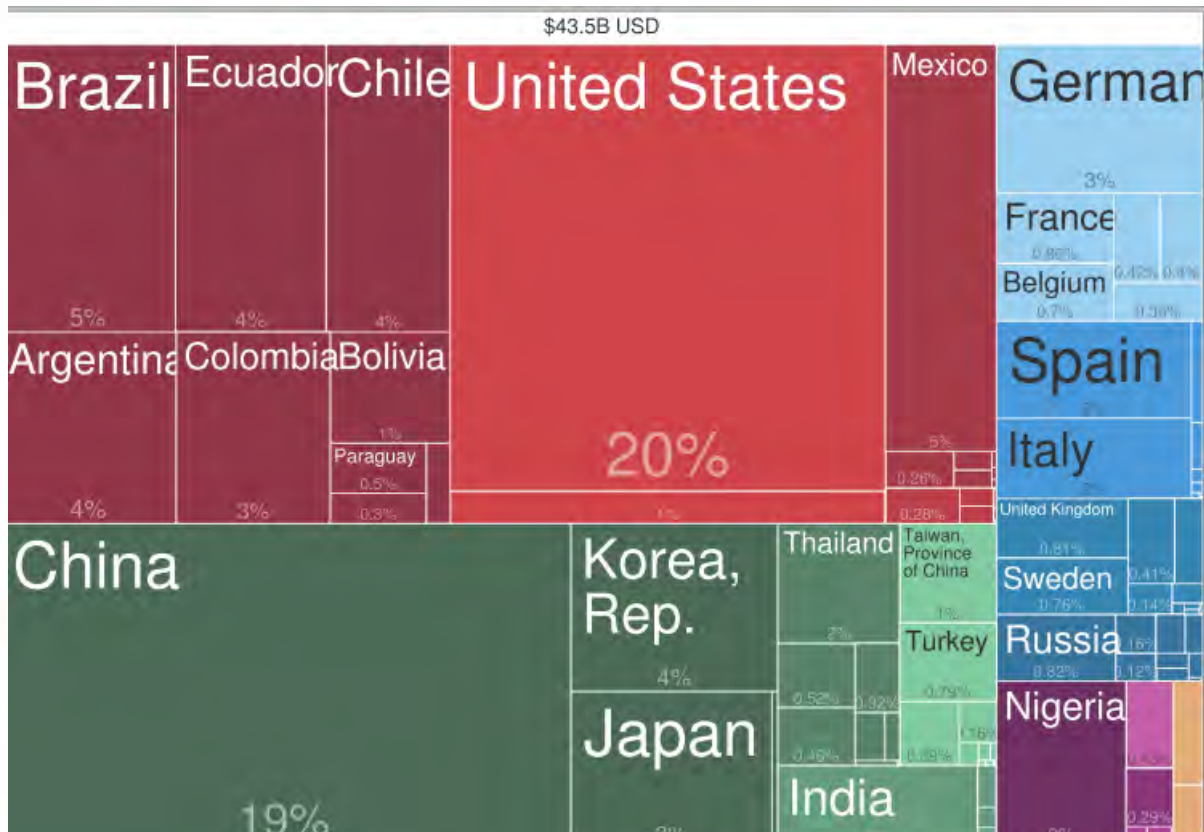


Figura 10. Distribución de las importaciones del Perú en el 2013.

Tomado de “Where did Import from in 2013,” por The Atlas of the Economic Complexity, 2015.

Recuperado de http://atlas.cid.harvard.edu/explore/tree_map/import/per/show/all/2013/

Así mismo, existen lazos presentes con los Estados Unidos, dada la cantidad de inmigrantes que se encuentran radicando en diferentes estados, al igual que en Europa, donde el número de compatriotas ha crecido en las últimas dos décadas. De acuerdo a la Superintendencia Nacional de Migraciones, desde el 01 de enero del 2008 hasta el 30 de abril del 2015 han ingresado al país más de 17.7 millones de personas, mientras que han salido más de 19.8, esto nos indica que más de dos millones de personas han emigrado fuera del Perú, incrementando la cantidad de peruanos en el exterior.

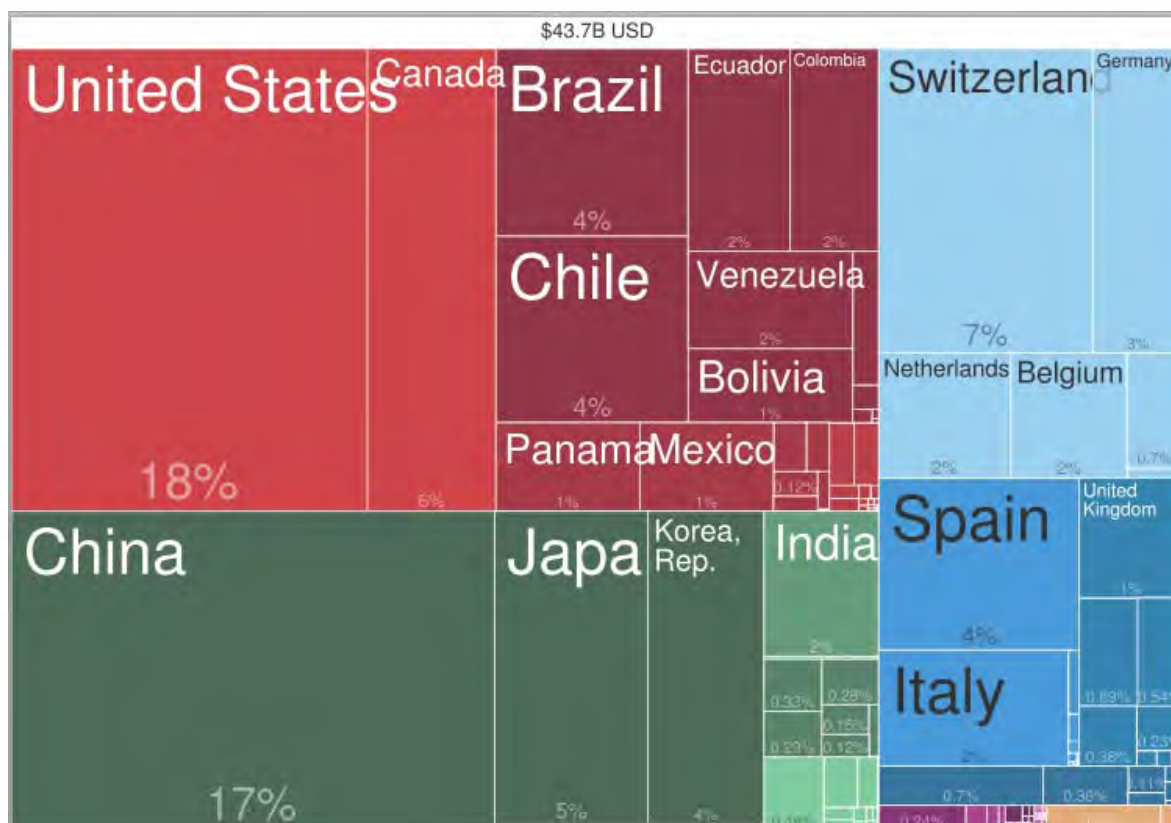


Figura 11. Distribución de las exportaciones del Perú en el 2013.

Tomado de "Where did Export from in 2013," por The Atlas of the Economic Complexity, 2015.

Recuperado de http://atlas.cid.harvard.edu/explore/tree_map/export/per/show/all/2013/

Contrabalance de los intereses. Entre Perú y Chile existe un contrabalance de intereses, debido a que ambas buscan el desarrollo de sus propias industrias nacionales y para lograrlo deberán tomar parte del mercado del país anexo, y al ser ambas potencias mineras internacionales, muchas veces entran en competencia en colocación de materias primas, y parte de la ventaja competitiva de Chile respecto al Perú, es el más bajo costo logístico de la exportación de sus materias primas. Además, se mantiene un conflicto de diferencias marítimas, que a pesar de haber sido definido por la Corte Internacional de la Haya, sigue siendo tema de debate entre ambos países.

Conservación de enemigos. Se puede determinar que tanto Ecuador como Chile son los principales rivales del Perú, siendo el país vecino del sur el rival más directo, dada las inversiones y últimos acontecimientos que han creado debate entre ambas naciones. Además,

otro país que compite directamente con el Perú es Colombia, cuyas exportaciones compiten con los productos peruanos. Sin embargo, luego de formada la alianza del pacífico entre México, Colombia, Chile y Perú, las relaciones con los países vecinos han mejorado y se busca una integración como región, aumentando la competitividad entre naciones.

3.1.4 Influencia del Análisis en Ransa Comercial

La gran cantidad de tratados que tiene el Perú, tanto con E.E.U.U., la Unión Europea y China, hace que la actividad comercial peruana sea bastante agitada y que las transacciones con estos países generen un movimiento logístico importante, tanto desde Lima (que congrega a la mayoría de la actividad comercial y de servicios), como en las provincias, las cuales movilizan muchas materias primas. Lamentablemente, al ser un país ubicado en una posición tan baja en desarrollo tecnológico, con problemas de corrupción y desarrollo fronterizo incipiente, depende de la actividad enfocada en las principales ciudades del país para su desarrollo.

Perú requiere del movimiento comercial, manufacturero, minero y pesquero, soportado de una fuerte red logística nacional para poder seguir desarrollándose como lo ha hecho en los últimos años, y no caer en la fuerte desaceleración que han tenido el resto de países de Sudamérica.

Un alcance sobre lo que se espera en los siguientes 15 años, es la ampliación del sistema ferroviario nacional que logre repotenciar el comercio nacional a través de una gran capacidad de transporte de carga, frente a un reducido consumo de espacio, con respecto al ancho de la vía. Las líneas férreas actualmente atienden un reducido sector minero en el centro y sur del país. Se proyecta que el parque ferroviario se integre también con el norte y se interconecte con la costa, sierra y selva a lo largo y ancho del país; de esta manera se atendería una gran demanda del comercio gracias a una red logística eficiente y baja en consumo de energía.

Según el otrora Ministro de Transporte y Comunicaciones, José Gallardo, en entrevista para el diario el comercio, la cartera de los proyecto ferroviarios incluyen la concesión que integran Huancavelica y Huancayo, rehabilitación del ferrocarril Arica – Tacna, renovación de concesiones del ferrocarril del centro y sur, entre otros.

3.2 Análisis Competitivo del País

3.2.1 Condiciones de los factores

Dentro del análisis competitivo se consideran los aspectos geográficos y socioeconómicos por región. Los factores de producción para materia de este estudio se enfocan en los siguientes sectores: Transportes y Comunicaciones, Comercio, Minería y Energía, Hidrocarburos, Infraestructura, Pesca y Agropecuario.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el último año las actividades económicas más rentables para el país han sido Manufactura, Extracción de Petróleo y Minerales y Comercio, liderando el Producto bruto Interno (PBI) con una estructura porcentual de 12.1%, 15.1% y 11.0% desde el 2012 respectivamente.

Así mismo, en el ámbito regional, según el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP, 2014), publicado por Centrum, la ciudad de Cusco lidera el ranking con un aumento del PBI de 17.5% gracias a la producción gasífera y minera, siendo también una región de alta inversión para estos sectores.

En los últimos años se ejecutaron inversiones de gran envergadura en el sector minero, ejerciendo presión sobre la infraestructura existente en el país y creando una gran demanda por nueva capacidad. Según la Asociación Nacional de Transporte Terrestre de Carga (ANATEC) en su pronunciamiento sobre la Red Vial Nacional, solo el 8% de las carreteras departamentales, que suman 25,000 kilómetros, están asfaltadas, siendo competencia de gobiernos regionales. Las vías vecinales, que son responsabilidad de gobiernos locales, suman 100 mil kilómetros y apenas el 2.5% de ellas están asfaltadas. La

ciudad de Lima cuenta con la mayor densidad vial y por ello un porcentaje mayor al promedio del resto de las regiones.

En el país se han terminado los tramos I y II de la Iniciativa para la Integración de la Regional Sur Americana (IIRSA Norte), entre otras vías que también están en construcción. Estas rutas interconectan el sector agroindustrial, minero, manufacturero, servicio de hidrocarburos e hidroeléctrica y suministro de agua.

Sobre la inversión en almacenes en el país, en Chiclayo, se ha considerado construir el primer *hub* logístico del norte, bajo estándares internacionales para la industria logística. Dentro de la región rige una fuerte demanda por servicios de distribución a empresas mineras y manufactureras. Las concesiones en los puertos regionales, como Pisco, Chimbote y Salaverry, son indispensables para poder soportar el crecimiento del comercio exterior que tiene el Perú.

Las ventas al por menor en el norte del país han crecido en los últimos años, por lo que las tiendas por departamento no solo necesitan contar con almacenes de más capacidad, sino ubicados estratégicamente para poder abastecer sus locales con rapidez y al menor costo.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Existe en el país una demanda constante en servicios logísticos, básicamente en los sectores extractivos como lo son minería y energía e hidrocarburos. Las exigencias del cliente que pide servicios logísticos van en incremento, producto del nivel de inversiones en el país y los convenios privados y gubernamentales, que exigen mayores responsabilidades tales como seguridad y el cuidado del medio ambiente.

Los clientes de la “Gran minería”, dada la coyuntura global por la baja en el precio del mineral, exigen que los costos logísticos sean reducidos, incluso perjudicando la calidad del servicio brindado. Caso opuesto ocurre en los sectores de pesca y agropecuario, ya que los clientes que piden servicios logísticos de cadenas en frío de productos perecibles se

preocupan más por medir los tiempos de tránsito y almacenado con el propósito de mantener al producto fresco sin importar que los costos se mantengan o incrementen.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Ransa Comercial compite con operadores logísticos tales como Neptunia, MIQ Logistics y DINET. Estas empresas compiten a nivel latinoamericano en transporte local y portuario, luego en transporte nacional, seguido de almacenes y *hubs* a nivel nacional y por último, agencia de aduanas. Los esfuerzos se enfocan en dar consultoría con capacidad de orientar al cliente en toda la cadena de valor, basados en tener conocimiento en la legislación aduanera (Ley General de Aduanas N° 1053), Legislación Vial (Ley general de transporte y tránsito terrestre N° 27181), Ley general de Salud N° 2684 y estándares internacionales y buenas prácticas para la implementación de almacenes.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Dentro los sectores ya definidos, que brindan servicios logísticos, existen los proveedores de transportes y almacenes tercerizados de productos según el tipo de servicio logístico que brindan como ventas al por mayor y menor, refrigerada, minerales, entre otros y los proveedores de los mismos como: seguridad, consultoría, de materiales y tercerización de personal. Todos estos proveedores adicionales aportan valor y desarrollo a las operaciones de Ransa Comercial, y son sumamente necesarios para cualquier operador logístico.

3.2.5 Influencia del análisis en Ransa Comercial

Los gobiernos regionales y las legislaciones vigentes del gobierno central, actúan como principales promotores de la logística en el Perú. Indirectamente las políticas de desarrollo de inversión privada y pública en el país influyen en el volumen operativo de las empresas de operadores logísticos. Ejemplo de ello, según el diario Gestión (2014), los retrasos de proyectos mineros reduce ventas de servicios de transportes y almacenamiento,

siendo el sector minero y energético quien representa el 10% de las ventas de Ransa Comercial.

Por otro lado, el bajo nivel de las carreteras asfaltadas en provincia impacta directamente en el cumplimiento de los tiempos que el sector de pesca y agricultura demanda para los productos perecederos, esto deberá ser tomado muy en cuenta para el desarrollo de proyectos en el norte del país, donde el comercio viene realizando un aumento significativo. Finalmente, dado que los clientes mineros estratégicos tienen como principal solicitud que el servicio sea seguro y cuide del medio ambiente, será necesario que exista una relación muy estrecha con los proveedores de personal tercerizado, seguridad ocupacional y seguros. Uno de los principales intereses de las empresas mineras es no tener daños ambientales que puedan impactar a la población cercana a sus operaciones. De acuerdo a Luna (2011), el impacto que tuvo el derrame de mercurio, propiedad de la minera Yanacocha, provocó en el 2008 un 78% de pobladores con dolores de cabeza, 45% con visión borrosa y otras cifras asociadas a la contaminación de mercurio, que costaron a Yanacocha más de tres millones de dólares en indemnizaciones.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Con la apertura de la economía se eliminan las barreras para las transacciones comerciales. En los últimos se han firmado tratados de libre comercio con diferentes países los cuales dan la oportunidad a empresas peruanas de entrar a nuevos mercados, con menores restricciones.

El comercio incentiva la innovación y la transferencia tecnológica, ya que al aumentar el tamaño del mercado aumenta también la competencia extranjera, las cuales llevan a las empresas a invertir en innovación y desarrollo, así como en el intercambio de estas innovaciones. Esto beneficia directamente a los países en desarrollo, ya que facilita el acceso

a la tecnología producida en el extranjero e incentiva la generación de tecnologías propias en países como el nuestro (MICENTUR).

El Perú mantiene acuerdos comerciales vigentes que se muestran en la Tabla 5; además, entrarán en vigencia acuerdos con Guatemala y la Alianza del Pacífico, y se encuentran en negociación: (a) El Programa de DOHA para el Desarrollo – Organización Mundial del Comercio, (b) Acuerdo de Asociación Transpacífico (TTP), (c) Tratado de Libre Comercio Perú – Honduras, (d) Tratado de Libre Comercio Perú – El Salvador, (e) TLC Perú – Turquía y (f) Acuerdo de Comercios de Servicios (TISA).

Desde el año 2000, se han firmado más tratados de libre comercio, que en su historia republicana anterior. La política exterior abierta y de libre mercado que el gobierno promueve, hace pensar que esta tendencia seguirá creciendo y se potenciará el principal tratado regional de Sudamérica, la Alianza del Pacífico.

De acuerdo a García (2013), existen más países interesados en formar parte de la Alianza del Pacífico, como Panamá y Costa Rica, quienes tienen atributos especiales que podrían potenciar el poder económico del bloque. Así mismo, los países miembros deberán iniciar negociaciones en bloque con países de Asia, y con UNASUR para tratados energéticos. Otro punto importante que deberá tener en cuenta la Alianza del Pacífico, deberá ser el impacto del narcotráfico en la seguridad del país, ya que éste impacta directamente en las actividades económicas y se regula a través de acuerdos marco, principalmente entre Colombia, México y Perú.

Los operadores logísticos del Perú se encuentran agrupados en la Asociación Peruana de Profesionales en Logística (APPROLOG), la misma que fue creada para contribuir con las entidades del Estado y privadas, responsables del desarrollo de la infraestructura y normatividad logística en el Perú. APPROLOG pertenece a la Asociación Latinoamericana

de Logística (ALALOG), quien se encarga de promover el intercambio de conocimientos entre sus entidades asociadas.

La actividad del transporte de carga se encuentra agrupada en la Asociación Nacional del Transporte Terrestre de Carga (ANATEC), que representa a los empresarios camioneros que prestan el servicio público de transporte terrestre de mercancías o carga, así como los gremios, sindicatos, asociaciones, cooperativas y agencias de transporte.

Tabla 5

Acuerdos Comerciales Vigentes

Desde	Acuerdo
1995	La Organización Mundial de Comercio (OMC)
1969	La Comunidad Andina
2006	Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte de MERCOSUR
2001	Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba
1989	El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC)
2009	Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile
2012	Acuerdo de Integración Comercial Perú – México
2009	Acuerdo de Promoción Comercial Perú – EE UU
2009	Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá
2009	Tratado de Libre Comercio Perú – Singapur
2010	Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China
2012	Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y la Asociación Europea de Libre Comercio
2011	Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea
2011	Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Comerciales
2012	Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón
2012	Acuerdo de Libre Comercio Perú - Canadá
2013	Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea
2013	Acuerdo de Libre Comercio Perú - Costa Rica
2013	Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela

Nota. Tomado de “Panorama Latinoamérica: Se reanuda el crecimiento para los países del pacífico,” por COFACE, 2015. Recuperado de <http://www.coface.com.pe/Actualidad-y-Publicaciones/Publicaciones/Panorama-Latinoamerica-Se-reanuda-el-crecimiento-para-los-paises-del-Pacifico>

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Hace tres décadas, América Latina solía ser vinculada negativamente a dictaduras, crisis de deuda e inflación elevada. Sin embargo, con los años, América Latina ha comenzado a ser asociada al crecimiento económico, la nueva clase media, la reducción de la pobreza y la inflación controlada. (COFACE, 2015). El crecimiento de China ha sido un uno de los más importantes factores para el crecimiento de varios países latinoamericanos, que se caracterizan por ser productores de materia prima.

Perú es uno de los principales productores de materia prima, sin embargo, esta característica de la economía latinoamericana genera una dependencia implícita de las economías compradoras de materia prima. El crecimiento para el año 2015 no ha sido muy favorable para América Latina en general, debido a la caída de los precios de materia prima.

Según Krause (2015), durante los últimos años Perú superó a sus pares latinoamericanos, pero el PBI peruano se estancó en el 2014. Éste creció un 3.8% en los últimos 12 meses hasta el 3er trimestre de 2014. Perú es un importante productor y exportador de materias primas minerales como oro, cobre y plata. Alrededor del 70% de las exportaciones son productos básicos y China su principal destino.

El bajo ritmo del crecimiento chino y su impacto sobre los precios internacionales fueron sentidos en la economía del Perú. Cabe señalar que el segmento minero fue golpeado por el combate de la actividad ilegal, protestas contra los efectos ambientales, retrasos en los trabajos del proyecto Toromocho y la pobre producción de oro en Yanacocha.

Durante el 2014, las debilidades institucionales se han hecho más evidentes. A la situación económica internacional adversa se le ha sumado el ambiente político local desfavorable, debido a escándalos de corrupción y a la evidente dificultad que tiene el gobierno para implementar reformas. Todo esto impacta en la confianza empresarial y consecuentemente en sus decisiones de inversión. (Suclupe, 2014).

Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2015), se proyectó que en el 2015 el crecimiento económico se situará alrededor de 4.8% en todos los sectores, principalmente los no primarios como construcción (7.6%), servicios (5.5%) y comercio (5.2%). El pronóstico para el sector servicios, en el que se encuentra Ransa Comercial, tiene un pronóstico mayor al crecimiento promedio, cifra alentadora para el desempeño del año 2015.

De acuerdo a las cifras emitidas por el INEI, mostradas en la Tabla 6 y Figura 12 sobre la variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año

anterior, las actividades económicas de transporte, almacenamiento, correo y mensajería han tenido una variación positiva respecto al año anterior.

Tabla 6.

Oferta y Demanda Global (PBI %)

Oferta y Demanda Global	2013/2012					2014/2013				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Producto Bruto Interno	4.5	6.3	5.3	6.9	5.8	5.0	1.8	1.8	1.0	2.4
Extractivas	0.8	3.6	4.1	8.1	4.1	3.6	-3.0	-1.6	-2.0	-0.9
Transformación	4.3	8.5	5.3	8.6	6.8	4.4	-2.1	-2.2	-6.1	-1.7
Servicios	5.7	6.4	6.0	6.4	6.1	6.2	5.5	5.0	5.4	5.5
Importaciones	7.4	4.5	-0.5	-2.2	2.1	-0.8	0.5	-3.2	-0.3	-1.0
Oferta y Demanda Global	5.2	5.9	3.9	4.8	4.9	3.7	1.5	0.7	0.8	1.6
Demanda Interna	10.7	7.3	5.0	6.4	7.2	4.5	2.6	2.6	2.1	2.9
Consumo Final Privada	5.0	5.3	5.1	5.9	5.3	5.4	4.4	4.4	2.9	4.1
Consumo de Gobierno	8.0	7.8	5.9	5.2	6.7	9.0	3.9	3.9	7.4	7.1
Formación Bruta de Capital	25.9	11.0	4.3	8.0	11.5	1.0	-1.4	-1.4	-1.7	-1.0
Formación Bruta de Capital Fijo	7.3	10.1	3.2	1.6	5.3	2.7	-2.8	-2.8	-1.9	-1.8
Exportaciones	-11.3	0.7	0.1	-1.1	-3.1	0.6	-2.8	-2.8	-4.4	-3.4

Nota. Tomado del “Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2014,” por Instituto Nacional de Estadística (INEI), 2014.

Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral_2014iv.pdf



Figura 12. Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior.

Tomado del “Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014.

Recuperado de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral_2014iv.pdf

El Perú fomenta la inversión a través del Ministerio de Relaciones Exteriores y ofrece beneficios de acuerdo a los tipos de inversión. De acuerdo a Rosado (2015) la Agencia de la Promoción de la Inversión planea adjudicar 22 proyectos que en total suma una inversión estimada US\$ 4,632 millones, los cuales están distribuidos en diversos sectores, siendo los más importantes energía y transporte.

De acuerdo a Aravena (2013), no solo Perú, sino toda América Latina, tendrá un crecimiento sostenido alrededor del 3% anual, basándose principalmente en sus actividades primarias y en el desarrollo de capital de trabajo y productividad. En el caso de Perú, podemos observar en la Tabla 6, que el crecimiento del PBI sigue siendo sostenido, y principalmente el crecimiento proviene del sector de servicios y del incremento de la inversión fiscal. Sin embargo, de acuerdo a Balbi (2015) en la entrevista a Hernando de Soto, al existir más de 70 millones de dólares en proyectos mineros truchos, se observa al Perú de manera negativa en el extranjero y esto podría impactar en los objetivos de desarrollo del país.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

De acuerdo a CEPLAN (2011) la población mundial crece y los países desarrollados experimentan una menor natalidad. Así mismo, estos se hacen visibles gracias a la globalización de la información y a la profunda disparidad de ingresos per cápita en los países en desarrollo; que alcanza, según el Banco Mundial, entre 15 y 50 veces que los desarrollados. Ello indudablemente acelerará las tendencias migratorias desde los países pobres hacia los países ricos, en perjuicio de su capital de trabajo. Las predicciones apuntan a que en el año 2030 los países desarrollados pugnarán por atraer migrantes para rejuvenecer su fuerza laboral. Esto significará el agotamiento paulatino de las restricciones para la inmigración, así como las manifestaciones violentas de racismo y xenofobia.

El Perú se caracteriza por su diversidad cultural debido a la inmigración de diversas colonias provenientes Europa y Asia que a través de los años han formado diversas comunidades resultando en una mezcla de culturas, que visto de un punto de vista comercial se traduce en oportunidades de inversión como en turismo, comercialización de diversos productos, entre otros.

De acuerdo al Censo del año 2007, la población urbana y rural del país se ha incrementado en proporciones diferentes. La población urbana censada se incrementó en 34.6% entre 1993 y 2007, esto es 382 mil 264 personas por año, lo que significa una tasa promedio anual de 2.1%. La población rural censada aumentó en 0.2% en el periodo intercensal, a un nivel de 865 personas por año, que representa una tasa promedio anual de 0.01%. (INEI, 2008).

En el Perú, la población es en su mayoría joven y se prevé que en los siguientes años, el país tendrá una fuerza laboral joven y capacitada que pueda suplir sus necesidades laborales. Sin embargo, esto ocurre solamente en las principales provincias del país; ya que en aquellas que tienen un nivel rural muy alto, esto se reduce. Adicionalmente, de acuerdo a Balbi (2015) en entrevista a Hernando de Soto, existe una alta polarización de la sociedad respecto a la minería y la agricultura, ya que existen poblaciones enteras que tienen un rechazo expreso a las actividades mineras y sin embargo ejecutan labores de minería informal e ilegal. El Estado Peruano, hasta el momento, no encuentra la manera de realizar un diálogo correcto entre estas poblaciones y el sector privado. Esto impactará negativamente a Ransa Comercial, a menos que pueda establecer alianzas con gobiernos regionales e incluir a la sociedad en los proyectos.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Los avances tecnológicos son herramientas que permiten el desarrollo de una empresa, agilizando procesos, reduciendo costos y permitiendo una mejora en el producto

entregado hacia el cliente. En la actualidad existen diversas tecnologías que son usadas por empresas logísticas en el mundo como el uso de *drones* para capturar información y gafas de realidad aumentada orientada al mantenimiento. El crecimiento de la inversión en ciencias, tecnología e innovación de los últimos años ha sido notable como se observa en la Figura 13.

La política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación, ha previsto también incrementar significativamente el gasto de inversión en la generación de nuevos conocimientos y tecnologías, los cuales en gran medida son desarrollados en las universidades y los institutos tecnológicos. En tal sentido, el principal objetivo es impulsar en gran medida el desarrollo de la investigación básica, la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico en sectores y áreas específicas de interés nacional o regional; las cuales, están establecidas por la política y el plan nacional de ciencia, tecnología e innovación formuladas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (SNIP, 2012).

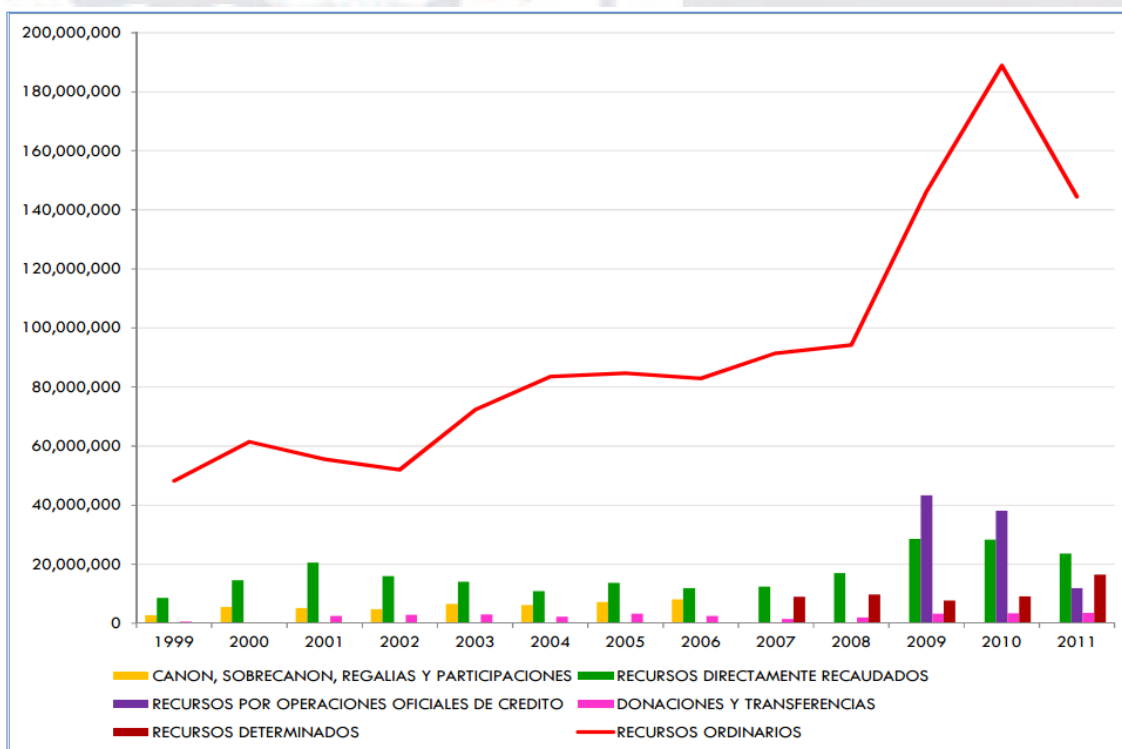


Figura 13. Evolución de los gastos en ciencia, tecnología e innovación. 1999 -2012. Tomado de “Perú: Política de Inversión Pública, Tecnología en Innovación,” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2012, p.9. Recuperado de www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La diversidad ecológica, biológica y ambiental del Perú es una de sus fuentes de riqueza. Por ello, el Perú ha sido considerado uno de los 15 países de mega diversidad a nivel global junto con Brasil, Colombia, Zaire, Madagascar, México y China.

El medio ambiente se ha convertido en un elemento fundamental que determinará la evolución del desarrollo económico. Su protección, no solo atañe a la sociedad en general, sino que incide especialmente en el mundo empresarial. La política ambiental puede, en determinadas ocasiones, dificultar la competitividad empresarial porque genera sobrecostos, exige inversiones, establece límites, impone largos trámites administrativos, y una larga lista de obligaciones o inconvenientes para las empresas (García. 2015).

Con la finalidad de proteger el medio ambiente, el Ministerio del Ambiente desarrolló Estándares de Calidad Ambiental (ECA) que fijan los valores máximos permitidos de contaminantes. Para controlar las emisiones de agentes contaminantes se han creado los siguientes estándares: (a) reglamento de los estándares nacionales de calidad ambiental del aire, (b) Estándares de Calidad Ambiental (ECA) para suelo, (c) valor anual de concentración de plomo, (d) estándares nacionales de calidad ambiental para ruido, (e) estándares de calidad ambiental para radiaciones no ionizantes, (f) estándares nacionales de calidad ambiental para el agua y (g) los Límites Máximos Permisibles (LMP) para actividades específicas.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta matriz nos permitirá evaluar la situación externa a la organización, y tienen influencia directa en el desempeño de sus actividades comerciales. La matriz MEFE se realizó tomando en cuenta los principales puntos que han sido explicados en el análisis PESTE, y que tienen un impacto directo en el desempeño de Ransa Comercial en el mercado. Se consideró 13 factores determinantes de éxito, seis oportunidades y ocho amenazas. El valor obtenido en

la matriz es 2.60 lo cual indica que en cierto modo, se están aprovechando las oportunidades existentes en el mercado y se debe trabajar en hacer frente a las amenazas existentes.

Tabla 7

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Incremento de la demanda en el sector minero	0.10	4	0.40
2 Incremento de la demanda en el norte del país	0.08	3	0.24
3 Gobiernos regionales principales promotores de logística en el país	0.05	3	0.15
4 Entrada a nuevos mercados para empresas peruanas mediante los Tratados de Libre Comercio	0.08	3	0.24
5 Crecimiento económico en el Perú y América Latina	0.12	3	0.36
Subtotal	0.43		1.39
Amenazas			
1 Declive en el precio de los minerales	0.09	2	0.18
2 Falta de infraestructura nacional vial	0.05	2	0.10
3 Centralización de industrias en la capital	0.05	4	0.20
4 Bajo rendimiento de la economía China, uno de los principales socios comerciales del país	0.10	3	0.30
5 Incursión de grupos logísticos informales	0.08	1	0.08
6 Desaceleración de la economía mundial	0.05	2	0.10
7 Aumento de las exigencias medioambientales	0.05	3	0.15
8 Inestabilidad social y política del país	0.10	1	0.10
Subtotal	0.57		1.21
Total	1.00		2.60

3.5 Ransa Comercial y sus Competidores

En el 2015 el riesgo país de Perú subió a cinco puntos porcentuales, aumentando cuatro puntos básicos respecto al periodo anterior. Sin embargo el Perú sigue con el riesgo país más bajo de la región. (Gestión, 2015). Este índice ha sido uno de los factores del incremento de las inversiones en el país, para seguir creciendo es conveniente que se mantenga o baje el índice, esto generará confiabilidad para las futuras inversiones extranjeras.

El Perú cayó cuatro posiciones en la lista Global de Competitividad 2014-2015 y se ubicó en el puesto 65 del ranking elaborado por el Foro Económico Mundial, como lo muestra la Figura 14, que evalúa el desempeño de 143 economías. Con respecto a la región,

el Perú obtuvo la sexta posición, con lo que se mantuvo en la primera mitad de las economías de América Latina. Chile fue el líder indiscutible de Latinoamérica al posicionarse en la casilla 33, mientras que Colombia mejoró sus indicadores, ubicándose en la séptima posición. (El Comercio, 2015).

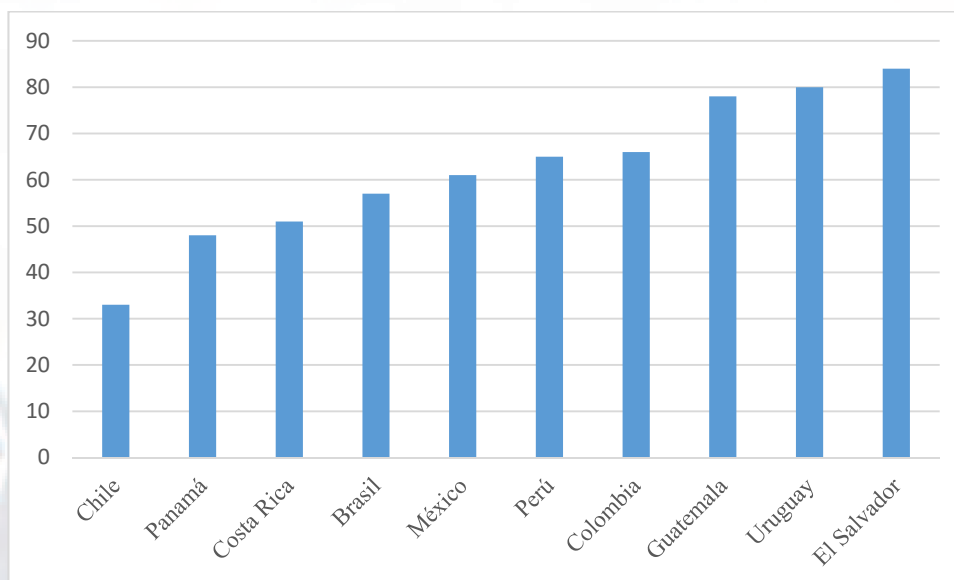


Figura 14. Ranking de competitividad de América Latina. Adaptado de “Latin America Top 10,” por World Economic Forum, 2015. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/img/WEF_GCR2014-15_Latinamerica_Image.png

Como se explicó en los primeros capítulos, el Perú ha mejorado de manera considerable su nivel competitivo comercial, en base a programas de inversión de infraestructura, simplificación de trámites, acuerdos internacionales, formación de marca país, entre otros, lo que ha permitido el desarrollo de diversos mercados relacionados con el comercio interno y comercio exterior, como es el caso de la logística integral. Los mercados emergentes fueron cada vez más atractivos para las empresas privadas, lo que promueve la competitividad.

En este sentido es necesario entender no sólo el entorno del país y la industria sino además la interacción entre las empresas competidoras, con el fin de desarrollar una estrategia basada en la competitividad.

En la industria logística, los competidores se pueden categorizar en base a sus estrategias de operación. En primer lugar, se considera a las empresas de logística integral completa; esta categoría contempla a los grandes operadores logísticos que además de brindar servicios logísticos específicos también cuentan con servicios de asesoría que buscan maximizar la relación cliente-proveedor. Las empresas que se encuentran en esta categoría cumplen con los requisitos legales asociados a su operación y se encuentran organizados.

Por otro lado se tienen a las empresas proveedoras de servicios logísticos no integrales, que cumplen con servicios puntuales pero no necesariamente buscan articular la cadena de valor de sus clientes, perdiendo el enfoque de asesoría y generación de valor. Estas empresas podrían no cumplir la totalidad de requisitos legales y usualmente no están organizadas.

En base a lo expresado, se identifican a los competidores directos de Ransa Comercial, dentro de la categoría de logística integral completa: Neptunia, Dinet, MIQ Logistics y BSF. Neptunia es un operador logístico que tiene más de 40 años en el mercado y se enfoca principalmente en dar servicios logísticos a empresas relacionadas con el comercio exterior, y tiene cuatro centros de operación logística en el país: en Paita, Matarani, Callao y Pucallpa. Neptunia posee un manejo agresivo con los clientes y además puede reducir sus costos por debajo de los de Ransa y está cercano a crear un puerto privado especializado en el manejo de insumos para las actividades extractivas mineras.

Dinet fue fundada en 1991, ha tenido un crecimiento agresivo desde su creación y es parte del grupo Sandoval, un holding empresarial que tiene negocios en servicios logísticos, aeroportuarios e inmobiliarios. Tiene la ventaja competitiva de ser parte del mismo grupo empresarial que Talma, quien es el operador de rampa y manejo de carga aérea en más de 15 aeropuertos a nivel nacional, incluyendo el aeropuerto de Lima, con lo cual tiene un manejo más a detalle de la carga vía aérea; además Sandoval maneja Aeropuertos del Perú – ADP – que tiene la concesión de más de 12 aeropuertos a nivel nacional.

BSF es una empresa joven en el mercado, operando desde el año 2010, con un centro logístico en Villa el Salvador. La importancia de este competidor radica en el tamaño de sus almacenes, comparables a los de Neptunia y Ransa Comercial, además de su alta especialización en almacenaje.

MIQ Logistics es una empresa que empezó sus operaciones en el año 2002, tiene su centro de operaciones en Overland Park, Kansas en Estados Unidos. Sus operaciones abarcan los cinco continentes y se encarga de proveer soluciones de punto de origen a punto final de entrega, integrando toda la cadena de abastecimiento, ya sea con activos propios o tercerizando a otros proveedores.

Dentro de los servicios que provee se encuentran transporte de carga, integración de cadena de abastecimiento, cumplimiento en importaciones y exportaciones, gerencia de transporte y distribución de origen a destino y manejo de almacenes. Adicionalmente, se enfoca principalmente en los sectores de minería y energía, industria, *retail*, electrónica de consumo y consumo masivo.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Ransa Comercial, al ser *Third Party Logistics* (3PL) delega sus propias operaciones a subcontratistas que a su vez operan los servicios que son parte de los contratos comerciales entre las unidades de negocio y las empresas cliente. Siendo los subcontratistas los principales proveedores de Ransa Comercial, ya que tienen responsabilidad directa sobre parte de la calidad del servicio percibido por los clientes, aún sin ser parte de la empresa. Esto implica una diversidad de proveedores según el espectro de servicios de Ransa Comercial, pero a su vez indica la necesidad de plantear una gestión logística consistente con los riesgos y oportunidades que el mercado puede generar.

El poder de negociación de los proveedores de Ransa Comercial se puede considerar como homogéneo dentro de cada una de las unidades de negocio, sin embargo se podría

diferenciar entre ellas. Para los servicios de Ransa Comercial brindados en Lima y Callao, no se identificaron comportamientos en las relaciones con los proveedores en los que se evidencie un alto poder del proveedor. Esto debido a la alta oferta de proveedores de servicios logísticos no integrales; sin embargo, esta situación difiere cuando se tratan de proveedores que tendrán que operar en provincias. Para el caso de operaciones en provincias, sí se identifica la existencia del poder de negociación de los proveedores dada la baja oferta de los mismos con la suficiente acreditación para operar en el interior del país. Esto debido al incremento de las exigencias de parte de Ransa Comercial para cumplir con las expectativas de calidad, cuidado medioambiental y seguridad de sus empresas clientes. En la misma línea, las comunidades donde las empresas clientes tienen sus operaciones también ejercen un poder de negociación al establecer requisitos, por ejemplo que los conductores de los proveedores de transporte sean naturales de la comunidad.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Las empresas clientes de Ransa Comercial son considerados compradores para el análisis de este capítulo. La Tabla 8, muestra a los clientes principales por unidad de negocio. Las empresas clientes presentan alto poder de negociación al tener a su disposición otros operadores logísticos como Neptunia, Dinet, MIQ Logistics o BSF con los que podrán negociar mejores condiciones, tanto de calidad como de costos. Esto es homogéneo en todas las unidades de negocio de Ransa Comercial.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Como se mencionó, las categorías donde se encuentran los competidores son de logística integral completa y logística no integral. En la última, la oferta se encuentra atomizada y muchas veces las empresas pueden llegar a ser informales. En ese sentido, se pueden identificar como una primera amenaza de sustitutos a los productos y servicios ofrecidos por las empresas de la categoría de logística no integral. Estos, si bien no presentan los mismos

servicios que las empresas de la categoría de logística integral, para las empresas clientes que se encuentran decreciendo en ventas, como las mineras, podrían negociar con estos proveedores en base a precio, incluso cuando ello implique reducir la calidad.

Tabla 8

Clientes Principales por Unidad de Negocio

Unidad	Empresas Clientes
Industria y Consumo	Ambev
	Alicorp
	Pepsi
	Arcor
	Coca Cola
	Johnson & Johnson
Minería y Energía	Minera Yanacocha
	Enersur
	Antamina
	Techint
	Southern Perú
Telecomunicaciones y Tecnología	Samsung
	La Curacao
Sector Retail	Burger King
	Pizza Hut
	KFC
	Vivanda
	Del Monte
	Sol Produce
Agroindustria	Talsa
	Romero Trading
	Keystone
	Audi
	Subaru
Autos y Maquinarias	Mitsubishi Motors
	Yamaha
	Nissan
	Seaboard Marine
Navieras	CSAV
	Evergreen
	Panalpina
Consolidadores	Inca Lines
	Gamma Cargo
	Flota del Perú

Asimismo, una segunda amenaza de los sustitutos que se logró identificar es la capacidad de las empresas clientes de implementar una estrategia de integración vertical, asumiendo mediante *joint ventures* o directamente los procesos logísticos asociados a su

negocio. Ambas amenazas de sustitutos implican serias consecuencias en la operación de Ransa Comercial por lo que deberán ser parte del inventario de riesgos.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

En la industria logística peruana no se identifican barreras de entrada que impliquen restricciones absolutas en la inversión privada. Por el contrario, el Estado peruano promueve las inversiones, no solamente en este rubro, e invita a las empresas a competir en un mercado abierto.

La primera barrera de entrada identificada es el nivel de inversión para brindar servicios de operador de logística integral. Esta barrera implica que es necesario un alto nivel de inversión para soportar los procesos y tecnología mínimos necesarios para ser un operador. La desviación de esta barrera la pueden presentar los operadores logísticos globales que encuentren el mercado peruano atractivo y consorcios que puedan ser conformados por empresas logísticas peruanas.

Una segunda barrera de entrada es el nivel de requerimientos legales, sociales y medioambientales que deberán cumplir los operadores logísticos al alinearse a los requisitos y expectativas de sus empresas clientes. Este punto es cada vez más importante por el enfoque hacia los grupos de interés y la preocupación global por los impactos sociales y medioambientales.

Una tercera barrera de entrada es la disponibilidad de infraestructura en el puerto del Callao. Según Alberto Ego-Aguirre, presidente de la Comisión de Asuntos Marítimos, Portuarios y Aduaneros de la Cámara de Comercio de Lima, en declaraciones al diario Gestión (2014) los depósitos temporales en torno al muelle, y que son espacios para atender la carga de importación y exportación, están al 85% de su capacidad.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En general, la relación entre los competidores de la categoría de logística integral, específicamente entre Neptunia, Dinet, MIQ Logistics, BSF y Ransa Comercial, es cordial y no presenta obstáculos en la comunicación y coordinaciones. Si bien cada empresa cuida y busca sus propios intereses, los competidores de la categoría de logística integral presentan alta orientación hacia el desarrollo de la industria, permitiendo que se coordinen posiciones unificadas ante riesgos tanto positivos como negativos, que afecten el negocio y las oportunidades de inversión.

Desde otro punto de vista, los competidores directos de Ransa Comercial no pugnan necesariamente por el precio más bajo sino por la calidad de los servicios, flexibilidad de propuestas, rapidez de respuestas, entre otros.

3.6 Ransa Comercial y sus Referentes

Según el Reporte de la Logística en el Perú - Benchmarking 2014 realizado por GS1Peru, el 30% de las empresas nacionales presenta un alto nivel de automatización y eficacia en su cadena logística. El Perú tiene un costo logístico que representa entre el 20% y 30% de las ventas, mientras que en Chile es 12% y en Estados Unidos llega hasta 8% (El Comercio, 2014).

Por otro lado, según el ranking de Latinvex, publicación digital especializada en negocios en la región Sudamérica, el Perú tiene la segunda mejor infraestructura en la región, detrás de Chile. Dicho puesto se obtiene gracias a que el Perú tiene el segundo mejor costo para exportar contenedores (890 USD/unidad), el cuarto menor costo para importar contenedores (1,010 USD/unidad), el cuarto menor tiempo para exportarlos (12 días), el tercer mejor servicio aduanero, sexto mejor rastreo de carga, y séptima mejor competencia de logística. (El Comercio, 2013)

Respecto a los referentes en carga aérea, los más próximos son LAN Cargo y DHL, que son empresas internacionales con alto grado de inversión y conectividad. Actualmente, LAN Cargo es reconocida como la operadora líder en carga aérea, debido a su cobertura no solo en la región Sudamérica, sino también en Estados Unidos y puntos clave en Europa, con lo que ha generado una gama de opciones valorada por sus clientes.

LAN Cargo cuenta con 85 años de experiencia, con filiales en Brasil, México y Colombia, convirtiéndose en la región Sudamérica. Además, la flota de aviones cargueros cuenta con la ayuda de sus aviones comerciales para el transporte de carga, convirtiendo a LAN Cargo en una de las empresas con mayor red de destinos. En el 2002, la empresa termina de renovar su flota, siendo la más moderna de la región con aviones Boeing 767-300F. Dada a la baja de las exportaciones en la región, LAN Cargo también se vio afectado, bajando su tráfico de carga en el 2015 en un 11.2%.

Por otro lado, DHL, que forma parte del grupo Deutsche Post, ofrece soluciones para la cadena de suministros, presente en más de 220 países, convirtiéndola en la compañía con mayor presencia internacional. DHL inició operaciones en el Perú en el año 1989 y cuenta con más de 500 empleados en el país de los más de 325,000 colaboradores en el mundo. DHL ofrece servicios de carga aérea, marítima y ferroviaria, así como almacenaje y servicios personalizados para sus clientes. La empresa se encuentra en más de 200 puertos alrededor del mundo y cuenta con más de 13 millones de metros cuadrados de almacenes dividido en más de 50 países.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Luego de revisar detenidamente a los competidores y los referentes que se están tomando en cuenta, se plasma en la Matriz del Perfil Competitivo, Tabla 9, que Ransa Comercial tiene una ventaja competitiva frente a sus competidores, principalmente en la

calidad de la operación, en la cual tiene una calificación mucho mayor debido a la gran infraestructura y personal capacitado para realizar las acciones operativas.

Tabla 9

Matriz del Perfil Competitivo de Ransa Comercial.

Factores Claves de éxito	Peso	RANSA		DINET		NEPTUNIA		MIQ	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Conocimiento del mercado	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45
2 Experiencia en el manejo de materiales peligrosos	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
3 Tecnología	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
4 Costo integral del servicio logístico	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1
5 Nivel de integración de la cadena de suministro total	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6 Conservación del ambiente	0.18	3	0.54	4	0.72	3	0.54	4	0.72
7 Calidad de operación	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16
8 Orientación al cliente	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2
9 Seguimiento en tiempo real a los pedidos de los clientes	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48
10 Tiempo de respuesta	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Total	1		3.44		3.39		3.27		3.21

Nota: 4=Fortaleza mayor 3=Fortaleza menor 2=Debilidad menor 1=Debilidad mayor.

Sin embargo, si se observa en la Matriz del Perfil Referencial, Tabla 10, la valoración comparativa de Ransa Comercial con los referentes internacionales, la calidad operacional es equiparable a los referentes, así como la orientación hacia el cliente. Por otro lado, tiene una desventaja competitiva en conocimiento y experiencia en el mercado, ya que el resto de empresas referentes tienen un mayor tamaño operacional y mayor experiencia de trabajo a nivel internacional. El costo integral del servicio es otro de los factores en los que existe una brecha considerable con respecto a sus referentes, lo que representa un reto para Ransa Comercial, principalmente en situaciones económicas adversas. El promedio ponderado representa aproximadamente el 75% respecto al mismo promedio de sus referentes.

Tabla 10

Matriz de Perfil Referencial de Ransa Comercial.

Factores clave de éxito	Peso	RANSA		K.+NAGEL		DB SCHEN.		C.H. ROBINSON	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Conocimiento del mercado	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2. Experiencia en el manejo de materiales peligrosos	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30
3. Tecnología	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
4. Costo integral del servicio logístico	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15
5. Nivel de integración de la cadena de suministro total	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32
6. Conservación del ambiente	0.18	2	0.36	4	0.72	3	0.54	3	0.54
7. Calidad de operación	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
8. Orientación al cliente	0.10	3	0.3	3	0.30	3	0.30	3	0.30
9. Seguimiento en tiempo real a los pedidos de los clientes	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
10. Tiempo de respuesta	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Total	1.00		2.63		3.60		3.45		3.43

Nota: 4=Fortaleza mayor 3=Fortaleza menor 2=Debilidad menor 1=Debilidad mayor.

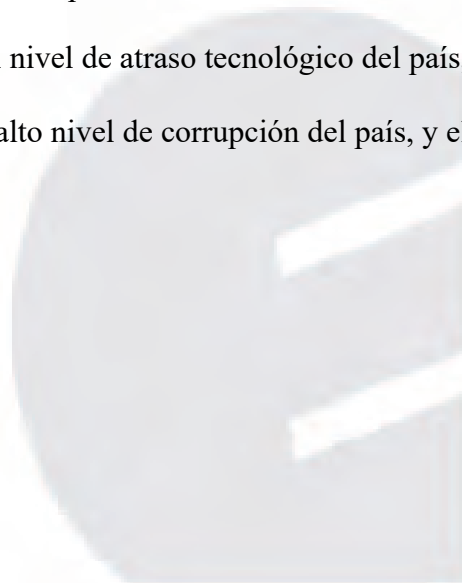
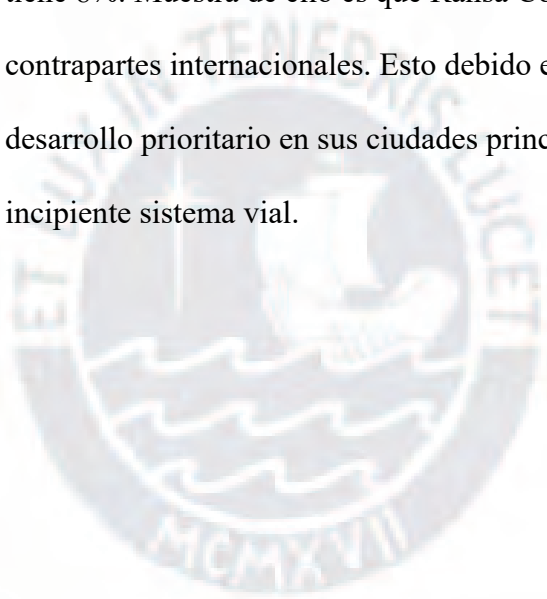
3.8 Conclusiones

En el presente capítulo se ha podido analizar los factores internos y externos que afectan a Ransa Comercial, así como las diferentes influencias y ventajas competitivas de la nación. Se ha podido identificar las oportunidades y amenazas que presenta la organización así como los factores críticos de éxito, tanto nacional como global.

En el análisis competitivo del país, Perú tiene una excelente ubicación geográfica dentro de América Latina, teniendo actividades comerciales con Estados Unidos, la Unión Europea y China, con quienes mantiene tratados y alianzas comerciales que permiten que las transacciones sean mayores año a año; principalmente en los sectores de manufactura, minería, pesca y agricultura. Lamentablemente, esto se da solamente en las principales urbes del país, donde el crecimiento poblacional es de 34% y la población es mayoritariamente joven, y con ello un creciente número de la población económicamente activa.

Así mismo, el análisis del entorno PESTE refleja que dentro del país existen organizaciones como ANATEC y APPROLOG, que se encargan de regular la actividad de los principales operadores como DINET, Ransa Comercial, MIQ Logistics y Neptunia, entre los cuales Ransa Comercial es actualmente el más competitivo del mercado, para soportar el crecimiento acumulado del 3.8% del PBI del país, el más alto a nivel latinoamericano en los últimos años.

El Perú tiene actualmente un costo logístico alrededor del 20% de las ventas, mayor que los países con que sus socios comerciales, como Chile que tiene 12% o E.E.U.U. que tiene 8%. Muestra de ello es que Ransa Comercial es comparativamente inferior a sus contrapartes internacionales. Esto debido en parte, al nivel de atraso tecnológico del país, el desarrollo prioritario en sus ciudades principales, el alto nivel de corrupción del país, y el incipiente sistema vial.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

De acuerdo con lo indicado por Ransa Comercial en entrevistas directas a su personal directivo, las acciones que realiza el área de administración de la empresa son las siguientes:

(a) Definir, medir y controlar el avance de las metas de la compañía a nivel global y por unidad de negocio utilizando principalmente la herramienta de Tablero de Control de Mando, (b) asegurarse que exista sostenibilidad en los planes de sucesión; para ello, el área de RRHH define claramente los puestos clave de la compañía y hace seguimiento para que los gerentes responsables de esos puestos, aseguren que exista continuidad, (c) evaluar los proyectos de expansión propuestos por cada una de las gerencias de unidad, deberán aprobar o rechazar las adquisiciones estratégicas en los diferentes sectores en los que interviene la empresa y (d) asegurarse que todas las acciones operativas estén alineadas a pilares de crecimiento de Ransa Comercial por ello deberán tener siempre presente la misión, visión y valores corporativos.

Los indicadores claves de Ransa Comercial en el área administrativa y de gerencia son: (a) EBITDA, ROI y ROE, para los cuales se establecen valores meta anuales que se deberán cumplir, (b) cohesión entre el negocio y las demás áreas de soporte, (c) medición del valor agregado ofrecido por Ransa Comercial.

De acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2014), el trabajo analizará cada una de las gestiones que conforman las principales posiciones administrativas, con énfasis en las posiciones vinculadas al planeamiento estratégico de la empresa. Para que el estudio pueda evaluar este aspecto interno, presentará un resumen de los indicadores claves de Ransa Comercial de los últimos cinco años.

Así mismo, de acuerdo a D'Alessio (2014), “la observación de los mecanismos de control debe estar focalizada en verificar si el sistema realmente permite la medición y corrección del desempeño individual y organizacional” (p.56). Por ello, el estudio recomienda modificar el segundo y tercer grupo de indicadores clave de esta área, ya que estos mecanismos de control no colaboran con la correcta medición del desempeño del área; son poco precisos y están sujetos a valoraciones que los mismos gerentes brindan y que corren el riesgo de ser altamente subjetivos.

De acuerdo al organigrama de Ransa Comercial, la Gerencia General se subdivide en seis Gerencias Centrales, teniendo como apoyo a la Gerencia Central de Recursos Humanos, Marketing y SIG y la Gerencia Central de Administración y Finanzas. Figura 15.

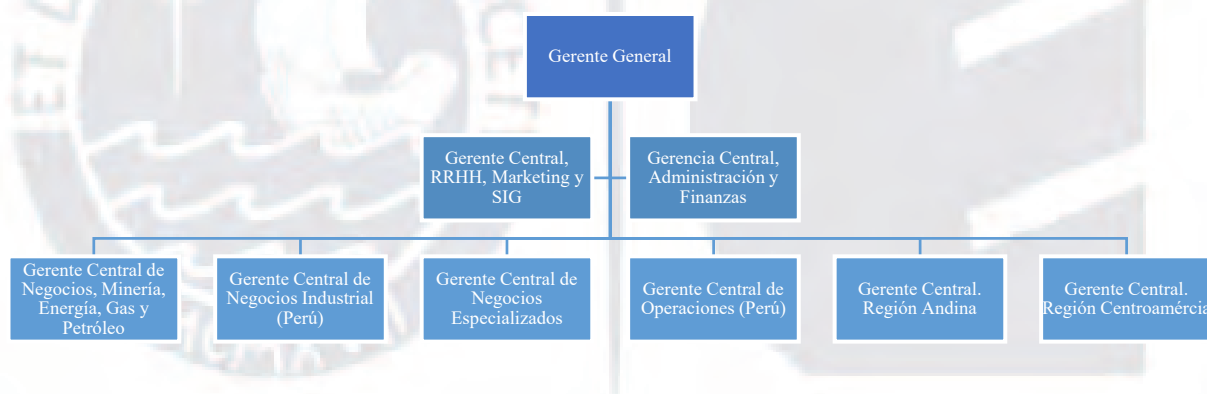


Figura 15. Organigrama de Ransa Comercial.

Adaptado de “Memoria Anual 2014,” por Ransa, 2015. Lima, Perú: Ransa.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los responsables de esta área, las principales acciones son: (a) la venta de soluciones de proyectos integrales y operaciones dirigidas a los segmentos de mercado en los cuales Ransa Comercial busca un posicionamiento estratégico, (b) posicionar la marca y generar confianza en los clientes, (c) aumentar la participación de mercado en cada uno de los rubros donde participa, (d) asegurar la calidad tanto del servicio de venta, como en el de post-venta y, (e) medir la percepción de la relación calidad / precio percibida por los clientes.

Para ello, los indicadores clave son: (a) las investigaciones de mercado definidas claramente en términos de calidad de servicio al cliente, política de precios y lealtad a la marca, (b) medición del sostenimiento de la marca en el sector, traducido en el nivel de recompra por parte de los clientes actuales, (c) el nivel de cuentas por cobrar, regulando que no supere niveles que representen riesgos y trabajando junto con el área de créditos para reducirlos.

Ransa Comercial cuenta con cinco negocios logísticos: (a) Consumo Masivo & Retail, (b) Industriales, (c) Perecederos, (d) Minería y Energía y (e) Gas y Petróleo y negocios complementarios a través de sus subsidiarias y asociadas, las cuales son ofrecidas como un valor agregado a los servicios logísticos que brindan a sus clientes como servicio básico. Estos negocios hacen la diferencia comparativa frente a los servicios logísticos que ofrecen otras empresas, pudiendo cubrir más allá del servicio tradicional.

El aumento de la demanda logística en el norte del país se debe al incremento del comercio con los países vecinos del norte, y requiere de nuevos enfoques que permitan cubrir esta demanda y proyectarse a cubrir toda la franja del pacífico que empieza por consolidar la presencia de Ransa Comercial en la parte norte de América del Sur, y Centro América.

Así mismo, el incremento de la demanda trae también como consecuencias que entren al mercado todo tipo de competidores que podrían ser empresas de alta especialización como también proveedores informales, quienes ofrecen sus servicios a precios bajos y afectando a los negocios formales. Para poder competir con estos grupos informales, es necesario consolidar la marca de la empresa, fidelizar a los clientes actuales y atraer a nuevos clientes con la calidad del servicio, ya que los actuales márgenes de ganancia no permiten reducir costos y seguir ofreciendo servicios de calidad. Disminuir la calidad del servicio no es una alternativa para Ransa Comercial.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Esta área, según D'Alessio (2014), cumple la función de asegurar el correcto funcionamiento de las labores de producción de bienes y/o servicios. Como tal, es responsable de los costos de fabricación, sistemas de control de inventarios y economías de escala empleadas.

Según las entrevistas realizadas al personal de Ransa Comercial, la función principal de Operaciones y Logística es la ejecución de los proyectos que han sido vendidos a nivel nacional y en los países de la región donde la empresa tiene cobertura, asegurando los estándares de calidad y el servicio prometido al cliente. Para poder ejecutar estas acciones, sus factores clave de éxito son: (a) manejo, medición y control integral de los cumplimientos de nivel de servicio; (b) mantenimiento de las instalaciones propias para soportar las operaciones de los distintos rubros de negocio en los que brinda servicios; (c) buenas relaciones con los proveedores de servicio de transportes terceros.

Al ser la logística integral la misión de la empresa, Ransa Comercial cuenta con cinco tipos de negocios logísticos: consumo masivo y retail, industriales, percederos, minería y energía y gas y petróleo. Ransa Comercial cuenta con un total aproximado de 1,600,000 m² de capacidad de almacenamiento a nivel nacional, cubriendo casi el 65% de los departamentos en el país.

Los almacenes cuentan con un sistema de cámaras que monitorean y graban las actividades realizadas en todas las instalaciones. Además cuenta con iluminación adecuada, espacios correctamente distribuidos, controles de seguridad permanente y criterios de segregación de materiales y agrupación por familias de los productos.

En la actualidad Ransa Comercial cuenta con una moderna flota de camiones Volvo FH-400 y Volvo FH-440, como se aprecia en la Figura 16, de tecnología de última

generación, diseñados para todas las rutas y caminos del Perú. Además cuenta con camiones que permiten cargar y transportar diversos tipos de mercadería.

Para cumplir los requisitos y/o lineamientos estipulados en el plan de transporte del cliente se adecúa y diseña el servicio. Para los servicios de transporte de materiales peligrosos, MATPEL, se realiza el análisis de las hojas de seguridad de los materiales. Así mismo en todos los transportes se revisan los factores externos como: verificación de posibles trámites y permisos especiales, condiciones climatológicas y comunidades involucradas en el desplazamiento del transporte; así mismo, para para cargas especiales y/o sobredimensionadas elabora el plan de trinca y esquema de carga, como se muestra en la Figura 17.

Para lograr un mejor aprovechamiento de los espacios de almacenamiento, Ransa Comercial optimiza, sus procesos, en base a modelos de excelencia como *Lean Manufacturing*, que permite incrementar la eficiencia del uso de recursos, eliminando las fuentes de interrupción de las actividades, a lo que se conoce como muda o desperdicio, entre los cuales se encuentran: (a) Defecto, (b) sobreproducción. (c) esperas, (d) personal subutilizado, (e) transporte, (f) inventarios, (g) movimientos y (h) extra procesamiento.



Figura 16. Nueva flota de camiones.

Tomado de “Presentación de la División de Minería y Energía,” por Ransa, 2014, Lima, Perú: Autor.

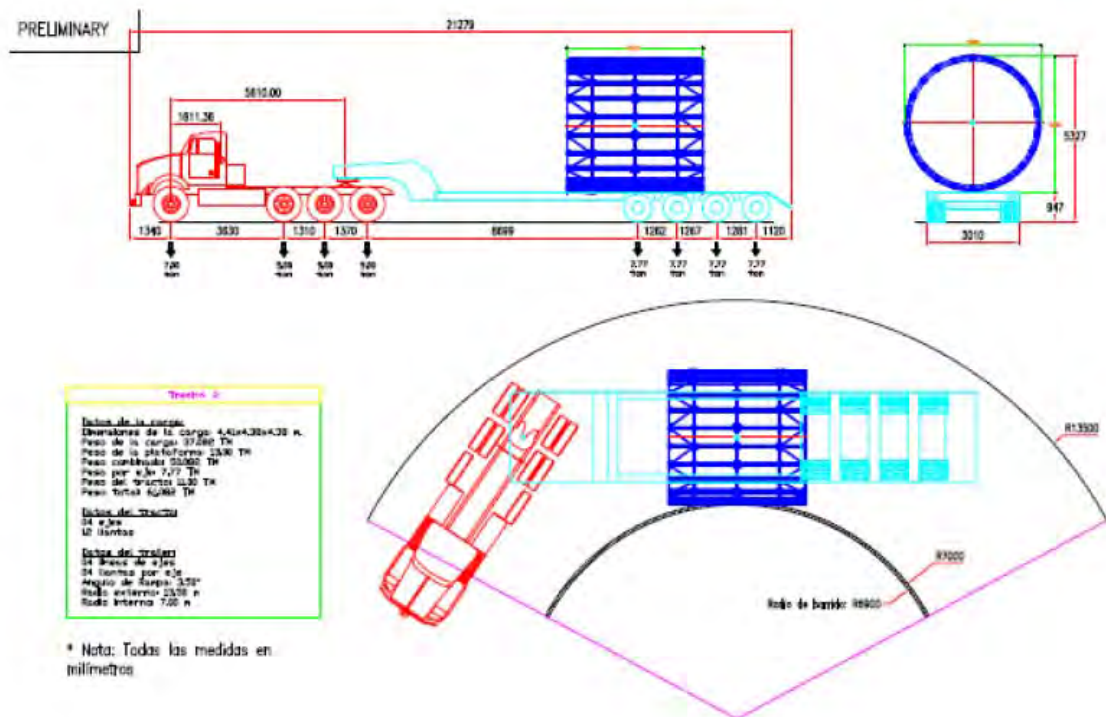


Figura 17. Esquema de Carga Sobredimensionada. Tomado de “Presentación de la División de Minería y Energía,” por Ransa, 2014, Lima, Perú: Autor.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Esta área, de acuerdo con D’Alessio (2014), es responsable de la posición económica-financiera de la empresa, así como de la correcta canalización de los recursos, para que la empresa pueda crecer de manera sostenida y responsable. Así mismo, es responsable de generar las estrategias de financiamiento que necesarias a través de las fuentes existentes o de terceros.

Ransa Comercial ha tenido un desempeño económico estable en los últimos años, de acuerdo a los balances de los tres últimos años, Tabla 11, la inversión en activos ha ido incrementándose año a año, debido a las nuevas inversiones en infraestructura, principalmente las que ha realizado para la unidad de negocios de minería y energía, como su nuevo almacén en el Callao que agilizará el despacho de mercadería a los proveedores y

clientes del sector, reduciendo el tiempo de espera de 3 horas a 45 minutos. Esto hará posible el incremento de las ventas de esta unidad de negocios.

Tabla 11

Estados de Situación Financiera

	Estados de Situación Financiera (En Miles de Nuevos Soles)		
	2014	2013	2012
Caja	10,548	2,276	27,236
Cuentas por Cobrar	120,354	114,887	118,086
Cuentas por Cobrar de Relacionadas	42,345	37,628	12,798
Otros Activos Financieros	10,241	9,807	8,378
Suministros	2,345	2,611	2,002
Impuestos y gastos pagados por adelantado	8,321	17,246	5,240
Activos mantenidos para la venta		-	12,046
Total Activo Corriente	194,154	184,455	185,786
Inversiones disponibles para la venta	434	434	434
Inversiones en subsidiarias y Asociadas	74,337	74,337	74,334
Inmueble, Maquinaria y equipo	682,456	605,427	549,440
Intangibles	3,054	2,994	2,908
Total Activo no Corriente	760,281	683,192	627,116
Total Activo	954,435	867,647	812,902
Obligaciones Financieras		-	7
Cuentas por Pagar	108,546	97,812	121,492
Cuentas por Pagar a Relacionadas	38,454	31,038	9,221
Tributos, Participaciones y otros pasivos financieros	33,674	35,956	25,338
Cuentas por Pagar por Instrumentos financieros derivados	1,045	1,011	1,078
Porción corriente de la deuda a largo plazo	24,356	17,390	25,775
Total Pasivo Corriente	206,075	183,207	182,911
Otros Pasivos financieros no corrientes	12,581	8,124	6,548
Cuentas por pagar a Relacionadas no corriente			6,378
Cuentas por Pagar por Instrumentos financieros derivados no cor	341	232	1,642
Deudas a largo plazo	203,745	151,979	106,160
Impuesto a la renta diferido	79,454	73,786	77,761
Total Pasivos No corrientes	296,121	234,121	198,489
Total Pasivos	502,196	417,328	381,400
Capital	193,902	193,902	177,198
Reserva Legal	37,706	37,706	37,706
Resultados no realizados de valor razonable de instrumentos			
Derivados - netos de impuesto a las ganancias	-873	-869	-1,903
Resultados no realizados de inversiones disponibles para la venta neto de impuesto a las ganancias diferido	-26	-25	-25
Resultados acumulados	221,530	219,605	218,526
Total Patrimonio	452,239	450,319	431,502
Total Pasivo y Patrimonio	954,435	867,647	812,902

Nota. Adaptado de "Informe de Auditoría del periodo 2014 y 2013," por Deloitte, 2015. Lima, Perú: Ransa.

Los estados de Ganancias y Pérdidas de los periodos 2012 al 2014, Tabla 12, muestran que a pesar de que el nivel de ventas no ha tenido un incremento significativo, la

rentabilidad en el año 2014 se recuperó respecto al año 2013, en el que Ransa Comercial tuvo una baja en sus ventas de 3% respecto al año anterior. Sin embargo sus ratios de liquidez se mantienen constantes lo que garantiza estabilidad financiera a la empresa, como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 12

Estados de Ganancias y Pérdidas

Estados de Ganancias y Pérdidas (En miles de Nuevos Soles)			
	2014	2013	2012
Ingresos por servicios	651,498	618,183	636,762
Costos de servicios	-549,995	-518,892	-545,483
Utilidad Bruta	101,503	99,291	91,279
Gastos Operativos			
Gastos Administrativos	-53,123	-52,754	-44,399
Gastos de ventas	-8,144	-7,329	-6,970
Otros gastos operativos, neto	-13,030	-13,425	-12,088
Utilidad Operativa	27,207	25,783	27,822
Otros Ingresos (Gastos)			
Dividendos Recibidos	788	582	849
Ingresos Financieros	365	332	245
Gastos Financieros	-9,199	-8,638	-7,767
Diferencia de cambio	-13,452	-12,247	5,927
Utilidad antes del impuestos a las Ganancias	5,709	5,812	27,076
Impuesto a la Renta	-3,784	-4,733	-17,196
Utilidad Neta	1,925	1,079	9,880

Nota. Adaptado de "Informe de Auditoría del periodo 2014 y 2013," por Deloitte, 2015. Lima, Perú: Ransa.

Las inversiones en sus subsidiarias y asociadas han sido beneficiosas tanto para consolidar un servicio integrado así como para adquirir nuevas fuentes de ingreso, lo que se ve reflejado en los ingresos financieros, cuya rentabilidad incrementó año a año. Ransa Comercial mantiene el control de las subsidiarias y solo una participación en las asociadas.

Las principales funciones del área de finanzas son: (a) mantener una constante revisión de los indicadores de la empresa, principalmente aquellos indicados en el Tablero de Control de Mando, (b) asegurar la sostenibilidad de los planes de sucesión en el área, (c) evaluar proyectos de expansión desde el punto de vista financiero.

Tabla 13

Indicadores Financieros

Indicadores	2014	2013	2012
Liquidez			
Liquidez General	0.94	1.01	1.02
Prueba Ácida	0.89	0.90	0.98
Gestión			
Promedio de días de Cobranza	67	67	67
Promedio de días de cuentas por pagar	71	68	80
Solvencia			
Grado de Endeudamiento	53%	48%	47%
Grado de Propiedad	47%	52%	53%
Endeudamiento sobre Inversión	53%	48%	47%
Rentabilidad			
Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	0.43%	0.24%	2.29%
Rentabilidad de los Activos (ROA)	2.85%	2.97%	3.42%
Rentabilidad sobre las Ventas	0.30%	0.17%	1.55%

Los factores claves de éxito de estas funciones son principalmente velar con el cumplimiento de los objetivos de venta y control de gastos. El ROA y ROE son ratios relevantes para Ransa Comercial, sin embargo en los últimos años no representaron resultados importantes debido a las inversiones realizadas. La rentabilidad de Ransa Comercial se ha visto afectada con los estancamientos de la economía nacional, mostrando un ligero recupero en el último año. Las inversiones realizadas son la garantía de sostenibilidad para el crecimiento de las ventas y la cobertura integral de sus servicios, los cuales se han realizado tanto de manera interna como fuera del país, cuyos resultados se observarán en los próximos años con la puesta en marcha de los proyectos pendientes.

La contabilidad de Ransa Comercial se encuentra en un sistema ERP, el uso del SAP de manera integrada con las demás áreas de la empresa facilita la información oportuna y en línea, en tiempo real. La información se encuentra disponible para las áreas involucradas de acuerdo a sus necesidades.

4.1.5 Recursos humanos & cultura (H)

De acuerdo con D'Alessio (2014), “el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo” (p. 61), por ende es de mucho cuidado desde la selección de personal, capacitación y desarrollo hasta las políticas de tercerización.

De acuerdo a las entrevistas realizadas al personal de la empresa, las principales funciones de esta área son: (a) gestión de la motivación y capacitación del capital humano de todas las áreas de la empresa, (b) promover el buen clima laboral y el desarrollo de las personas asumiendo su compromiso con el personal y (c) apoyar a las diferentes áreas para generar la cultura organizacional requerida y alineada a los pilares de crecimiento de la empresa.

Los factores claves de éxito de esta área son: (a) evaluación, seguimiento y control del desempeño humano, (b) desarrollo de planes efectivos de carrera y capacitación a los empleados y (c) asignación de remuneraciones justas y de acuerdo al valor promedio del mercado con soporte de estudios por parte de terceros.

En los últimos años junto con el crecimiento de la empresa también se incrementó el número de colaboradores, ya sea por la apertura de nuevas áreas de negocios o porque el volumen de servicios se ha ido incrementando. En el año 2012 el número de empleados fue 3,596 empleados, al finalizar el año 2014 se cuentan alrededor de 4,600 solamente en Perú y 7,400 colaboradores en siete países, Guatemala, Honduras, Colombia, El Salvador, Ecuador, Bolivia y Perú. La contratación de personal se hace mediante contratos que se van renovando de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Así mismo es preocupación de Ransa Comercial la capacitación constante de su personal a fin de mantener un nivel de servicio acorde a las nuevas tendencias del mercado e incentivar a sus colaboradores a seguir creciendo como profesionales. Sin embargo, la

capacitación no está abarcando todos los niveles, así tenemos que la asignación de recursos humanos en la gestión de almacenes ha tenido algunas deficiencias por lo que se requiere revisar la programación de las capacitaciones. Por otro lado, los colaboradores de Ransa Comercial participan de eventos que generan la integración como equipo de trabajo e identificación con la empresa y desarrollan parte de las actividades de responsabilidad social como en el voluntariado corporativo que participa en acciones educativas de asistencia a niños y ancianos que impactan en la sociedad. En el año 2014 Ransa Comercial fue reconocido como el mejor empleador logístico, por la empresa especializada en reclutamiento y selección de personal, Laborum.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

De acuerdo a D'Alessio (2014), la importancia de esta área radica en su capacidad para dar soporte a los equipos de trabajo, dar mayor capacidad de comunicación y brindar sistemas de información que ayuden a la reducción de procesos operativos y permitan mayor exactitud en la toma de decisiones de las áreas funcionales.

En Ransa Comercial las tres principales funciones de esta área son: (a) el mantenimiento de aplicaciones y bases de datos, (b) desarrollar proyectos que busquen integrar los procesos de TI con los requerimientos de los clientes y, (c) desarrollar aplicativos integrados al sistema de operaciones de Ransa Comercial con los sistemas de los clientes. Actualmente el factor clave de éxito más importante para el área es la generación de propuesta de inversiones en sistemas con visión a largo plazo que permitan el sostenimiento del negocio.

A través del sistema SOLMIN, los clientes pueden obtener información en línea, desde la colocación de su orden de compra, embarque, desaduanaje, almacenamiento en tránsito o *in-house*, seguimiento de órdenes de compra local y despacho hasta el punto de entrega final. El sistema consta de tres módulos especializados para el seguimiento de carga:

(a) Módulo SOLMIN-SIL, para el seguimiento de importaciones, (b) Módulo SOLMIN-SA, para el seguimiento de almacenes y (c) Módulo SOLMIN-ST, para el seguimiento de transportes. Sin embargo, estos sistemas aún se encuentran en etapa de desarrollo para lograr la integración completa.

El estudio sugiere que la medición del éxito de esta área debe ser en el impacto de soluciones integrales para los problemas de manejo de información y de comunicaciones de cada área. Actualmente, se observa que el área tiene una fuerte orientación hacia el desarrollo de aplicativos para ventas.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según D'Alessio (2014) esta área es responsable de toda clase de innovación tecnológica o invención científica, en la cual están cubiertas las mejoras en equipos, materiales, procesos y demás.

En el caso de Ransa Comercial no existe un área de Desarrollo e Innovación propiamente dicha. Debido a ello, las labores de investigación y desarrollo se reparten entre todas las áreas de la empresa; se mencionó también en una de las entrevistas que uno de los objetivos de la empresa es contar con un área y/o responsable de desarrollo de productos alineados a los cambios en el sector, considerado parte esencial del crecimiento del negocio.

Ya que actualmente no existe un área de tecnología, innovación y desarrollo en Ransa Comercial, el estudio sugiere que la misma se haga responsable de las iniciativas comerciales mientras se encuentren en fase piloto y hasta seis meses después del lanzamiento del nuevo servicio.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), resume la situación actual de la empresa, con la que se podrá elaborar las estrategias para cambiar o mejorar la situación actual.

La MEFI servirá para analizar las relaciones internas de las áreas funcionales de la organización, generando una auditoría de las mismas.

Tabla 14

Matriz Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Buen posicionamiento en el mercado nacional	0.08	4	0.32
2 Gran capacidad financiera gracias respaldo del Grupo Romero	0.12	4	0.48
3 Alta especialización en el manejo de grandes proyectos	0.10	4	0.21
4 Cobertura a nivel nacional en transportes y almacenes	0.08	3	0.24
5 Cumplimiento de altos estándares de seguridad en operaciones	0.06	3	0.18
6 Infraestructura propia y de gran envergadura en servicios que cubren toda la cadena de suministro de los clientes	0.07	3	0.21
Subtotal	0.51		1.64
Debilidades			
1 Deficiente interoperabilidad a nivel internacional	0.07	1	0.07
2 Bajo margen de rentabilidad anual en base al EBITDA (ROI/ROE)	0.07	2	0.14
3 Baja capacidad de respuesta ante nuevos requerimientos	0.10	1	0.10
4 Inexistente inversión para desarrollo de Proyectos de Innovación Logística (esfuerzo, tiempo, dinero)	0.10	2	0.20
5 Falta de un plan de comunicación externa de la marca RANSA	0.08	1	0.08
6 Deficiente asignación de recursos humanos en la gestión de almacenes	0.07	2	0.14
Subtotal	0.49		0.73
Total	1.00		2.37

De acuerdo a los resultados obtenidos, la MEFI arroja un valor de 2.37, esto muestra que se encuentra por debajo del promedio 2.50 pero no muy distante. El estudio sugiere que se trabaje en estrategias que superen las debilidades detectadas en la organización y la mejora sustancial para incrementar la competitividad de la misma.

4.3 Conclusiones

Ransa Comercial tiene actualmente funciones detalladas en cada una de las áreas que se encuentran dentro del ciclo operativo de la organización, a excepción del área de tecnología, desarrollo e investigación. Sin embargo, no tiene puntos de control claramente definidos y medibles en estas áreas; y en algunos casos su orientación es netamente comercial, dejando pasar oportunidades de mejora en Operaciones o Planeamiento Financiero.

El estudio sugiere que se agreguen algunos factores clave de éxito adicionales para medir la efectividad de estas áreas funcionales, con el objetivo de tener una mejor visión de la evaluación interna de la empresa, ya que, de acuerdo a D'Alessio (2014), la misma deberá estar enfocada en capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades; sin embargo Ransa Comercial no tiene identificadas algunas de estas oportunidades, nuevamente por su enfoque marcado en el área comercial.

Capítulo V: Intereses de Ransa Comercial y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de Ransa Comercial

Para poder analizar los intereses de Ransa Comercial, utilizaremos los principios de Hartmann (1957 / 1983) y la clasificación de Nuetcherlein (1973) explicada en el modelo de D'Alessio (2014).

Intereses vitales. Dentro de los intereses vitales para la organización se encuentran, primero, la seguridad y medio ambiente, al ser una empresa de transporte de carga, puede tener componentes nocivos o de trato delicado, por lo cual su correcta manipulación es clave para mantener la imagen de la empresa, evitando realizar daños al ecosistema. Otros de los puntos vitales para la organización es el desarrollo del talento humano, debido a que la empresa está realizando servicios más complejos, que requieren personal más capacitado. Optimización de los recursos para poder atender a una mayor cantidad de clientes, utilizando la misma cantidad de almacenes, maquinaria y personal. Finalmente, la integración de los servicios y los sistemas de información es un interés clave, ya que los clientes buscan integrar sus sistemas con Ransa Comercial, y para ello, la empresa deberá desarrollar los aplicativos necesarios para brindar ese servicio.

Intereses importantes. Dentro de los intereses importantes, se encuentran las buenas prácticas de almacenamiento y transportes, que permitan obtener un mayor provecho sobre los activos utilizados y el tiempo de utilización de la maquinaria. Como resultado dar un precio más competitivo de los servicios, que junto a procesos y procedimientos claros, sea considerado un valor agregado importante para cada uno de los clientes.

Intereses periféricos. Dentro de este tipo de intereses, Ransa Comercial destaca la motivación e incentivos adicionales al personal, ya que el tipo de rubro y procesos que emplean, genera una gran carga de estrés a los mismos. Finalmente, la maquinaria, infraestructura y almacenes de última tecnología son valores agregados para el negocio que

pueden dar una ventaja adicional a Ransa Comercial, pero que no se encuentran dentro de las prioridades de la empresa en este momento.

Intereses comunes. Respecto a los intereses comunes con sus socios estratégicos, se encuentra la protección del medio ambiente, que comulga con las acciones tomadas por la mayoría de clientes mineros y de la industria de procesamiento de alimentos, los planes de co-inversión en *hubs* en el norte y centro del país, e integración de cadenas de suministro con clientes que tengan un Sistema Integrado de Gestión (SIG).

Intereses opuestos. Dentro de los objetivos opuestos que podría tener Ransa Comercial dentro de su negocio, están la creación de vías ferroviarias en el centro del país, que podría representar un servicio sustituto para sus clientes mineros y la creación de almacenes *in-house* en estas locaciones.

5.2 Potencial de Ransa Comercial

La capacidad de Ransa Comercial de ser un socio estratégico para sus clientes, se basa en el incremento de la rentabilidad de sus cuentas a través de soluciones logísticas integrales y especializadas, para enfocarse al negocio principal. Los servicios que presta Ransa Comercial crean en sus clientes una cadena de abastecimiento simple y eficiente. La infraestructura, el soporte del Grupo Romero, el tiempo de permanencia en el mercado y su diversificación garantizan sus servicios.

Factores de fortaleza distintivos. Dentro de los factores de fortaleza distintivos están el respaldo financiero de una de las grupos más importantes y sostenibles del país, la historia y evolución de la marca que se hace conocida a nivel nacional, *hubs* situados en lugares clave donde se promocionan las diversas industrias, la cadena de abastecimiento compuesto por activos propios de Ransa Comercial en aduanas y almacenes. Estos factores generan una barrera de entrada para los nuevos competidores en este campo.

Factores de debilidad distintivos. Dentro de los factores de debilidad distintivos de la empresa están los costos de transportes y almacenes. Ransa Comercial, a diferencia de sus competidores, brinda servicios logísticos a todas los sectores económicos del país con activos fijos. Para mantener una utilidad mínima deseada, el precio tendría que ser menos competitivo al resto de sus competidores. Esto genera que las empresas pequeñas y medianas que quieran obtener un ahorro en este tipo de servicio opten por una empresa que pueda dar un precio más competitivo.

5.3 Principios Cardinales de Ransa Comercial

Influencia de terceras partes. Los agentes de aduana y agentes de carga influyen en la negociación de renovación de contrato con clientes antiguos y en el ingreso de clientes nuevos a la empresa, existe una influencia muy grande de los agentes de aduana y agentes de carga, quienes basándose en el servicio que puedan brindar a un cliente (solamente de una parte de toda la cadena de suministro), ofrezcan un servicio adicional por un valor mucho menor del que ofrece Ransa Comercial, y por ello forzando a la empresa a realizar esfuerzos comerciales adicionales para mantener al cliente.

Lazos pasados y presentes. En el caso de las interacciones pasadas con grupos de interés y cuyos efectos se perciben en el presente y seguramente tendrán una repercusión en el futuro: no todos los activos de Ransa Comercial son propios sino alquilados, eso fuerza a la empresa a ser muy dependiente de las variaciones en el valor de las propiedades, que será reflejado en los costos operativos que serán trasladados a los clientes.

Contrabalance de los intereses. Según D'Alessio (2014), en el contrabalance de los intereses es necesario realizar una comparación entre las ventajas comparativas que puede tener un país al realizar una alianza con socios estratégicos y los costos que estos podría conllevar. En el Perú, el principal punto de evaluación de contrabalance de los intereses podría darse en el marco del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, Tratado de Libre Comercio

(TLC) con China y en el Acuerdo marco de la Alianza del Pacífico entre Perú, Chile, Colombia y México.

En el caso de los TLC entre Perú y Estados Unidos, y entre Perú y China, las principales ventajas son: (a) la apertura al mercado más grande del mundo; (b) al ser una economía comparativamente pequeña, el incremento mínimo en las exportaciones se verá reflejado en un incremento mayor en el PBI peruano; (c) las exportaciones agrícolas serían las primeras beneficiadas al tener la posibilidad de entrar, a un precio competitivo, en un mercado más grande que el peruano. En el caso de las desventajas, la principal será el riesgo de algunas industrias de ser impactadas por empresas extranjeras más competitivas y que puedan llevarlas a la bancarrota.

En el caso del acuerdo de la Alianza del Pacífico entre Perú, Chile, Colombia y México, las principales ventajas de acuerdo al diario Gestión (2014), se darán en el sector de panadería, chocolatería, oleaginosas y alimentos para mascotas, mayor apertura en el sector de textiles, tabaco, cosméticos y metalmecánica; así como una proyección a futuro para cuero, calzado y marroquinería. Sin embargo, también existen amenazas que podrían impactar al Perú, como son los bajos costos de maquila e México y el impacto de las importaciones del café colombiano.

Conservación de enemigos. De acuerdo a D'Alessio (2014), para un Estado es necesario tener países competidores, los suficientes para no perder foco en el desarrollo de estrategias, innovación, entre otros; y no tantos como para que no pueda controlarlos. En el caso de Perú, los principales competidores son, quienes a su vez son sus principales aliados, los países de la Alianza del Pacífico. Debido a que México se encuentra geográficamente lejano y no podría ser un competidor directo a nivel logístico, el estudio se enfocará en la conservación de Colombia y Chile como enemigos del Perú.

Perú tiene, sobre Chile, una ventaja comparativa por su ubicación dentro de Sudamérica, así como una mayor autosuficiencia energética debido a una gran cantidad de gas natural y energía hidroeléctrica. Así también, el costo comparativo de tener a Chile como país vecino es el estar afecto a las tensas relaciones diplomáticas a pesar de que los tratados limítrofes ya fueron resueltos, así como las inversiones de capitales chilenos en el país, cuyas políticas laborales son bastante criticadas por los empleados de las mismas.

En el caso de Colombia, Perú tiene una ventaja comparativa, al tener un territorio con un porcentaje menor de Amazonia, y menor influencia del narcotráfico y terrorismo, por ello también considerado un país más seguro. Por otro lado, Colombia tiene a su favor el ser un país más descentralizado, con ciudades desarrolladas y económicamente independientes de su capital, Bogotá. El costo mayor para Perú, por ser país limítrofe con Colombia, es la influencia de capitales del narcotráfico en las ciudades cercanas a la frontera y la inmigración de carteles y narcoterrorismo.

5.4 Matriz de Intereses de Ransa Comercial

La Matriz de Intereses presenta los diversos grupos de interés relevantes para Ransa Comercial, que tienen influencia en los resultados de desempeño económico, así mismo se muestra el nivel de interés y el impacto en el éxito de las operaciones de la empresa, lo cual permitirá una adecuada planificación de las estrategias.

La Tabla 15, muestra los intereses organizacionales, clasificados según su intensidad, pudiendo ser vital, importante o periférico. Así mismo una segunda categoría se simboliza con (+) cuando los intereses son comunes y (-) cuando son opuestos. Así tenemos que los clientes del sector industria extractiva, se encuentran en la clasificación vital e intereses comunes, mientras que las empresas competidoras de Ransa Comercial, como Dinnet, Neptunia y BSF, presentan intereses opuestos, clasificados como importantes y periféricos en su mayoría.

Tabla 15

Matriz de Intereses de Ransa Comercial

Interés Organizacional	Intensidad de interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Mejorar la eficiencia operativa en Latino-América para incrementar la rentabilidad por clientes	(+) Clientes del sector de la industria extractiva (+) Perecederos	(+) ASPPOR (+) ANATEC (-) MIQ Logistics (-) Dinet (-) Netpunia (-) BSF	
2 Ampliación del mercado de los servicios logísticos en Latino-América y la Franja del Pacífico	(+) Clientes del sector de la industria extractiva (+) Perecederos	(-) Dinet (-) Netpunia (-) BSF	(+) Gobiernos Regionales (+) Colombia (+) Ecuador (+) Bolivia (+) El Salvador (+) Guatemala
3 Desarrollo de nuevos medios de transporte en el Perú	(+) ENAFER (+) ASPPOR (+) ANATEC (+) FCC (+) FTA	(+) Clientes del sector de la industria extractiva (+) Perecederos (+) Dinet (+) Netpunia (+) BSF (+) MIQ Logistics	(+) Gobiernos Regionales (+) Colombia (+) Ecuador (+) Bolivia (+) El Salvador (+) Guatemala
4 Inversión en sistemas de información integrados para precisar los costos de recursos e infraestructura	(+) Clientes del sector de la industria extractiva (+) Perecederos		(-) Dinet (-) Netpunia (-) BSF
5 Modernización de infraestructura aplicando estándares internacionales y nuevas TICs	(+) Clientes del sector de la industria extractiva (+) Perecederos		(+) Gobiernos Regionales (+) Colombia (+) Ecuador (+) Bolivia (+) El Salvador (+) Guatemala
6 Fomentar el talento humano y desarrollar un centro de formación regional para el mercado de servicios logísticos	(+) Clientes del sector de la industria extractiva (+) Perecederos	(+) ASPPOR (+) ANATEC (+) Dinet (+) Netpunia (+) BSF	(+) Gobiernos Regionales (+) Colombia (+) Ecuador (+) Bolivia (+) El Salvador (+) Guatemala

Nota: (+) Intereses Comunes; (-) Intereses Opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los Objetivos de Largo Plazo (OLP) de Ransa Comercial deberán estar alineados a su visión y misión. Estos objetivos deben cumplir no solo en satisfacer en los próximos 20 años

a los clientes de Ransa Comercial, sino también a todo negocio asociado directamente a los servicios logísticos. Los OLP deberán estar catalogados en base a su área funcional, es decir trazar objetivos de índole financiera, comercial y operativa.

OLP 1. La rentabilidad anual sobre las ventas será de 10% para el año 2021. En el año 2014 la rentabilidad sobre las ventas fue de 0.30%, por lo que se potenciará la efectividad de la fuerza de ventas, optimización de los procesos y programas de innovación.

OLP 2. La participación de las ventas en la franja del Pacífico (Guatemala, El Salvador, Honduras, Colombia, Chile y Ecuador) en Ransa Comercial, deberá llegar a 30% en el 2021. Al 2014, las ventas en esta zona alcanzan un 19%. Se aprovechará la coyuntura del fortalecimiento de las relaciones comerciales de la Alianza del Pacífico para incluir dentro de este corredor a Chile, creando un centro de distribución LATAM como puerta principal de la región.

OLP 3. Para el año 2021, el 100% de la cartera de clientes que se encuentren en la sierra central del país serán atendidos también con transporte ferroviario. Al año 2015, Ransa Comercial no cuenta con operaciones basadas en transporte ferroviario, sin embargo se logrará la alineación a los planes nacionales de inversión en red ferroviaria a lo largo del país para distribuir a un bajo costo y en conexión con sus propios centros de distribución, la demanda de sus clientes mineros, energéticos, petroleros y agrónomos.

OLP 4. Los costos fijos serán del 40%, respecto a las ventas, en el año 2021. Al 2014, los costos fijos, respecto a las ventas, fueron del 54%, lo que representa desalineación con la situación cambiante del país, por lo que se optimizará el uso de recursos.

OLP 5. Estar entre las 10 mejores empresas peruanas en el ranking de Great Place to Work al 2021. En el año 2014, Ransa Comercial no figura en este ranking. Esto implica una fuerte orientación hacia la satisfacción del personal y medición de una cultura de confianza basada en la encuestas TrustIndex y CultureAudit.

5.6 Conclusiones

Este capítulo presenta los intereses de Ransa Comercial, alineados a su visión y misión. Es necesaria la integración de servicios para llevar a cabo de manera apropiada las funciones y procedimientos en almacenes y transportes. A la fecha, los sistemas informáticos de Ransa Comercial siguen brindando un soporte importante para las comunicaciones entre el cliente y la empresa, creándose nuevos módulos para añadir valor agregado al servicio. Además, incluye la integración con los *hubs* a nivel nacional y el uso apropiado de los recursos de la empresa.

La promoción de los proyectos de inversión en el país es una oportunidad a largo plazo para que Ransa Comercial afiance su ventaja competitiva. Estos proyectos dependerán de la continuidad que el Estado peruano brinde a los mismos, independiente de los intereses políticos.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se completará la primera etapa del proceso estratégico, denominada formulación, mediante las matrices que usarán a modo de insumo el resultado de capítulos anteriores para generar, priorizar y evaluar las estrategias que serán implementadas en la siguiente etapa.

Según D'Alessio (2008), esta etapa a su vez se compone de tres fases, la primera fase denominada de entrada, se puede apreciar en capítulos anteriores, en los que se utilizaron las matrices: Matriz de Intereses Nacionales (MIN), Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz del Perfil Competitivo (MPC), Matriz del Perfil Referencial (MPR), Matriz de Evaluación de Factores Interno (MEFI) y Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). La segunda fase, denominada de emparejamiento, se apreciará en el presente capítulo donde se logrará combinar las habilidades internas de Ransa Comercial con las características de su entorno, obteniendo las estrategias. Para esto, se utilizarán las matrices: Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA), Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), Matriz Interna-Externa (MIE) y Matriz de la Gran Estrategia (MGE). La tercera fase, denominada de salida, completará la etapa de formulación, y se evaluarán las estrategias identificadas, priorizando las más atractivas por medio de las siguientes matrices: Matriz de Decisión Estratégica (MDE), Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE), Matriz de Rumelt (MR) y Matriz de Ética (ME). Por último, se considerarán dos matrices que relacionan las estrategias con otros componentes del estudio como son: Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) y la Matriz de Estrategias versus los Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Como se puede observar en la Tabla 16, la Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA), permite generar estrategias a partir de la combinación ordenada de las habilidades internas de Ransa Comercial, con las características principales del entorno. La combinación entre las fortalezas y oportunidades permite establecer estrategias para: (a) explotar, ya que se debe potencializar las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades; (b) confrontar, ya que son las estrategias que deben potencializar las fortalezas para poder enfrentar las amenazas del entorno; (c) buscar, ya que son las estrategias que deberán mitigar o de ser posible eliminar debilidades para poder aprovechar las oportunidades y (d) evitar, ya que son las estrategias que deberán reducir o eliminar las debilidades para a su vez reducir la probabilidad de que las amenazas pueda afectarla.

Estas relaciones no serán necesariamente uno a uno, ya que dentro de la combinación F-O Explotar; una o más fortalezas podrán estar relacionadas con una o más oportunidades, o también dentro de la combinación D-A Evitar, una o más debilidades podrán estar relacionadas con una o más amenazas. Esta matriz es imprescindible para orientar a Ransa Comercial hacia sus objetivos de largo plazo y finalmente su visión.

Las estrategias generadas a partir del MFODA son:

Estrategias F-O Explotar

1. Afianzar el crecimiento sostenible de los clientes clave, anticipando sus necesidades futuras.
2. Estandarizar la gestión de procesos y proyectos en las unidades de negocio para lograr la interoperabilidad regional.
3. Incrementar centros de distribución para afianzar la cobertura y mejorar el posicionamiento en provincias con mayor potencial comercial.

4. Involucrar a los grupos de interés en los proyectos de promoción de la cultura de calidad.

Estrategias F-A Confrontar

5. Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores, que permita liderar el ranking Great Place To Work de empresas logísticas.
6. Establecer canales de financiamiento para clientes con mayor potencial de crecimiento.
7. Desarrollar el modelo de economía circular para operar de manera eficiente sobre una base de respeto medioambiental.

Estrategias D-O Buscar

8. Impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan mejorar la infraestructura en la región.
9. Promocionar los servicios de tercerización logística en ferias y convenciones internacionales.
10. Integrar los sistemas de información para lograr sinergia entre las unidades de negocio.

Estrategias D-A Evitar

11. Orientar las unidades de negocio hacia la coopetición para lograr sinergia y eficiencia de los recursos compartidos.
12. Implementar mejoras tecnológicas que permitan disminuir el costo operativo.
13. Incluir a comunidades en el desarrollo de actividades logísticas en zonas poco accesibles.

Tabla 16

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Buen posicionamiento en el mercado nacional	D1	Deficiente interoperabilidad a nivel internacional
		F2	Gran capacidad financiera gracias respaldo del Grupo Romero	D2	Bajo margen de rentabilidad anual en base al EBITDA (ROI/ROE)
		F3	Alta especialización en el manejo de grandes proyectos	D3	Baja capacidad de respuesta ante nuevos requerimientos
		F4	Cobertura a nivel nacional en transportes y almacenes	D4	Inexistente inversión para desarrollo de Proyectos de Innovación Logística (esfuerzo, tiempo, dinero)
		F5	Cumplimiento de altos estándares de seguridad en operaciones	D5	Falta de un plan de comunicación externa de la marca RANSA
		F6	Infraestructura propia y de gran envergadura en servicios que cubren toda la cadena de suministro de los clientes	D6	Deficiente asignación de recursos humanos en la gestión de almacenes
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
O1	Incremento de la demanda en el sector minero	FO1	Afianzar el crecimiento sostenible de los clientes clave, anticipando sus necesidades futuras. (F3, F4, F5, O1, O4, O5)	DO1	Impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan mejorar la infraestructura en la región. (D1, D4, O1, O4, O5)
O2	Incremento de la demanda en el norte del país	FO2	Estandarizar la gestión de procesos y proyectos en las unidades de negocio para lograr la interoperabilidad regional. (F2, F3, F5, F6, O4, O5)	DO2	Promocionar los servicios de tercerización logística en ferias y convenciones internacionales. (D3, D5, O4, O5)
O3	Gobiernos regionales principales promotores de logística en el país	FO3	Incrementar centros de distribución para afianzar la cobertura y mejorar el posicionamiento en provincias con mayor potencial comercial. (F1, F2, F4, O2, O3)	DO3	Integrar los sistemas de información para lograr sinergia entre las unidades de negocio. (D2, D3, D6, O3, O4, O5)
O4	Entrada a nuevos mercados para empresas peruanas mediante los Tratados de Libre Comercio	FO4	Involucrar a los grupos de interés en los proyectos de promoción de la cultura de calidad. (F1, F3, O4)		
O5	Crecimiento económico en el Perú y América Latina				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
A1	Declive en el precio de los minerales	FA1	Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores, que permita liderar el ranking Great Place To Work de empresas logísticas. (F1, F2, F3, F5, A3, A5, A6, A8)	DA1	Orientar las unidades de negocio hacia la cooptación para lograr sinergia y eficiencia de los recursos compartidos. (D1, D2, D3, A2, A5, A7)
A2	Falta de infraestructura nacional vial	FA2	Establecer canales de financiamiento para clientes con mayor potencial de crecimiento. (F1, F2, A1, A4, A7)	DA2	Implementar mejoras tecnológicas que permitan disminuir el costo operativo. (D2, D3, D6, A1, A5, A6)
A3	Centralización de industrias en la capital	FA3	Desarrollar el modelo de economía circular para operar de manera eficiente sobre una base de respeto medioambiental. (F3, F5, A2, A6)	DA3	Incluir a comunidades en el desarrollo de actividades logísticas en zonas poco accesibles. (D1, D2, A5, A7, A8)
A4	Bajo rendimiento de la economía China, uno de los principales socios comerciales del país				
A5	Incursión de grupos logísticos informales				
A6	Desaceleración de la economía mundial				
A7	Aumento de las exigencias medioambientales				
A8	Inestabilidad social y política del país				

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) permite la determinación de la postura estratégica apropiada para Ransa Comercial. La misma, resulta de la combinación de dos ejes relativos a la industria y entorno: fortaleza de la industria (FI) y estabilidad del entorno (EE), y dos ejes relativos a las habilidades internas de Ransa Comercial: fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC), siendo las posturas: Agresivo, Competitivo, Defensivo y Conservador (D'Alessio, 2008).

La Tabla 17, muestra las plantillas de clasificación de los factores determinantes de los ejes. Respecto al eje de la estabilidad del entorno, el factor cambios tecnológicos presenta el mayor valor debido al poco dinamismo de la innovación en los procesos logísticos, en el eje fortaleza de la industria, el factor determinante facilidad de entrada, presenta el mayor valor debido a la dificultad en el ingreso al mercado por el nivel de inversión necesario, en el eje de ventaja competitiva, el factor determinante *know how* y experiencia presenta el mayor valor debido a más de 75 años de operación en el mercado, mientras que en el eje de fortaleza financiera los factores determinantes políticas de créditos y respaldo financiero, presentan el mayor valor debido al grupo económico al que pertenece, Grupo Romero.

La Figura 18 muestra gráficamente cómo Ransa Comercial mantiene una fortaleza financiera alta y al mismo tiempo una ventaja competitiva consistente. Por otro lado, el entorno mantiene una fortaleza de la industria alta y estabilidad intermedia, lo que determina una posición estratégica agresiva que Ransa Comercial deberá desarrollar.

Ransa Comercial entonces deberá explotar su posición favorable mediante estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical o liderazgos en costos ya que el vector resultante de la evaluación de factores se encuentra desplegado en el segundo cuadrante (D'Alessio, 2008). La postura estratégica agresiva resultante para Ransa Comercial es típica

para las empresas que presentan cualidades atractivas en el mercado, pero se encuentran dentro de un entorno complejo por su incertidumbre o competitividad.

Tabla 17

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										Valor
1. Inestabilidad económica de China	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
2. Inestabilidad económica de UE y USA	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
3. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
4. Incertidumbre de la demanda	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
5. Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Promedio -6 =										-3.20
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										Valor
1. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
2. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
3. Facilidad de entrada	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	6
4. Conocimiento tecnológico	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
Promedio =										4.25
<i>Plantilla de Clasificación Posición Estratégica Interna</i>										
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										Valor
1. Calidad de servicio	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
2. Know-How y experiencia	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6
3. Posicionamiento de marca	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
4. Lealtad de clientes	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
5. Capacidad tecnológica	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6. Frecuencias de consumos de servicios logísticos	Pocos	0	1	2	3	4	5	6	Muchos	5
Promedio -6 =										-1.67
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										Valor
1. Políticas de créditos	Débiles	0	1	2	3	4	5	6	Sólidas	6
2. Liquidez	Débil	0	1	2	3	4	5	6	Fuerte	5
3. Respaldo Financiero	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
4. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
5. EBITDA (ROI/ROE)	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio =										4.80

Nota. $X=FI+VC$, $X=4.25+-1.67=2.58$; $Y=FF+EE$, $Y=4.8+-3.2=1.60$

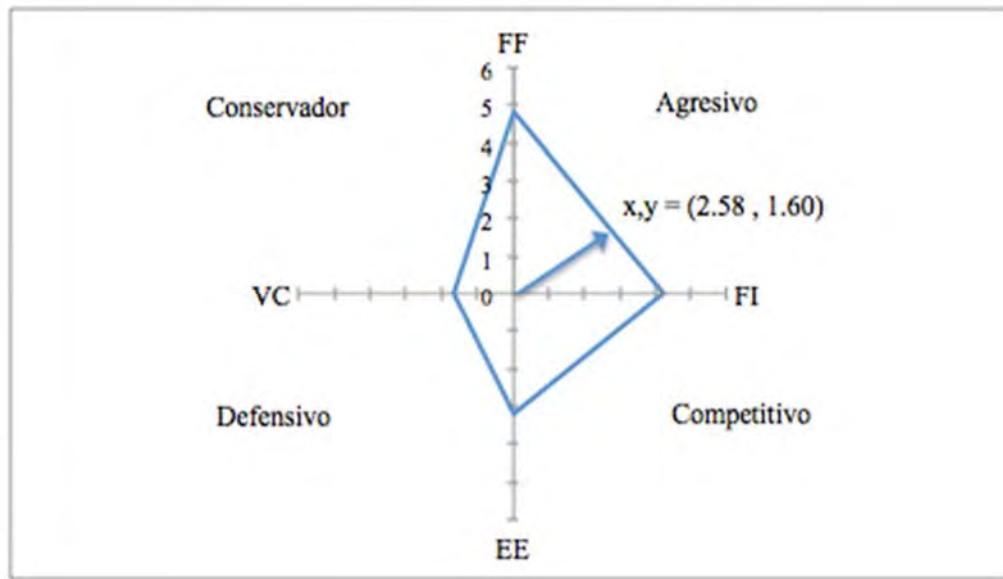


Figura 18. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Dadas las cinco unidades de negocio de Ransa Comercial: Minería y Energía, Gas y Petróleo, Consumo y Retail, Industriales y Perecederos, el proceso estratégico permitirá considerar estrategias diferenciadas o estrategias integradoras en base a la participación de mercado y crecimiento de cada una. La Matriz Boston Consulting Group (MBCG) permite comprender el atractivo de las unidades dentro del portafolio comercial, con lo que se podrán gestionar sus ciclos de vida y la generación de valor cuando se transfieren entre cuadrantes formados a partir de la combinación de los ejes participación y crecimiento de mercado. Los cuadrantes en los que se desplegarán las unidades de negocio son: (a) signos de interrogación, cuando existe baja participación y alto crecimiento; (b) estrellas, cuando existe alta participación y alto crecimiento; (c) vacas lecheras, cuando existe alta participación y bajo crecimiento y (d) perros, cuando existe baja participación y bajo crecimiento.

La Figura 19, permite apreciar la contribución de las unidades de negocio de Ransa Comercial al portafolio, el tamaño de los círculos responde al nivel de facturación de cada unidad de negocios mientras que la posición en el eje horizontal responde a la participación de mercado y la posición en el eje vertical al crecimiento en ventas.

La Tabla 18 muestra la cuantificación del nivel de ventas, así como su participación y crecimiento del mercado. A partir de la MBCG, se aprecia que las unidades minería y energía, consumo masivo y *retail* e industriales se encuentran en el cuadrante estrellas, lo que implica una alta oportunidad de rentabilización a largo plazo, donde las estrategias de integración, intensivas y aventuras conjuntas, en inglés *joint venture*, están contenidas. La unidad de perecederos se encuentra en el cuadrante signos de interrogación, lo que implica una baja generación de caja y a la vez alta necesidad de liquidez. Es en este cuadrante donde Ransa Comercial debe decidir si fortalece las unidades con estrategias intensivas o desinvertir, lo que es poco probable. En el cuadrante de vacas lecheras, se encuentra la unidad de minería y energía, lo que implica que aún bajo un escenario de incertidumbre en el mercado de metales, esta unidad mantiene una posición estratégica que requiere un enfoque profundo hacia los costos para maximizar su contribución. Finalmente, la unidad de gas y petróleo se encuentra en el cuadrante perros, ya que al igual que la unidad de minería y energía, se encuentra en una situación de incertidumbre; sin embargo, se diferencia de la unidad anterior en la baja participación de Ransa Comercial. La unidad de gas y petróleo requiere ser evaluada por las necesidades de inversión que no van acorde con la situación comercial de la empresa.

De acuerdo a lo presentado, se aprecia que el portafolio de Ransa Comercial se encuentra balanceado. Las decisiones económicas comerciales sobre la continuidad y sostenibilidad de las unidades, deberán enfocarse en la evaluación de las necesidades de inversión de corto plazo, dada la sensibilidad en la situación económica actual. La necesidad de revisar la MBCG de manera periódica es directamente proporcional al dinamismo del mercado. En el caso del sector de servicios logísticos, es recomendable la revisión de la MBCG al menos cada semestre con el fin de replantear a tiempo la estrategia de cada unidad de negocios de Ransa Comercial ante inminentes cambios de mercado, más aún cuando Ransa Comercial plante una sólida propuesta de crecimiento en la región.



Figura 19. Matriz Boston Consulting Group.

Tabla 18

Cuantificación de Valores para MBCG

Unidades de Negocio	Ingresos (millones US\$)	Participación de mercado de Ransa Comercial	Participación de mercado de competidor mayor	Posición de la participación relativa del mercado en la industria	Tasa de crecimiento de las ventas de la industria
Minería y Energía	305.255	15.00%	15.00%	1.0	-3.00%
Gas y Petróleo	13.021	4.00%	11.00%	0.4	-4.80%
Consumo masivo y retail	169.544	10.00%	10.00%	1.0	7.30%
Industriales	68.975	6.00%	8.00%	0.8	5.10%
Perecederos	63.457	4.00%	9.00%	0.4	3.30%

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (MIE) se construye en base a los resultados obtenidos de las matrices EFI y EFE, desarrolladas en capítulos anteriores. Esta herramienta permite integrar las perspectivas interna y externa, con el fin de establecer las estrategias de desarrollo en Ransa Comercial. Dados los valores obtenidos en la MEFI 2.56 y en la MEFE 2.60, la posición de la empresa se encuentra en el quinto cuadrante, tal como se aprecia en la Figura 20.

Según D'Alessio (2008), el quinto cuadrante representa la necesidad de desarrollarse de manera selectiva para mejorar, lo que implica la implementación de acciones de penetración en el mercado y desarrollo de productos. Se aprecia la coherencia de los resultados de la MIE con lo desarrollado en capítulos anteriores, en los que se muestra la necesidad de capitalización de las fortalezas de Ransa Comercial en un mercado competitivo y a la vez atractivo.



Figura 20. Matriz Interna Externa (MIE).

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz Gran Estrategia (MGE) permite evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias en Ransa Comercial, mediante la combinación de dos variables: (a) posición competitiva, fuerte o débil y (b) crecimiento del mercado, rápido o lento (D'Alessio, 2008). De esta manera se obtienen cuadrantes de los que se resultan estrategias diferenciadas. Si bien esta herramienta no es cuantificada como las matrices anteriores, su utilidad es considerable para la etapa de formulación, ya que se obtendrán características de la posición estratégica que Ransa Comercial asumirá en el contexto actual y futuro.

Dado que Ransa Comercial presenta una posición competitiva fuerte, por su nivel de posicionamiento, respaldo financiero, capacidad tecnológica, entre otros; y a la vez el mercado presenta un rápido crecimiento, al abrirse oportunidades en el contexto local e

internacional, la posición de la empresa en la MGE se ubica en el primer cuadrante como se aprecia en la Figura 21. Ransa Comercial, al encontrarse en este cuadrante presenta una posición privilegiada, donde las estrategias apropiadas son las de penetración y desarrollo de mercados, así como desarrollo de productos. Asimismo, se recomienda no desestabilizar las ventajas competitivas al provocar cambios innecesarios y, por el contrario, asumir riesgos solo cuando es necesario para tomar ventajas sobre las oportunidades a las que la empresa pueda acceder.



Figura 21. Matriz de Gran Estrategia.

6.6 Matriz de Decisión (MDE)

La Matriz de Decisión (MDE) permite priorizar las estrategias que han sido generadas hasta el momento en el presente capítulo, dado que sería mucho más eficaz implementar estrategias que cumplan con ciertos requisitos a modo de filtro. La matriz MDE filtra las estrategias que se alinean con las matrices MFODA, MPEYEA, MCG, MIE y MGE por lo menos tres veces. De esta manera se afianza la coherencia entre las estrategias y los enfoques que cada matriz establece, lo que se puede apreciar en la Tabla 19.

Tabla 19

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Origen	Estrategias alternativas	Matriz					Total	
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE		
1	FO1	Afianzar el crecimiento sostenible de los clientes clave, anticipando sus necesidades futuras. (F3, F4, F5, O1, O4, O5)	X			X	X	3
2	FO2	Estandarizar la gestión de procesos y proyectos en las unidades de negocio para lograr la interoperabilidad regional. (F2, F3, F5, F6, O4, O5)	X		X	X		3
3	FO3	Incrementar centros de distribución para afianzar la cobertura y mejorar el posicionamiento en provincias con mayor potencial comercial. (F1, F2, F4, O2, O3)	X	X	X	X	X	5
4	FO4	Involucrar a los grupos de interés en los proyectos de promoción de la cultura de calidad. (F1, F3, O4)	X			X		2
5	DO1	Impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan mejorar la infraestructura en la región. (D1, D4, O1, O4, O5)	X	X	X		X	4
6	DO2	Promocionar los servicios de tercerización logística en ferias y convenciones internacionales. (D3, D5, O4, O5)	X			X	X	3
7	DO3	Integrar los sistemas de información para lograr sinergia entre las unidades de negocio. (D2, D3, D6, O3, O4, O5)	X	X		X		3
8	FA1	Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores, que permita liderar el ranking Great Place To Work de empresas logísticas. (F1, F2, F3, F5, A3, A5, A6, A8)	X	X	X			3
9	FA2	Establecer canales de financiamiento para clientes con mayor potencial de crecimiento. (F1, F2, A1, A4, A7)	X	X			X	3
10	FA3	Desarrollar el modelo de economía circular para operar de manera eficiente sobre una base de respeto medioambiental. (F3, F5, A2, A6)	X	X		X	X	4
11	DA1	Orientar las unidades de negocio hacia la coopección para lograr sinergia y eficiencia de los recursos compartidos. (D1, D2, D3, A2, A5, A7)	X	X		X	X	4
12	DA2	Implementar mejoras tecnológicas que permitan disminuir el costo operativo. (D2, D3, D6, A1, A5, A6)	X	X	X	X		4

Nota. Las estrategias retenidas se repetirán al menos 3 veces en las matrices.

El resultado de la MDE es la retención de 11 estrategias, que continuarán evaluándose en el proceso estratégico con herramientas adicionales, el resto de herramientas, al no cumplir

el criterio de retención no continuarán en el estudio sin embargo se tomarán como referencia para las revisiones periódicas de la gestión estratégica de Ransa Comercial.

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio (2008), la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) es una herramienta efectiva para la evaluación de las 12 estrategias que continúan en este estudio desde el filtro de la Matriz de Decisión (MDE). Estas estrategias volverán a filtrarse según su nivel de atractivo relativo tanto desde la perspectiva interna: fortalezas y debilidades, así como desde la perspectiva externa: oportunidades y amenazas, que se encuentran contenidas en las matrices EFI y EFE, respectivamente. Según el nivel de atractivo relativo, a cada relación se le asignará un puntaje, denominado Puntaje de Atractividad (PA), con la escala: (a) sin atractiva, (b) algo atractiva, (c) razonablemente atractiva y (d) altamente atractiva. Luego de haber clasificado cada estrategia según sus puntajes de atractividad se deberán calcular los Totales de Puntaje de Atractividad (TPA) mediante la multiplicación del puntaje de atractividad de cada estrategia y los pesos de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza, según sea el caso. Finalmente, las sumas de los totales de puntaje de atractividad formarán un ranking, que será el nuevo filtro para la retención de estrategias en el caso que tengan puntaje igual o mayor a cinco.

La Tabla 20 muestra los resultados de la MCPE, en la cual se puede observar que de las 11 estrategias obtenidas en el paso anterior, se logran retener 10 estrategias que continuarán en el estudio. De manera complementaria, se podrán identificar algunas estrategias de contingencia, a modo de respaldo, ante dificultades en la implementación de una de las 10 estrategias retenidas o cuando desaparece la naturaleza del contexto desde el que se originó su necesidad.

Tabla 20

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Estrategias	Afianzar el crecimiento sostenible de los clientes clave, anticipando sus necesidades futuras.		Estandarizar la gestión de procesos y proyectos en las unidades de negocio para lograr la interoperabilidad regional.		Incrementar centros de distribución para afianzar la cobertura y mejorar el posicionamiento en provincias con mayor potencial comercial.		Impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan mejorar la infraestructura en la región.		Promocionar los servicios de tercerización logística en ferias y convenciones internacionales.		Integrar los sistemas de información para lograr sinergia entre las unidades de negocio.		Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores, que permita liderar el ranking Great Place To Work de empresas logísticas.		Establecer canales de financiamiento para clientes con mayor potencial de crecimiento.		Desarrollar el modelo de economía circular para operar de manera eficiente sobre una base de respeto medioambiental.		Orientar las unidades de negocio hacia la cooperación para lograr sinergia y eficiencia de los recursos compartidos.		Implementar mejoras tecnológicas que permitan disminuir el costo operativo.		
		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		
		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																								
Incremento de la demanda en el sector minero		0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Incremento de la demanda en el norte del país		0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Gobiernos regionales principales promotores de logística en el país		0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	3	0.15
Entrada a nuevos mercados para empresas peruanas mediante los Tratados de Libre Comercio		0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32
Crecimiento económico en el Perú y América Latina		0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	1	0.12	3	0.36
Amenazas																								
Declive en el precio de los minerales		0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27
Falta de infraestructura nacional vial		0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1
Centralización de industrias en la capital		0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2	0.1
Bajo rendimiento de la economía China, uno de los principales socios comerciales del país		0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Incursión de grupos logísticos informales		0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24
Desaceleración de la economía mundial		0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15
Aumento de las exigencias medioambientales		0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2
Inestabilidad social y política del país		0.10		0	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3	1	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Fortalezas																								
Buen posicionamiento en el mercado nacional		0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Gran capacidad financiera gracias respaldo del Grupo Romero		0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48	2	0.24	2	0.24	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Alta especialización en el manejo de grandes proyectos		0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Cobertura a nivel nacional en transportes y almacenes		0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Cumplimiento de altos estándares de seguridad en operaciones		0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Infraestructura propia y de gran envergadura en servicios que cubren toda la cadena de suministro de los clientes		0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28
Debilidades																								
Deficiente interoperabilidad a nivel internacional		0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28
Bajo margen de rentabilidad anual en base al EBITDA (ROI/ROE)		0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	2	0.14
Baja capacidad de respuesta ante nuevos requerimientos		0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	4	0.4
Inexistente inversión para desarrollo de Proyectos de Innovación Logística (esfuerzo, tiempo, dinero)		0.10	3	0.3	1	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Falta de un plan de comunicación externa de la marca RANSA		0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24
Deficiente asignación de recursos humanos en la gestión de almacenes		0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14
Total		2.00		5.74		5.31		5.25		5.55		5.67		4.30		5.78		6.14		6.03		5.45		6.45

Nota. Los criterios para indicar el atractivo relativo de las estrategias son: 1 No atractiva, 2 Algo atractiva, 3 Razonablemente atractiva, 4 Altamente atractiva. Se considerarán como retenidas las estrategias con TPA igual o mayor que 5.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Según (D'Alessio, 2008), la Matriz de Rumelt (MR) permite evitar el riesgo que una de las estrategias por implementar pueda afectar una o más áreas claves de Ransa Comercial, realizando para ello una evaluación de las estrategias bajo los siguientes criterios: (a) Consistencia, asegura que la estrategia no presente objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) Consonancia, asegura que la estrategia presente una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran; (c) Ventaja, asegura que la estrategia permita la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas de resultado clave; y (d) Factibilidad, asegura que la estrategia no genere sobrecostos en los recursos disponibles ni problemas sin solución. Toda estrategia debe cumplir necesariamente con todos los criterios descritos en la MR, caso contrario la estrategia no se deberá aprobar.

La Tabla 21, muestra que las estrategias, tanto retenidas como de contingencia, cumplen con los criterios descritos anteriormente, por lo que todas son aprobadas para su continuación en el estudio.

6.9 Matriz de Ética (ME)

A propósito de diversas disciplinas que resaltan la importancia de los derechos fundamentales, la Matriz de Ética (ME) permite un nuevo filtro de las estrategias a modo de auditoría de la ética en la empresa, en base a aspectos relacionados con: (a) los derechos, entendiéndose a través de la evaluación de los impacto en los derechos a la vida, propiedad, libre pensamiento, privacidad, libertad de conciencia, hablar libremente y debido proceso; (b) la justicia, entendiéndose a través de la evaluación del impacto en la distribución, equidad en la administración y normas de compensación; y (c) el utilitarismo, entendiéndose a través de la evaluación de los fines y resultados estratégicos, así como de los medios estratégicos empleados, según (D'Alessio, 2008). Cada estrategia podrá tener resultados diferenciados por aspectos de los derechos, pudiendo ser (P) promueve, (N) neutral o (V) viola; aspectos de la

justicia, pudiendo ser (J) Justa, (N) Neutra o (I) Injusta; y aspectos de utilitarismo, pudiendo ser (E) Excelente, (N) Neutra o (P) Perjudicial.

La Tabla 22, muestra que las estrategias, tanto retenidas como de contingencia, lograron continuar con el estudio al no haberse encontrado ninguna que afecte negativamente los aspectos de derechos, justicia y utilitarismo.

Tabla 21

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1	Afianzar el crecimiento sostenible de los clientes clave, anticipando sus necesidades futuras.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2	Estandarizar la gestión de procesos y proyectos en las unidades de negocio para lograr la interoperabilidad regional.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Incrementar centros de distribución para afianzar la cobertura y mejorar el posicionamiento en provincias con mayor potencial comercial.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan mejorar la infraestructura en la región.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Promocionar los servicios de tercerización logística en ferias y convenciones internacionales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Integrar los sistemas de información para lograr sinergia entre las unidades de negocio.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores, que permita liderar el ranking Great Place To Work de empresas logísticas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Establecer canales de financiamiento para clientes con mayor potencial de crecimiento.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9	Desarrollar el modelo de economía circular para operar de manera eficiente sobre una base de respeto medioambiental.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Orientar las unidades de negocio hacia la coopección para lograr sinergia y eficiencia de los recursos compartidos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	Implementar mejoras tecnológicas que permitan disminuir el costo operativo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 22

Matriz de Ética (ME)

Aspectos	Estrategias										
	Afianzar el crecimiento sostenible de los clientes clave, anticipando sus necesidades futuras.			Estandarizar la gestión de procesos y proyectos en las unidades de negocio para lograr la interoperabilidad regional.			Incrementar centros de distribución para afianzar la cobertura y mejorar el posicionamiento en provincias con mayor potencial comercial.			Impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan mejorar la infraestructura en la región.	
	Promocionar los servicios de tercerización logística en ferias y convenciones internacionales.			Integrar los sistemas de información para lograr sinergia entre las unidades de negocio.		Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores, que permita liderar el ranking Great Place To Work de empresas logísticas		Establecer canales de financiamiento para clientes con mayor potencial de crecimiento.		Desarrollar el modelo de economía circular para operar de manera eficiente sobre una base de respeto medioambiental.	
	Orientar las unidades de negocio hacia la cooperación para lograr sinergia y eficiencia de los recursos compartidos		Implementar mejoras tecnológicas que permitan disminuir el costo operativo.								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Derechos											
Impacto en el derecho a la vida.	P	N	N	N	N	P	P	N	P	N	P
Impacto en el derecho a la propiedad.	P	N	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto al derecho al libre pensamiento.	P	P	N	P	P	P	P	P	P	P	N
Impacto al derecho a la privacidad.	P	N	P	N	N	N	P	N	N	N	P
Impacto al derecho a la libertad de conciencia.	N	P	N	N	P	N	P	P	P	N	N
Impacto al derecho a hablar libremente.	N	P	N	N	P	P	N	N	P	N	N
Impacto al derecho al debido proceso.	P	N	P	P	N	P	N	N	N	N	N
Justicia											
Impacto en la distribución.	J	J	N	J	J	J	J	J	N	N	J
Impacto en la administración.	J	J	J	J	J	N	N	J	J	J	J
Normas de compensación.	J	N	J	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo											
Fines y resultados estratégicos.	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados.	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Posterior a la aplicación de las matrices de generación, evaluación y filtro de estrategias, la etapa de formulación brinda la consolidación final en la que se clasificarán

entre estrategias retenidas y estrategias de contingencia. Las primeras serán las que ingresarán a la siguiente etapa para el estudio de su implementación, mientras que las segundas se considerarán en caso las primeras no alcancen los resultados esperados o haya desaparecido la naturaleza de su necesidad. En la Tabla 23 se aprecian las 10 estrategias retenidas y una de contingencia.

Tabla 23

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tipo	Puntaje	Estrategia	Descripción
Estrategias retenidas	5.74	1	Afianzar el crecimiento sostenible de los clientes clave, anticipando sus necesidades futuras.
	5.31	2	Estandarizar la gestión de procesos y proyectos en las unidades de negocio para lograr la interoperabilidad regional.
	5.25	3	Incrementar centros de distribución para afianzar la cobertura y mejorar el posicionamiento en provincias con mayor potencial comercial.
	5.55	4	Impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan mejorar la infraestructura en la región.
	5.67	5	Promocionar los servicios de tercerización logística en ferias y convenciones internacionales.
	5.78	6	Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores, que permita liderar el ranking Great Place To Work de empresas logísticas.
	6.14	7	Establecer canales de financiamiento para clientes con mayor potencial de crecimiento.
	6.03	8	Desarrollar el modelo de economía circular para operar de manera eficiente sobre una base de respeto medioambiental.
	5.45	9	Orientar las unidades de negocio hacia la coopección para lograr sinergia y eficiencia de los recursos compartidos.
	6.45	10	Implementar mejoras tecnológicas que permitan disminuir el costo operativo.
Estrategias de contingencia	4.30	1	Integrar los sistemas de información para lograr sinergia entre las unidades de negocio.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

El propósito de la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) es identificar la relación entre las estrategias y los objetivos de largo plazo. El entendimiento de estas relaciones permite priorizar los recursos muchas veces insuficientes orientándolos hacia las estrategias que muestren mayor impacto a los objetivos de largo plazo, lo que incrementará la confiabilidad del proceso estratégico.

Tabla 24

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Estrategias		Objetivos de Largo Plazo	La rentabilidad anual sobre las ventas será de 10% para el año 2021	La participación de las ventas en la franja del Pacífico (Guatemala, El Salvador, Honduras, Colombia, Chile y Ecuador) en Ransa Comercial, deberá llegar a 30% en el 2021.	Para el año 2021, el 100% de la cartera de clientes que se encuentren en la sierra central del país serán atendidos también con transporte ferroviario.	Los costos fijos serán del 40%, respecto a las ventas, en el año 2021.	Estar entre las 10 mejores empresas peruanas en el ranking de Great Place to Work al 2021.
			OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	
1	Afianzar el crecimiento sostenible de los clientes clave, anticipando sus necesidades futuras.	X	X	X			
2	Estandarizar la gestión de procesos y proyectos en las unidades de negocio para lograr la interoperabilidad regional.		X		X		X
3	Incrementar centros de distribución para afianzar la cobertura y mejorar el posicionamiento en provincias con mayor potencial comercial.	X		X	X		
4	Impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan mejorar la infraestructura en la región.	X	X	X	X		
5	Promocionar los servicios de tercerización logística en ferias y convenciones internacionales.	X	X	X			X
6	Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores, que permita liderar el ranking Great Place To Work de empresas logísticas.	X	X				X
7	Establecer canales de financiamiento para clientes con mayor potencial de crecimiento.	X	X	X			
8	Desarrollar el modelo de economía circular para operar de manera eficiente sobre una base de respeto medioambiental.	X		X	X		X
9	Orientar las unidades de negocio hacia la coopetición para lograr sinergia y eficiencia de los recursos compartidos.	X		X	X		X
10	Implementar mejoras tecnológicas que permitan disminuir el costo operativo.	X		X	X		X

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

(MEPCS)

Con el fin de incrementar la confiabilidad del proceso estratégico, la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) permite comprender las posibles reacciones de los competidores y sustitutos de Ransa Comercial, lo que se aprecia en la Tabla 25.

Tabla 25

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Estrategias retenidas	Posibilidades BSF Logistics	Posibilidades Dinet	Posibilidades Neptunia
1 Afianzar el crecimiento sostenible de los clientes clave, anticipando sus necesidades futuras.	Replicar	Replicar	Replicar
2 Estandarizar la gestión de procesos y proyectos en las unidades de negocio para lograr la interoperabilidad regional.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
3 Incrementar centros de distribución para afianzar la cobertura y mejorar el posicionamiento en provincias con mayor potencial comercial.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
4 Impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan mejorar la infraestructura en la región.	Replicar	Indiferente	Replicar
5 Promocionar los servicios de tercerización logística en ferias y convenciones internacionales.	Proteger	Indiferente	Proteger
6 Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores, que permita liderar el ranking Great Place To Work de empresas logísticas.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
7 Establecer canales de financiamiento para clientes con mayor potencial de crecimiento.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
8 Desarrollar el modelo de economía circular para operar de manera eficiente sobre una base de respeto medioambiental.	Proteger	Proteger	Proteger
9 Orientar las unidades de negocio hacia la cooperación para lograr sinergia y eficiencia de los recursos compartidos.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
10 Implementar mejoras tecnológicas que permitan disminuir el costo operativo.	Indiferente	Indiferente	Indiferente

Con esto, la empresa podrá prevenir posibles reacciones externas que afecten el resultado esperado del proceso estratégico mediante planes de respuesta previamente desarrollados. Las posibilidades de reacción podrían ser: (1) Replicar, implementando una estrategia similar, (2) Indiferente, que no les afecte y (3) Protege, que busquen maneras de protegerse de estas estrategias. Ransa Comercial identifica que sus principales competidores son BSF Logistics, MIQ Logistics, Dinet y Neptunia.

6.13 Conclusiones

El proceso estratégico de Ransa Comercial permitió generar 13 estrategias entre las que resaltan 10 estrategias retenidas y una estrategia de contingencia. Según (D'Alessio, 2008), las matrices retenidas son las que presentan mayor solidez y coherencia dentro del estudio, por lo que en el próximo capítulo se sustentarán los recursos y periodos necesarios para su correcta implementación.

El propósito del presente capítulo es de obtener las estrategias que con mayor nivel de confiabilidad podrán guiar a Ransa Comercial hacia el logro de su visión, por lo que su importancia dentro del proceso estratégico es crítica y deberá ser revisada periódicamente para determinar si los cambios en el entorno externo o interno pueden afectar su implementación, mantenimiento o seguimiento.

Como se puede apreciar en la Tabla 23, Estrategias Retenidas y de Contingencia, el enfoque de Ransa Comercial es el de afianzar sus capacidades comerciales para desarrollar mercados y desarrollar productos, capitalizando sus habilidades internas. Esto es coherente con lo descrito a lo largo del proceso estratégico.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Según D'Alessio (2014), una vez que se formule la visión y misión, se debe traducir en criterios que la gerencia pueda utilizar para guiar el rendimiento de la organización; siendo los objetivos de la organización los parámetros de medición. Los objetivos estratégicos o de largo plazo (OLP) son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Los OCP son los hitos mediante las cuales se alcanza, con cada estrategia los OLP.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

OLP1. Para el objetivo de largo plazo: “La rentabilidad anual sobre las ventas será de 10% para el año 2021.” se han establecido los siguientes objetivos de corto plazo:

OCP1.1. Antes de finalizar el año 2017, se deberá revisar la estructura organizacional del área comercial de la empresa con el objetivo de asegurar las cuentas clave y la búsqueda de nuevos negocios, tomando en cuenta los recursos existentes.

OCP 1.2. Para fines del año 2018 se incrementará la rentabilidad sobre los activos al 10%. Este objetivo permitirá que las Gerencias Centrales prioricen planes de acción enfocados al mejor aprovechamiento de la infraestructura y la cooperación entre las unidades de negocio, a fin de reducir los costos fijos.

OCP 1.3. Para fines del año 2019, se deberá repotenciar el área de construcción, con el objetivo de aprovechar el potencial de los clientes de este sector. Esto permitirá ampliar las fuentes de ingreso, y además compensará las caídas de ventas de aquellas divisiones que por motivos coyunturales se vean frenadas o paralizadas.

OLP 2. Para el objetivo de largo plazo: “La participación de las ventas en la franja del Pacífico (Guatemala, El Salvador, Honduras, Colombia, Chile y Ecuador) en Ransa Comercial, deberá llegar a 30% en el 2021.”, se han establecido los siguientes objetivos de corto plazo:

OCP 2.1. A inicios del 2017, se deberá identificar un local que se pueda adquirir en Valparaíso para que sea el primer centro de distribución de Ransa Comercial en Chile. El proyecto deberá presentarse antes de finalizar el 2016 y deberá implementarse antes del final del 2017.

OCP 2.2. A inicios del año 2018, se deberá identificar un local a adquirirse en Buenaventura, Colombia, para que sea el principal centro de distribución de Ransa Comercial en Colombia. El proyecto deberá presentarse antes de finalizado el 2017 y deberá implementarse antes del final del 2018, deberá buscarse que la inversión sea recuperada antes de finalizar el año 2020.

OCP 2.3. Para el año 2017, se deberá asignar un equipo de trabajo regional, que permita interconectar las operaciones de la franja del Pacífico, y de esta manera no obtener operaciones dispersas o con indicadores distintos de medición.

OLP 3. Para el objetivo de largo plazo “Para el año 2021, el 100% de la cartera de clientes que se encuentren en la sierra central del país serán atendidos también con transporte ferroviario.”, se han establecido los siguientes objetivos de corto plazo:

OCP 3.1. Para fines del año 2017, Ransa Comercial deberá participar en las licitaciones de concesión de líneas y operadores ferroviarios. Contará con un estudio de viabilidad del servicio ferroviario.

OCP 3.2. Para junio de 2018, Ransa Comercial deberá integrar al área de transporte y operaciones extractivas, un equipo de profesionales expertos en transporte ferroviario, con el objetivo de poder implementar un paquete integrado de servicios logísticos para los clientes de Minería, Energía, Gas y Petróleo, Industria y Consumo Masivo en la sierra central del país.

OCP 3.3. Para fines del año 2020, el área comercial de Ransa Comercial deberá integrar el 50% de los clientes actuales a transporte ferroviario, esto reducirá los costos de transporte y fidelizarlos a la marca.

OLP 4. Para el objetivo de largo plazo: “Los costos fijos serán del 40%, respecto a las ventas, en el año 2021.”, se han establecido los siguientes objetivos de corto plazo:

OCP 4.1. Antes de finalizar el año 2016, el área de Recursos Humanos deberá implementar un sistema de evaluación 360° a todo nivel, con el objetivo de tener una evaluación integral de cada uno de los colaboradores de la empresa.

OCP 4.2. Antes de finalizar el año 2017, cada una de las áreas deberá presentar su propuesta de reestructuración, incluyendo el Manual de Organización y Funciones (MOF); con la finalidad de evitar duplicidad de funciones.

OCP 4.3. Para fines del año 2018, Ransa Comercial deberá lograr una relación sinérgica con los gremios y sindicatos correspondientes para que el retiro de personal cuente con el apoyo de los mismos, se concrete un plan de reubicación y no exista riesgo de huelga o demanda contra la empresa, ya que retrasaría el resto de planes.

OLP 5. Para el objetivo de largo plazo: “Estar entre las 10 mejores empresas peruanas en el ranking de Great Place to Work al 2021.”, se han establecido los siguientes objetivos de corto plazo:

OCP 5.1. Antes de finalizar el año 2016, el área de Marketing de Ransa Comercial deberá iniciar un estudio de mercado que establezca los factores tangibles e intangibles que los colaboradores valoran más en una empresa.

OCP 5.2. Para finales del año 2018, Ransa Comercial deberá modificar sus políticas laborales alineándolas a los resultados del estudio de mercado realizado.

OCP 5.3. Para finales de 2019, Ransa Comercial deberá implementar un sistema de evaluación continua a sus colaboradores, que permita que el nivel de calidad percibido de la

empresa, en todos los aspectos establecidos en el estudio de mercado, sean constantemente monitoreados.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En base a los objetivos de corto plazo (D'Alessio, 2008) se definen los siguientes tipos de recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos.

En cuanto a los recursos financieros, Ransa Comercial cuenta con el respaldo del Grupo Romero. Este grupo conglomerada una cadena de empresas a nivel nacional e internacional, entre ellas el Banco de Crédito de Perú, liderada por una de las familias más exitosas del país.

Durante los últimos años, Ransa Comercial ha invertido en el financiamiento de la optimización de sus recursos físicos, tecnológicos y humanos. Este respaldo permite atender las necesidades de capital de trabajo, para el transporte terrestre tercerizado y se espera atender la demanda de transportes actuales del mercado minero, energético, petrolero, logística refrigerada, consumo masivo a nivel nacional y América Latina. Sobre las unidades de transporte vial propias, Ransa Comercial financia parte de sus unidades a través de arrendamientos financieros por el tiempo que duren en depreciarse, cinco años, pasado el tiempo de su vida útil son vendidas.

En cuanto a los recursos físicos que constan de flota de camiones para transporte de carga y concentrados, equipos de estiba/desestiba tales como cargadores frontales, montacargas, grúas y elevadores. A mediados del 2014, Ransa Comercial invirtió 1 millón de dólares en una flota de camiones de marca DAF (32 tractos y 41 plataformas de marca FAMED) al igual que en 10 camioneta de marca Volkswagen, con el fin de mantener las unidades de transporte actualizadas y dentro del margen de emisión de gases permitidos. Para mediados del 2015, Ransa Comercial compró cinco nuevos montacargas con el fin de optimizar las operaciones de *cross-docking* en consumo masivo y manipuleos de carga de volumen en minería y energía. También se tiene como recursos a los activos inmobiliarios de

la empresa. Ransa Comercial posee activos inmobiliarios propios por US\$ 208.2MM (valor de mercado) de los cuales 1,286M m² aproximado son propios y 1,051M m² son alquilados. Durante el año 2014, Ransa Comercial adquirió en Colombia la empresa Colfrigos, empresa hoy dedicada al procesado de pescados y logística en frío. El mismo año se invirtió en un almacén exclusivo para el sector minero y energético en el Callao, con el fin de optimizar recursos y estos no sean compartidos con otros sectores de la empresa. El mismo año también se implementaron y acondicionaron 40 hectáreas de almacenes exclusivos en Huaral y Trujillo.

Sobre los recursos humanos, Ransa Comercial considera este recurso uno de los más importantes y es su compromiso el de lograr retenerlos, incentivándolos con talleres y capacitaciones. A nivel Latino-América cuenta con 7,400 colaboradores. En los últimos años, el Perú ha estado atravesando una difícil situación económica que ha ocasionado la paralización o desaceleración de ciertas industrias, entre ellas relacionadas al sector minería, energía e industria. Ante la coyuntura, la empresa se ha amoldado a los cambios y como primer enfoque ha reducido personal, y ha logrado reducirlo en 5% durante el 2015.

Los recursos tecnológicos de Ransa Comercial están alineados a las nuevas Tecnologías de información y Comunicación (TIC) que se refieren a los servidores que almacenan de forma masiva los conjuntos de datos de todas las divisiones de la empresa. Basada en tecnología de plataformas Java, Ransa Comercial integra toda la cadena de suministros de sus clientes mineros, energéticos, petroleros e industriales mediante un ERP llamado SOLMIN. El software tiene interconexión con las áreas de Administración, Ventas, Finanzas y Operaciones en las siguientes 4 presentaciones: Almacenes, Seguimientos de Órdenes de Compra, Administración y Transporte. SOLMIN se introdujo a la empresa en el 2004 y a la fecha sigue adaptándose a los nuevos requerimientos del cliente. La inversión en este *software* fue de USD\$ 2 Millones, mantiene una integración solida con las operaciones

diarias y a la vez informa al cliente en tiempo real el estado de la mercadería en almacenes mediante la plataforma virtual Extranet.

Respecto al presupuesto orientado a la implementación y control estratégico, la Tabla 26 muestra los recursos que serán necesarios para cada uno de los objetivos de corto plazo, ordenados en las 7-M. Estos mismos recursos y bajo el mismo orden se muestran de manera agrupada según los objetivos de largo plazo, como se muestra en la Tabla 27. Finalmente se puede apreciar en la Tabla 28 el presupuesto necesario desde en el periodo 2015 al 2021, ordenado de la misma manera en las 7-M.

7.3 Políticas de cada Estrategia

- P1. Promover la innovación y búsqueda de nuevas formas de reducir los procesos.
- P2. Promover la seguridad de las operaciones en todas las divisiones de Ransa Comercial.
- P3. Enfocarse siempre hacia el cliente en todas las acciones y decisiones que se tomen desde todas las áreas de la empresa.
- P4. Buscar desarrollarse en el mercado, apuntando también hacia los clientes de los clientes de Ransa Comercial donde estén ubicados los sectores clave.
- P5. Crear equipos multidisciplinarios con personal joven y personal experimentado que puedan trabajar ágilmente sin perder el *know-how* de la empresa.
- P6. Incluir dentro de los objetivos de cada área de la empresa, el vector de impacto latinoamericano.
- P7. Asegurar un correcto proceso de capacitación de nuevos integrantes de la empresa y sobretodo incluir la innovación como punto clave de la misma.
- P8. Promover la creación de equipos de trabajo con personal que represente a cada área de la empresa en los proyectos de innovación y creación de valor.

P9. Promover la creación de manuales técnicos de todos los puestos de trabajo clave de la empresa.

P10. Promover la creación de equipos especiales para desarrollo de nuevos productos.



Tabla 26

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

	OCP 1.1	OCP 1.2	OCP 1.3	OCP 2.1	OCP 2.2	OCP 2.3	OCP 3.1	OCP 3.2
Recursos	Antes de finalizar el año 2017, se deberá revisar la estructura organizacional del área comercial de la empresa.	Para fines del año 2018 se incrementará la rentabilidad sobre los activos al 10%.	Para fines del año 2019, se deberá repotenciar el área de construcción, con el objetivo de aprovechar el potencial de los clientes del sector.	A inicios del 2017, se deberá identificar un local que se pueda adquirir en Valparaíso para que sea el primer centro de distribución de Ransa Comercial en Chile.	A inicios del año 2018, se deberá identificar un local a adquirirse en Buenaventura, Colombia, para que sea el principal centro de distribución de Ransa Comercial en Colombia.	Para el año 2017, se deberá asignar un equipo de trabajo regional que permita interconectar las operaciones de la franja del Pacífico.	Para fines del año 2017, Ransa Comercial deberá participar en las licitaciones de concesión de líneas y operadores ferroviarios.	Para junio de 2018, Ransa Comercial deberá integrar al área de transporte y operaciones extractivas, un equipo de profesionales expertos en transporte ferroviario.
Materiales	16,540.54	8,270.27	5,789.19	3,400.00	3,400.00	3,400.00	12,240.00	2,550.00
Mano de Obra / Personal	99,243.24	49,621.62	34,735.14	17,000.00	17,000.00	20,400.00	24,480.00	15,300.00
Maquinarias	16,540.54	8,270.27	5,789.19	3,400.00	3,400.00	3,400.00	30,600.00	2,550.00
Métodos	33,081.08	16,540.54	11,578.38	6,800.00	6,800.00	6,800.00	12,240.00	5,100.00
Medio Ambiente	66,162.16	33,081.08	23,156.76	13,600.00	13,600.00	13,600.00	18,360.00	10,200.00
Mentalidad	66,162.16	33,081.08	23,156.76	17,000.00	17,000.00	13,600.00	18,360.00	10,200.00
Moneda	33,081.08	16,540.54	11,578.38	6,800.00	6,800.00	6,800.00	6,120.00	5,100.00
	OCP 3.3	OCP 4.1	OCP 4.2	OCP 4.3	OCP 5.1	OCP 5.2	OCP 5.3	
Recursos	Para fines del año 2020, el área comercial de Ransa Comercial deberá integrar el 50% de los clientes actuales a transporte ferroviario.	Antes de finalizar el año 2016, el área de Recursos Humanos deberá implementar un sistema de evaluación 360° a todo nivel.	Antes de finalizar el año 2017, cada una de las áreas deberá presentar su propuesta de reestructuración, incluyendo el Manual de Organización y Funciones (MOF).	Para fines del año 2018, Ransa Comercial deberá lograr una relación sinérgica con los gremios y sindicatos correspondientes para que el retiro de personal cuente con el apoyo de los mismos.	Antes de finalizar el año 2016, el área de Marketing de Ransa Comercial deberá iniciar un estudio de mercado que establezca los factores tangibles e intangibles que los colaboradores valoran más en una empresa.	Para finales del año 2018, Ransa Comercial deberá modificar sus políticas laborales alineándolas a los resultados del estudio de mercado realizado.	Para finales de 2019, Ransa Comercial deberá implementar un sistema de evaluación continua a sus colaboradores.	
Materiales	1,530.00	2,390.63	4,781.25	2,390.63	2,550.00	2,550.00	1,275.00	
Mano de Obra / Personal	9,180.00	14,343.75	28,687.50	14,343.75	5,100.00	5,100.00	2,550.00	
Maquinarias	1,530.00	2,390.63	4,781.25	2,390.63	2,550.00	2,550.00	1,275.00	
Métodos	3,060.00	9,562.50	19,125.00	9,562.50	2,550.00	2,550.00	1,275.00	
Medio Ambiente	6,120.00	4,781.25	9,562.50	4,781.25	2,550.00	2,550.00	1,275.00	
Mentalidad	6,120.00	9,562.50	19,125.00	9,562.50	5,100.00	5,100.00	2,550.00	
Moneda	3,060.00	4,781.25	9,562.50	4,781.25	5,100.00	5,100.00	2,550.00	

Tabla 27

Recursos Asignados a los Objetivos de Largo Plazo

Recursos	OL1	OL2	OL3	OL4	OL5	Total OLP
Materiales	30,600.00	10,200.00	16,320.00	9,562.50	6,375.00	73,057.50
Mano de Obra / Personal	183,600.00	54,400.00	48,960.00	57,375.00	12,750.00	357,085.00
Maquinaria	30,600.00	10,200.00	34,680.00	9,562.50	6,375.00	91,417.50
Métodos	61,200.00	20,400.00	20,400.00	38,250.00	6,375.00	146,625.00
Medio Ambiente	122,400.00	40,800.00	34,680.00	19,125.00	6,375.00	223,380.00
Mentalidad	122,400.00	47,600.00	34,680.00	38,250.00	12,750.00	255,680.00
Moneda	61,200.00	20,400.00	14,280.00	19,125.00	12,750.00	127,755.00
Costo Total	612,000.00	204,000.00	204,000.00	191,250.00	63,750.00	1,275,000.00

Tabla 28

Recursos Distribuidos por Periodo 2016-2021

Recursos	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total 2016-2021
Materiales	20,456.10	18,264.38	13,880.93	8,036.33	6,575.18	5,844.60	73,057.50
Mano de Obra / Personal	99,983.80	89,271.25	67,846.15	39,279.35	32,137.65	28,566.80	357,085.00
Maquinaria	25,596.90	22,854.38	17,369.33	10,055.93	8,227.58	7,313.40	91,417.50
Métodos	41,055.00	36,656.25	27,858.75	16,128.75	13,196.25	11,730.00	146,625.00
Medio Ambiente	62,546.40	55,845.00	42,442.20	24,571.80	20,104.20	17,870.40	223,380.00
Mentalidad	71,590.40	63,920.00	48,579.20	28,124.80	23,011.20	20,454.40	255,680.00
Moneda	35,771.40	31,938.75	24,273.45	14,053.05	11,497.95	10,220.40	127,755.00
Costo Total	357,000.00	318,750.00	242,250.00	140,250.00	114,750.00	102,000.00	1,275,000.00

Tabla 29

Políticas de Ransa Comercial

Políticas		Estrategias									
		Afianzar el crecimiento sostenible de los clientes clave, anticipando sus necesidades futuras.	Estandarizar la gestión de procesos y proyectos en las unidades de negocio para lograr la interoperabilidad regional.	Incrementar centros de distribución para afianzar la cobertura y mejorar el posicionamiento en provincias con mayor potencial comercial.	Impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan mejorar la infraestructura en la región.	Promocionar los servicios de tercerización logística en ferias y convenciones internacionales.	Integrar los sistemas de información para lograr sinergia entre las unidades de negocio.	Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores, que permita liderar el ranking Great Place To Work de	Establecer canales de financiamiento para clientes con mayor potencial de crecimiento.	Desarrollar el modelo de economía circular para operar de manera eficiente sobre una base de respeto medioambiental.	Orientar las unidades de negocio hacia la cooptación para lograr sinergia y eficiencia de los recursos compartidos
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Promover la innovación y búsqueda de nuevas formas de reducir los procesos.	X	X		X			X	X	X	X
2	Promover la seguridad de las operaciones en todas las divisiones de Ransa Comercial.		X			X	X		X	X	
3	Enfocarse siempre hacia el cliente en todas las acciones y decisiones que se tomen desde todas las áreas de la empresa.	X						X	X		X
4	Buscar desarrollarse en el mercado apuntando también hacia los clientes de los clientes de Ransa Comercial donde estén ubicados los sectores clave.	X		X	X	X	X	X	X	X	X
5	Crear equipos multidisciplinarios con personal joven y personal experimentado que puedan trabajar ágilmente sin perder el “know-how” de la empresa.			X	X		X				X
6	Incluir dentro de los objetivos de cada área de la empresa, el vector de impacto latinoamericano.	X	X	X	X	X		X	X	X	X
7	Asegurar un correcto proceso de capacitación de nuevos integrantes de la empresa y sobretodo incluir la innovación como punto clave de la misma.		X		X		X	X	X	X	X
8	Promover la creación de equipos de trabajo con personal que represente a cada área de la empresa en los proyectos de innovación y creación de valor.	X	X	X	X	X	X		X	X	X
9	Promover la creación de manuales técnicos de todos los puestos de trabajo clave de la empresa.		X					X			X
10	Promover la creación de equipos especiales para desarrollo de nuevos productos.	X	X	X	X			X	X	X	X

7.4 Estructura de Ransa Comercial

La estructura organizacional de Ransa Comercial se ha mantenido desde el 2012 en un esquema matricial para dar respuesta a las necesidades de negocio, según el crecimiento de la demanda nacional e internacional. En la actualidad se consideran a seis gerentes centrales a cargo de gestionar una o más divisiones en común al tipo de negocio que este ejecute. El Gerente Central que sirve como “engranaje” para mantener a la empresa en actividad es el Gerente Central de Operaciones. Este supervisa a las áreas de almacenes, transportes, depósito temporal, agente de aduanas, pymes y operaciones en la zona norte del país en la Figura 22.

La gerencia de almacenes y transportes reporta directamente al Gerente Central de Operaciones, en el caso de la gerencia de minería y energía, se fusionó con la gerencia de gas y petróleo formándose únicamente una Gerencia Central de Minería, Energía, Gas y Petróleo (MEGyP). Lo mismo ocurrió con las gerencias de marketing y RRHH lideradas ahora por una sola gerencia central. De este modo una sola persona unifica varias divisiones acorde al negocio y se tiene mayor integración, comunicación y respuesta entre estas áreas.

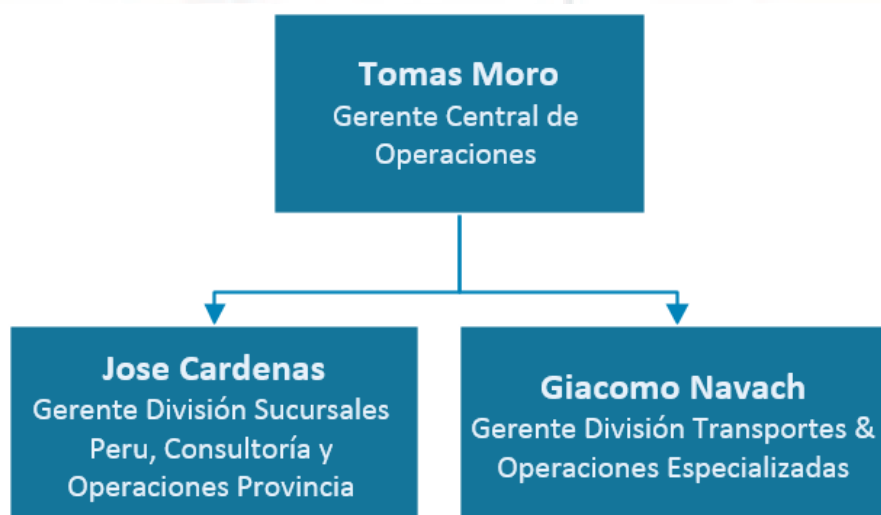


Figura 22. Organigrama disgregado de operaciones en Ransa Comercial S.A. Adaptado de “Memoria Anual 2014,” por Ransa, 2015. Lima, Perú: Ransa.

Si bien las relaciones de coordinación entre las Gerencias Centrales no muestran

signos de inestabilidad, la visión propuesta para Ransa Comercial requerirá la modificación de la estructura actual para soportar las estrategias definidas hacia la visión de la empresa. El cambio fundamental es la incorporación de una nueva Gerencia Central de Estrategia, Investigación y Desarrollo que tendrá la responsabilidad de alinear al resto de las Gerencias Centrales en el proceso estratégico.

La Figura 23 muestra la estructura organizacional propuesta para Ransa Comercial. La nueva Gerencia Central de Estrategia, Investigación y Desarrollo tendrá las siguientes funciones generales:

- Anticipar los cambios en el mercado, que puedan afectar los negocios de la empresa, tanto en el país como en el extranjero.
- Controlar la estrategia mediante el Tablero de Control de Mando, identificando las desviaciones que puedan afectar la sostenibilidad de los objetivos estratégicos. Asimismo, coordinará con las Gerencias Centrales las acciones correctivas o preventivas para la correcta solución de la desviación.
- Identificar las oportunidades de mejora que se presentan durante la implementación estratégica, coordinando con las Gerencias Centrales las acciones de mejora para el aprovechamiento de los beneficios esperados.
- Dimensionar los cambios operativos que afecten la estructura de la empresa, estimando los impactos a la continuidad de los negocios.
- Desarrollar mejoras en el modelo de negocio para incrementar la agilidad de la empresa y su respuesta ante diversos cambios de mercado, propio de los clientes.
- Elaborar hojas de ruta para facilitar la curva de aprendizaje y adaptación de las Gerencias Centrales hacia las nuevas necesidades estratégicas así como el seguimiento del proceso de implementación estratégica.

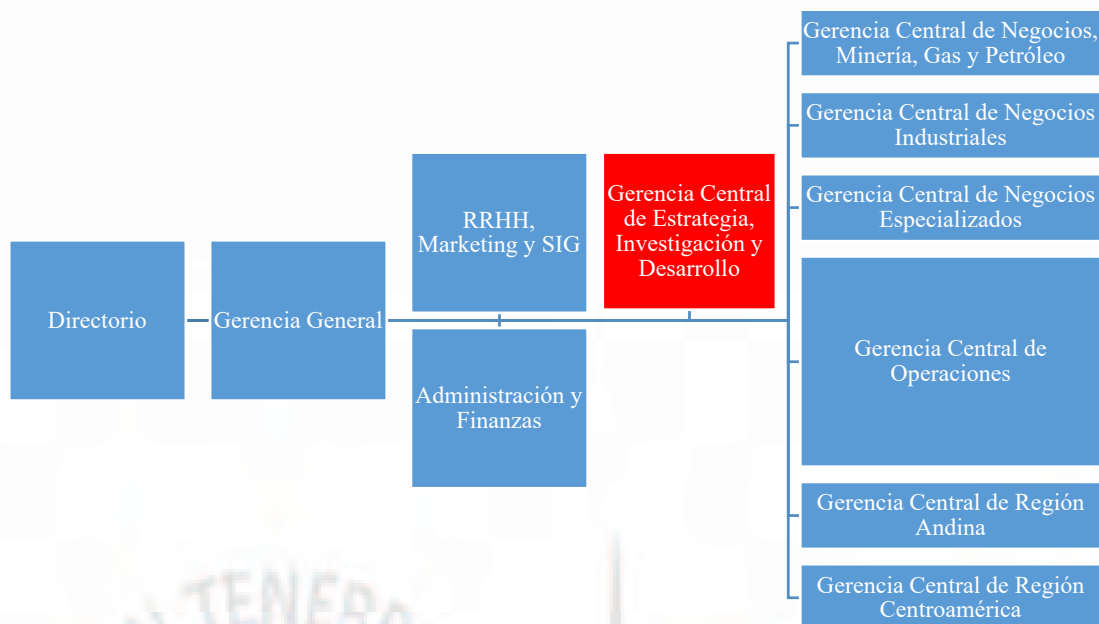


Figura 23. Estructura organizacional propuesta para Ransa Comercial.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

En Ransa Comercial es importante la responsabilidad social, su presencia abarca diversos mercados del país y su giro de negocio tiene un impacto directo con el medio ambiente, siendo estos factores las mayores preocupaciones e interés dentro de la empresa.

El alto riesgo al cual Ransa Comercial se somete al momento de realizar operaciones especiales de almacenaje y transporte, compromete también una responsabilidad mutua con el cliente y debe ser transparente ante las comunidades y/o entidades externas a la empresa. En responsabilidad social externa, Ransa Comercial durante el 2014, con una inversión de USD \$ 515.00 ha trabajado en conjunto con sus clientes en desarrollar proyectos sostenibles relacionados al compromiso por mejorar el medio ambiente, logrando en su totalidad 2,000 familias peruanas beneficiadas. A su vez, a mediados del mismo año, Ransa Comercial gastó USD\$ 64,000.00 en donaciones de libros. Por último, a fines del 2014 se combatió la malnutrición, brindando de forma periódica capacitaciones a 2,600 niños y más de 1,600 personas capacitadas en nutrición infantil

Sobre responsabilidad social interna, los colaboradores son entrenados en

voluntariados atendiendo a los sectores más pobres del país. Asimismo se brindan donaciones y patrocinios de empresas transportistas y proveedores diversos en beneficios de la sociedad y los grupos de interés. Para Ransa Comercial, el mayor compromiso con la responsabilidad social interna se puede apreciar en la concepción propia de los procesos, diseñados para respetar los derechos de los colaboradores y promoviendo su salud mental y física.

Sobre el medio ambiente, Ransa Comercial opera y fomenta el uso racional de los recursos: agua, papel y energía, y busca a la vez automatizar procesos con el uso de tecnología y estándares de tal forma que estas puedan reducirse y controlarse. Para ello, la empresa desarrolla mediante la automatización de procesos, acciones internas para disminuir el impacto en el medio ambiente. Se fomenta, a la vez, el uso de tachos para materiales reciclables. A fines del 2013, Ransa Comercial logró cerrar la compra de 8 unidades de transporte marca DAF de baja emisión de gases y evitar la polución.

Las líneas de acción propuestas como parte del proceso estratégico son:

- Educar a nuestros colaboradores y a los diversos grupos de interés sobre sus derechos y obligaciones resultantes de la interacción con los procesos operativos de la empresa.
- Promover la sostenibilidad de los ecosistemas donde la empresa brinda sus servicios, tanto bajo modalidades de tránsito, temporal y permanente.
- Promover una cultura activa de cuidado y respeto al medio ambiente en los colaboradores y en los diversos grupos de interés.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

En los últimos dos años Ransa Comercial ha incrementado su capital humano en un 20%, debido al auge en negocios industriales, el incremento del agro y la bonanza minera, lo que trajo consigo un cambio estructural que permitió incrementar los procesos dentro de la empresa. Es necesario resaltar que el recurso humano es el más importante en una

organización y se debe tener control y cuidado sobre este, dado que representa en volumen uno de los costos más elevados para la empresa. Se tiene en el 2014, una estructura organizacional que permite abastecer a todas las nuevas divisiones de la empresa. Adaptándose al cambio, permite re-estructurarse incrementando el volumen de empleados por rama en base a las necesidades del mercado. Para un área en crecimiento tal y como Industria y MEGyP, se ha triplicado su capacidad humana a tal punto que una cartera de clientes sea atendida por un Coordinador Logístico, a cargo de un Supervisor de Negocios, controlada por un Jefe de Negocio y liderada por el Gerente del área.

Durante el 2014, Ransa Comercial atravesó por una etapa de estancamiento debido al freno en la economía del Perú, debido a reducción de precios en los metales y *commodities*, y sus clientes empezaron a reducir costos y empezaron a elegir al mejor postor, básicamente por lado del costo reducido. Esto obligó a la empresa a nivel nacional a tomar medidas necesarias para evitar una eventual ruptura con sus clientes. A medida que el mercado se iba encogiendo dada la coyuntura actual, la empresa seguía capitalizándose en personal.

Se estima que en adelante, Ransa Comercial iniciará una etapa de recorte de presupuesto que por defecto llevará consigo la reducción de personal y de procesos. Áreas como MEGyP se verán acondicionadas a los bajos costos que exige el mercado, a fin que la marca pueda mantener su posición como mejor calificadas.

7.7 Gestión del Cambio

Uno de los problemas que enfrentan la mayoría de empresas en el Perú y en especial Ransa Comercial es la falta de comunicación interna entre las áreas funcionales de su ciclo operacional. Es urgente desarrollar un solo lenguaje entre todos los empleados para poder ejecutar las estrategias de forma apropiada. También es importante considerar una distribución interna apropiada, basada en buenas prácticas según las herramientas de mejora de la calidad de vida (5 “S”) y en una infraestructura de un solo estándar. Actualmente las

instalaciones de la empresa ubicada en la provincia constitucional del Callao, contiene en un solo ambiente de distintos negocios y actividades, cada negocio con un propio estándar operativo medido a los requerimientos de sus diversos clientes. La infraestructura debe cambiar a la medida que permita descentralizar sus operaciones y así optimizar sus recursos.

Se propone implementar un plan de gestión del cambio basado en el modelo propuesto por D'Alessio (2014) para transformar la empresa: (1) Plantear la estrategia del cambio, (2) Establecer un sentido de urgencia, (3) Conformar un grupo director facultado, (4) Crear una visión para el cambio, (5) Comunicar la visión del cambio, (6) Facultar a otros para lograr la visión, (7) Usar las tecnologías de la información, (8) Usar permanentemente la referenciación (8) Tercerizar cuando sea posible, (9) Planear resultados y crear éxitos tempranos, (10) Consolidar mejoramientos continuos y producir más cambios y (11) Institucionalizar nuevos enfoques.

La nueva Gerencia Central de Estrategia, Innovación y Desarrollo será la encargada de dirigir y gestionar el cambio, para lo cual iniciará el plan con un grupo director conformado por un representante de alta dirección y los gerentes centrales. Este equipo de trabajo tendrá la responsabilidad de promover el convencimiento de los colaboradores sobre la importancia de los cambios propuestos, formar una visión común y lograr el compromiso en el proceso estratégico.

7.8 Conclusiones

Es compromiso de la empresa llevar las estrategias con planificación, de tal manera que estas puedan ejecutarse adecuadamente. Probablemente algunas de estas no se amolden a la empresa debido a que el pronóstico para estimar la inversión sea muy variable, dada la coyuntura cambiante en el país y el mundo. Acceder a aplicar las estrategias señaladas implica una ardua responsabilidad por parte del área de Recursos Humanos, Operaciones y Finanzas. Las tareas que realizarán, deberán tener una estructura planificada y homogenizada

entre todas las divisiones, con personal altamente capacitado y los recursos necesarios para llevar a cabo los cambios con éxito. Si se estructura una planificación y un equipo de trabajo que funcione de manera eficaz, es muy probable que las ventas lleguen a la meta en los próximos años, los costos fijos directos e indirectos estén mejor controlados, logren acceder a los nuevos mercados esperados, obtengan la red deseada de Centros de Distribución en especial aquellos situados en la costa peruana y por último, gracias a la voluntad del gobierno peruano, Ransa Comercial forme parte del proyecto de líneas ferroviarias en el Perú y se posicione como una empresa líder en servicios 3PL.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del proceso estratégico consiste en la evaluación y control de la estrategia de Ransa Comercial, para lo cual se desarrolla la herramienta Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*, en inglés) que desplegará la función de medición en base a la definición de indicadores y unidades sobre las estrategias y objetivos de corto plazo. Esta herramienta se orienta al control estratégico y no a la formulación estratégica; sin embargo, el valor real que aporta es la revisión periódica del avance de la estrategia hacia la visión, con el fin de tomar acciones preventivas y correctivas ante desviaciones. Dado que tanto el entorno externo como interno de Ransa Comercial es dinámico, la función de evaluación y control deberá ser iterativa, desplegándose a lo largo del proceso estratégico y no solo al final del mismo.

Según D'Alessio (2008), la evaluación y control está conformada por: (1) las acciones de revisión externa e interna, que consiste en observar las matrices elaboradas; (2) la evaluación del desempeño, que consiste en un sistema para “medir y comparar” el funcionamiento de la empresa; (3) las acciones correctivas, en caso de desviación para cerrar brechas, lo que permite el reposicionamiento de la organización y el incremento de su competitividad y (4) las auditorías, lo que contribuye a realizar la evaluación de las estrategias, para lo que se recomienda contar con un auditor externo con el fin de asegurar una mirada justa e imparcial en la evaluación.

8.1 Perspectivas de Control

La función de evaluación y control implica ordenar los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas: (1) aprendizaje interno, (2) procesos, (3) clientes y (4) financiera. Cada perspectiva permite la interrelación de los objetivos a modo de causa efecto, iniciando el análisis con la perspectiva de aprendizaje interno y continuando en el orden indicado hasta finalizar con la perspectiva financiera. Es decir, Ransa Comercial define objetivos de

aprendizaje con el fin de mejorar sus procesos, hacerlo permite el impacto positivo en los clientes, lo que se apreciará finalmente en los resultados financieros.

8.1.1 Aprendizaje Interno

Esta perspectiva permite comprender los objetivos estratégicos relacionados con la motivación y preparación del capital humano, fortalezas del capital de información y capacidades del capital organizativo. Es imprescindible considerar la reacción natural de las personas ante los cambios que genera la implementación estratégica, gestionando correctamente sus requerimientos y expectativas.

8.1.2 Procesos

Esta perspectiva permite comprender los objetivos estratégicos relacionados con el desempeño de los procesos de la cadena de valor, siendo éstos los más complejos y costosos, ya que la medición es una de las funciones críticas con el fin de determinar los niveles de productividad de Ransa Comercial. Esta perspectiva podría contener los objetivos relacionados con los procesos de gestión de las operaciones, gestión del cliente, gestión de la innovación, y reglamentarios y sociales.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva permite comprender los objetivos estratégicos relacionados con la satisfacción de las empresas clientes de Ransa Comercial. De esta manera se puede reflejar el posicionamiento de la empresa en la industria, su participación en el mercado y la fidelización de los clientes como esfuerzos continuos resultantes de la entrega de sus procesos.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva permite comprender los objetivos estratégicos relacionados con los resultados de generación de valor a los accionistas de Ransa Comercial. Esta perspectiva

podría contener los objetivos relacionados con las estrategias de productividad y de crecimiento.

8.2 Tablero de Control Balanceado

Según D'Alessio (2008), el Tablero de Control Balanceado permite cerrar el vacío entre lo que desea hacer la organización y lo que realmente hace, por lo que las perspectivas estratégicas deberán alinearse para asegurar que la función de evaluación y control cumpla con su objetivo de monitorear el desempeño del proceso estratégico en Ransa Comercial.

En la Tabla 30 se muestra el Tablero de Control Balanceado de Ransa Comercial, en el que se aprecian las relaciones entre los objetivos de corto plazo y las métricas así como las unidades que permitirán el monitoreo de su cumplimiento en el tiempo. Asimismo se muestra a los responsables del cumplimiento y la frecuencia de revisión de avances. De esta manera el proceso estratégico despliega un camino concreto que guiará a la empresa hasta alcanzar la visión en el año 2021. Sin el Tablero de Control Balanceado, Ransa Comercial perdería su capacidad de control de la estrategia, ya que tanto el mercado como la propia organización puede presentar niveles dispersos de dinamismo dentro del horizonte hasta el año 2021. La Figura 24 muestra las relaciones causa efecto de los objetivos de corto plazo a través de las cuatro perspectivas del tablero de control balanceado., a lo que se denomina Mapa Estratégico. Esta herramienta es crítica porque permite comprender el impacto en la interrelación de objetivos de corto plazo ante cambios dentro del horizonte. Los colores usados para agrupar los objetivos de corto plazo en el Mapa Estratégico hacen referencia de una relación causa efecto, entre los objetivos de distintas perspectivas del Tablero de Control Balanceado. Las perspectivas indicadas permiten la siguiente lógica: la empresa debe cumplir objetivos de Aprendizaje para poder mejorar sus Procesos Internos, lo que a su vez mejorará la satisfacción de los Clientes y con ello finalmente mejorar las ventas y rentabilidad de la empresa.

Tabla 30

Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Orden	Objetivos de corto plazo	Indicadores	Unidades	Revisión	Responsable
Aprendizaje Interno	OCP 4.1	Antes de finalizar el año 2016, el área de Recursos Humanos deberá implementar un sistema de evaluación 360° a todo nivel, con el objetivo de tener una evaluación integral de cada uno de los colaboradores de la empresa.	Progreso de implementación de evaluación 360°	%	Bimestral	Recursos Humanos
	OCP 4.2	Antes de finalizar el año 2017, cada una de las áreas deberá presentar su propuesta de reestructuración, incluyendo el Manual de Organización y Funciones (MOF); con la finalidad de evitar duplicidad de funciones.	Presentación de paquete de reestructuración incluyendo MOF	%	Trimestral	Recursos Humanos
	OCP 4.3	Para fines del año 2018, Ransa Comercial deberá lograr una relación sinérgica con los gremios y sindicatos correspondientes para que el retiro de personal cuente con el apoyo de los mismos, se concrete un plan de reubicación y no exista riesgo de huelga o demanda contra la empresa, ya que retrasaría el resto de planes.	1) Progreso de coordinación y colaboración con gremios y sindicatos 2) Cantidad de personal sindicalizado retirado / Cantidad de personal sindicalizado 3) Cantidad de huelgas / Cantidad de conflictos	%	Semestral	Desarrollo y CSR
	OCP 5.1	Antes de finalizar el año 2016, el área de Marketing de Ransa Comercial deberá iniciar un estudio de mercado que establezca los factores tangibles e intangibles que los colaboradores valoran más en una empresa.	Progreso del estudio de mercado sobre factores laborales valorados culminado	%	Trimestral	Recursos Humanos
	OCP 5.2	Para finales del año 2018, Ransa Comercial deberá modificar sus políticas laborales alineándolas a los resultados del estudio de mercado realizado.	Implementación de alineamiento de factores laborales valorados	%	Trimestral	Recursos Humanos
Procesos Internos	OCP 5.3	Para finales de 2019, Ransa Comercial deberá implementar un sistema de evaluación continua a sus colaboradores, que permita que el nivel de calidad percibido de la empresa, en todos los aspectos establecidos en el estudio de mercado, sean constantemente monitoreados.	Diseño e implementación de sistema de evaluación de satisfacción de clientes internos	%	Trimestral	Recursos Humanos
	OCP 2.1	A inicios del 2017, se deberá identificar un local que se pueda adquirir en Valparaíso para que sea el primer centro de distribución de Ransa Comercial en Chile. El proyecto deberá presentarse antes de finalizar el 2016 y deberá implementarse antes del final del 2017.	Progreso de identificación e implementación de local en Valparaíso, Chile.	%	Semestral	Comercial
	OCP 2.2	A inicios del año 2018, se deberá identificar un local a adquirirse en Buenaventura, Colombia, para que sea el principal centro de distribución de Ransa Comercial en Colombia. El proyecto deberá presentarse antes de finalizado el 2017 y deberá implementarse antes del final del 2018, deberá buscarse que la inversión sea recuperada antes de finalizar el año 2020.	Progreso de identificación e implementación de local en Buenaventura, Colombia	%	Semestral	Comercial
Clientes	OCP 2.3	Para el año 2017, se deberá asignar un equipo de trabajo regional, que permita interconectar las operaciones de la franja del Pacífico, y de esta manera no obtener operaciones dispersas o con indicadores distintos de medición.	Progreso de asignación de equipo regional	%	Semestral	Desarrollo de negocios
	OCP 1.1	Antes de finalizar el año 2017, se deberá revisar la estructura organizacional del área comercial de la empresa con el objetivo de asegurar las cuentas clave y la búsqueda de nuevos negocios, tomando en cuenta los recursos existentes.	Endeudamiento de proyectos de inversión	%	Trimestral	Finanzas
	OCP 3.1	Para fines del año 2017, Ransa Comercial deberá participar en las licitaciones de concesión de líneas y operadores ferroviarios. Contará con un estudio de viabilidad del servicio ferroviario.	Postulaciones a licitaciones dentro de perfil de viabilidad	%	Semestral	Desarrollo de negocios
	OCP 3.2	Para junio de 2018, Ransa Comercial deberá integrar al área de transporte y operaciones extractivas, un equipo de profesionales expertos en transporte ferroviario, con el objetivo de poder implementar un paquete integrado de servicios logísticos para los clientes de Minería, Energía, Gas y Petróleo, Industria y Consumo Masivo en la sierra central del país.	Progreso de interacción de equipo con expertiz en transporte ferroviario	%	Bimestral	Recursos Humanos
Financiera	OCP 3.3	Para fines del año 2020, el área comercial de Ransa Comercial deberá integrar el 50% de los clientes actuales a transporte ferroviario, esto reducirá los costos de transporte y fidelizarlos a la marca.	Clientes migrados a transporte ferroviario / 50% Cartera	%	Semestral	Comercial
	OCP 1.2	Para fines del año 2018 se incrementará la rentabilidad sobre los activos al 10%. Este objetivo permitirá que las Gerencias Centrales prioricen planes de acción enfocados al mejor aprovechamiento de la infraestructura y la cooperación entre las unidades de negocio, a fin de reducir los costos fijos.	Rentabilidad sobre activos (ROA)	%	Semestral	Finanzas
	OCP 1.3	Para fines del año 2019, se deberá repotenciar el área de construcción, con el objetivo de aprovechar los clientes de este sector. Esto permitirá ampliar las fuentes de ingreso y además compensará las caídas de ventas de aquellas divisiones, que por motivos coyunturales se vean frenadas o paralizadas.	Grado de endeudamiento	%	Semestral	Finanzas

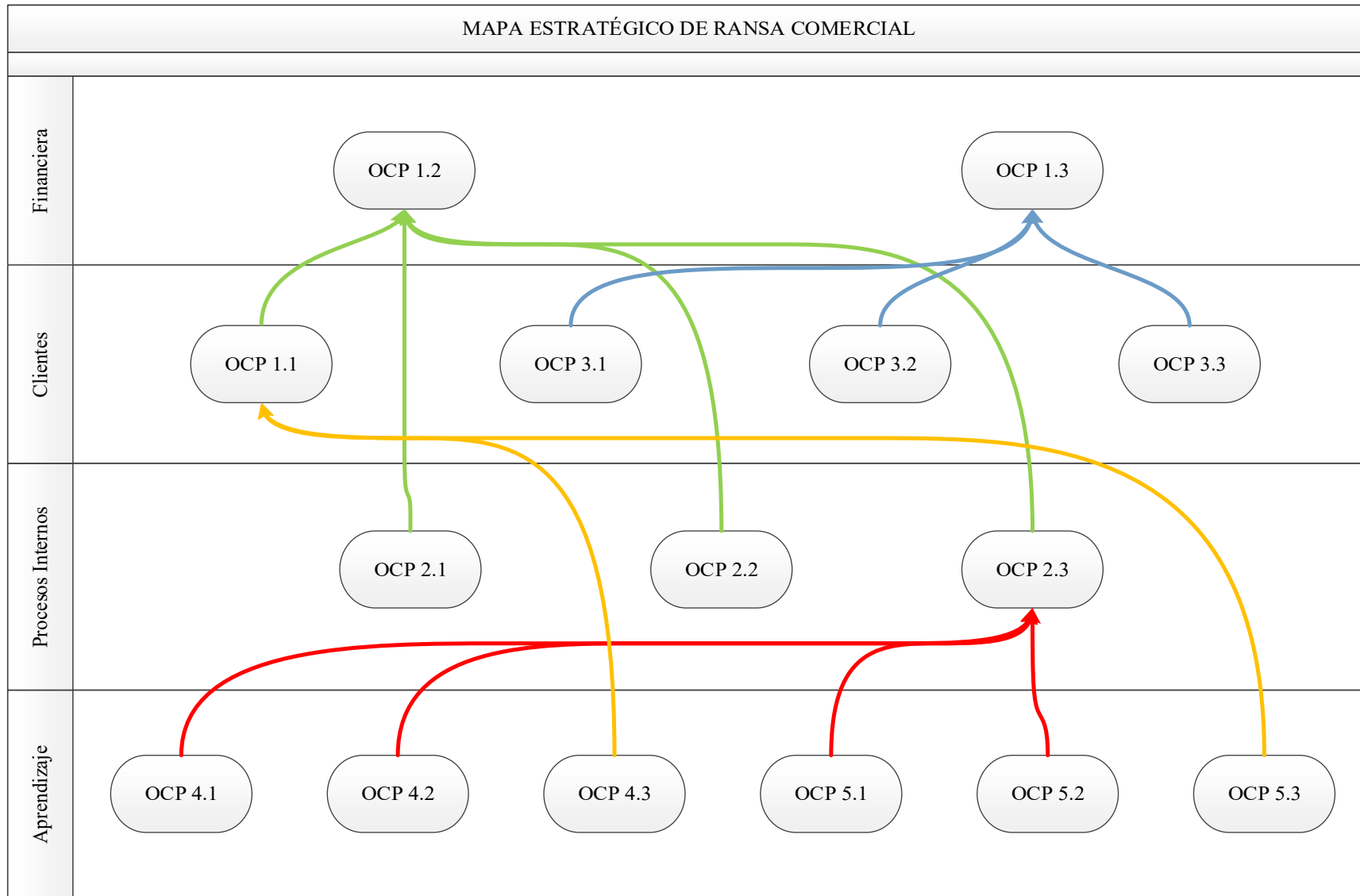


Figura 24. Mapa estratégico.

8.3 Conclusiones

En la etapa anterior, de implementación estratégica, se determinaron los recursos y objetivos a gestionar, con el fin de alcanzar la visión de Ransa Comercial; sin embargo el proceso estratégico implica también la gestión de diversos riesgos que pueden afectar su confiabilidad, siendo uno de los principales los cambios en el entorno externo o interno de la empresa que afectarán las estrategias implementadas. En este sentido, la presente etapa de evaluación y control permitirá establecer las herramientas para controlar la estrategia y reportar el desempeño el proceso estratégico con el fin de plantear las acciones preventivas o correctivas de ser necesario para equilibrar nuevamente el estudio.

Ransa Comercial despliega no solo objetivos estratégicos, además controles sobre los mismos, que se despliegan en las cuatro perspectivas del Tablero de Control Estratégico. La Tabla 30 muestra el conjunto de indicadores, unidades de medida de revisión y responsables que asegurarán la efectividad de la función de evaluación y control. Se aprecia que 11 de los 18 objetivos estratégicos están a cargo del departamento comercial, representando aproximadamente el 60% sobre la función de evaluación y control a cargo del departamento indicado, esto es coherente con los capítulos anteriores en los que se evidencia la necesidad de desarrollar mercados y productos, aprovechando la posición competitiva fuerte de la empresa. Así mismo, 11 de los 18 objetivos estratégicos requieren una frecuencia de revisión semestral, esto implica que aproximadamente el 60% son estrategias a largo plazo, lo que permite la consistencia entre las estrategias y los objetivos de largo plazo.

Capítulo IX: Competitividad de Ransa Comercial

9.1 Análisis Competitivo de Ransa Comercial

Según Porter (2009), la competitividad de una nación depende de la capacidad de la industria para innovar y mejorar, y el ambiente nacional afecta la competitividad de las empresas. El Reporte de Competitividad Global 2014-2015 (World Economic Forum, 2013) posiciona al Perú en el puesto 65, por detrás de Chile, Brasil y México. Entre los 12 pilares existentes, que se puede observar en la Figura 25, nuestro país se encuentra posicionado en el tercer mejor lugar de entorno macroeconómico, al tener una economía estable, así como en el cuarto pilar salud y educación primaria. Por otro lado, los pilares de Instituciones; referente a la interacción entre personas, empresas y el gobierno; e Innovación es donde el Perú carece de competitividad.

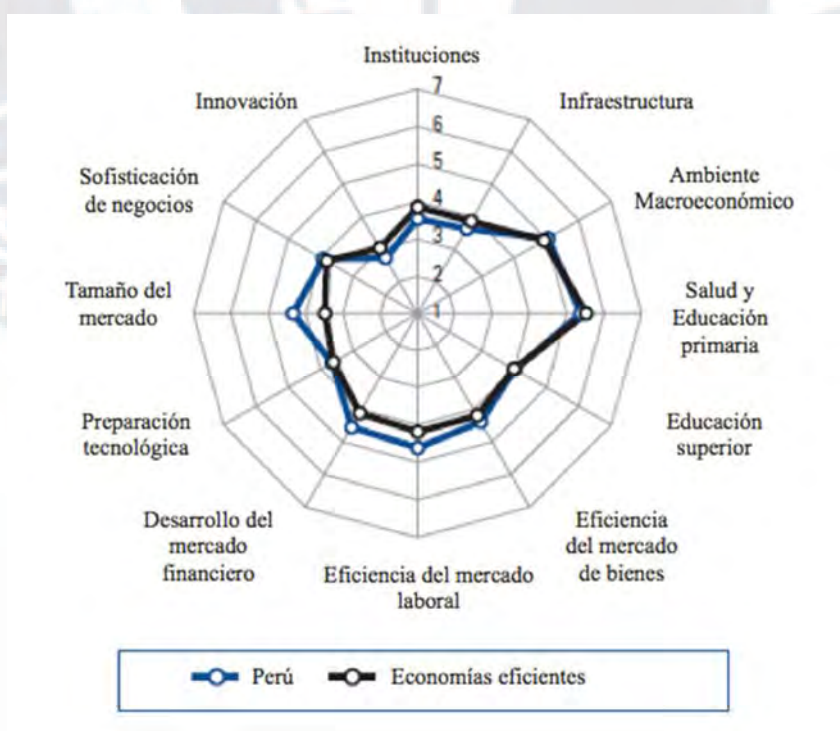


Figura 25. Pilares de competitividad global.

Adaptado de "The Global Competitiveness Report 2014 - 2015," por K. Schwab, 2014, p.306. World Economic Forum.

Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Para mejorar la competitividad y que un país pueda crecer en innovación es necesario la promoción de empresas privadas con alto grados de inversión, como Ransa Comercial, que para crecer mejorarán las capacidades tecnológicas e implementarán nuevas técnicas que ayuden a brindar una mejor calidad de servicio. Asimismo, a través de la experiencia y *know-how*, la tecnología puede ser aprovechada en su máxima capacidad para la reducción de costos que llevarán a la empresa a mejorar su posicionamiento en el mercado. Por ello es importante comparar diferentes factores con el fin de estimar el nivel de competitividad de Ransa Comercial.

El Índice de Rendimiento Logístico (IRL) del Banco Mundial usa seis dimensiones para comparar el desempeño de los países en el sector logístico. En la Tabla 31 se puede apreciar las seis dimensiones consideradas, así como un comparativo de puntuaciones entre el Perú y la región Sudamérica del año 2014. El Perú se encuentra en el cuarto puesto de la región, detrás de Chile, Argentina y Brasil, y obteniendo el puesto 71 a nivel mundial.

Tabla 31

Comparativo Índice de Rendimiento Logístico Sudamérica

País	Puesto IDL	Puntuación IDL	Agenciamiento de Aduanas	Infraestructura	Embarque internacional	Competencia logística	Seguimiento y Localización	Puntualidad
Chile	42	3.26	3.17	3.17	3.12	3.19	3.30	3.59
Argentina	60	2.99	2.55	2.83	2.96	2.93	3.15	3.49
Brasil	65	2.94	2.48	2.93	2.80	3.05	3.03	3.39
Perú	71	2.84	2.47	2.72	2.94	2.78	2.81	3.30
Paraguay	78	2.78	2.49	2.46	2.83	2.76	2.89	3.22
Ecuador	86	2.71	2.49	2.50	2.79	2.61	2.67	3.18
Uruguay	91	2.68	2.39	2.51	2.64	2.58	2.89	3.06
Colombia	97	2.64	2.59	2.44	2.72	2.64	2.55	2.87
Bolivia	121	2.48	2.40	2.17	2.35	2.68	2.68	2.60

Nota. Adaptado de “Logistics Performance Index,” por The World Bank, 2015. Recuperado de <http://lpi.worldbank.org/>

En base a similares dimensiones se podrá analizar a Ransa Comercial y sus competidores BSF Logistics, Dinet y Neptunia. La evaluación de factores permitirá descubrir cuáles son las ventajas competitivas de la empresa con el fin de ser aprovechadas e

implementadas en futuras estrategias. La Tabla 32 muestra los factores y criterios usados para analizar a las empresas en el sector logístico peruano.

Tabla 32

Factores para Análisis de Competencia

Factor	Criterio	Comentarios	Evaluación		
			Bueno	Regular	Deficiente
Infraestructura	Implementación de almacenes y equipos de avanzada tecnología	Nuevas tecnologías de la información y comunicación para almacenes y transportes	Integración de todo el proceso por medio de tecnología de información y comunicación	Integración de una parte del proceso por de tecnología de información y comunicación	Sin integración de procesos
Calidad de Servicio	Frecuencia de consumo de servicios logísticos	Referido a la fidelización, cartera de clientes y satisfacción.	Valor agregado y servicio conforme al cronograma y presupuesto establecido	Servicio conforme solo al cronograma o presupuesto establecido	Servicio no conforme ni con el cronograma ni con el presupuesto establecido
	Certificaciones de sistemas de gestión	Referido a implementación de sistemas que ayuden a mejorar la calidad de servicio al cliente	Certificaciones en estándares internacionales de calidad, seguridad y salud ocupacional	Al menos 2 certificaciones en estándares internacionales	Sin certificaciones de calidad, seguridad ni salud ocupacional
Posicionamiento de marca	Presencia no solo en el país, sino también en mercados internacionales	Ubicar la marca en la mente de los competidores	Estrategia publicitaria de alta inversión	Estrategia publicitaria de mediana y/o baja inversión	Sin estrategia publicitaria
Inversión	Grado de inversión y respaldo de inversionistas	Origen de la empresa y disponibilidad de inversión	Empresa extranjera o perteneciente a grupo de inversionistas	Empresa con capitales nacionales	Empresa gubernamental

La calidad de servicio es importante en toda empresa y se mide de acuerdo a las diferentes certificaciones que las empresas logísticas en el Perú pueden adquirir. Entre las certificaciones más importantes encontramos ISO 9001:2008 y Certificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce); también se considera la frecuencia de consumo de servicios logísticos por parte de sus principales clientes; y para poder medir el grado de fidelidad se utiliza la calidad de servicio brindada por las empresas logísticas mediante la conformidad en los cronogramas y presupuestos establecidos.

La participación de mercado es un indicador que las empresas miden constantemente para evaluar su desempeño, no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional, ya

que es una manera directa de comparar la elección de los clientes comparado con otras empresas que ofrecen los mismos servicios.

La participación en el mercado importa mucho en el ámbito nacional y también en el internacional. Actualmente los tratados de libre comercio con países importadores y exportadores, obliga a que las empresas logísticas tengan presencia tanto nacional como internacional y aprovechar las facilidades que dichos tratados brindan.

Finalmente, el grado de inversión ayuda a medir que tan competitiva puede ser una empresa logística, ya que se necesita un respaldo financiero, sobre todo en épocas de incertidumbre como la que vive el Perú actualmente. Para ello es importante saber si las empresas son parte de un grupo de inversionistas, cuentan con capitales nacionales, o simplemente son empresas subvencionadas por el Estado. Con esta información se podrá medir si dicha empresa tiene el respaldo necesario para afrontar la reducción en demanda cuando ésta se presente, así como la capacidad de crecimiento al ritmo de la industria.

En la Tabla 33 se puede apreciar la valoración cuantitativa de los atributos de competencia logística, basado en los factores antes mencionados. Con esta evaluación se podrá resaltar las ventajas competitivas que Ransa Comercial presenta frente a sus competidores.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Ransa Comercial

Luego de identificar los factores y evaluar los criterios de Ransa Comercial y sus competidores, se pueden definir ventajas competitivas:

Infraestructura. Una de las ventajas competitivas más resaltantes de Ransa Comercial frente a sus competidores, es la implementación de equipos de última tecnología.

Actualmente, la avanzada tecnología implementada en los últimos años permite a la empresa ser el único operador logístico en el país, capaz de integrar todos sus procesos. Mediante el Servicio Integrado de Logística (SIL) que Ransa Comercial ofrece, el cliente puede realizar

un monitoreo constante y en tiempo real del servicio en curso, así como reportes de gestión que evidencian la conformidad de los procesos, tales como reportes ejecutivos mensuales, reportes de actividad mensual de aduanas, reporte de carga internacional, entre otros. De acuerdo con una entrevista en el diario Gestión (Albán, 2014), Ransa Comercial invirtió 3 millones de dólares en sistemas integrados de información y su Gerente General, Emilio Fantozzi, asegura que la tecnología es clave en un operador logístico y una mayor infraestructura ayuda a mejorar en términos de competitividad.

Tabla 33

Valoración Cuantitativa de los Atributos de Competencia Logística

Factores	Criterios que se deben evaluar	BSF Logistics	Dinet	Neptunia	Ransa
Infraestructura	Implementación de equipos de última tecnología	Regular	Regular	Regular	Bueno
Calidad de Servicio	Frecuencia de consumo de servicios logísticos	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
	Certificaciones de sistemas de gestión	Bueno	Bueno	Bueno	Regular
Posicionamiento de marca	Presencia no solo en el país, sino también en mercados internacionales	Bueno	Regular	Regular	Bueno
Inversión	Grado de inversión y respaldo de inversionistas	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno

A través del sistema SOLMIN, Ransa Comercial ofrece información en línea, desde la colocación de la orden de compra, embarque, desaduanaje, almacenaje en tránsito o *in-house*, seguimiento de órdenes de compra locales y despacho hasta el punto de entrega final. El sistema permite agilizar el proceso, y también la búsqueda de información de parte del cliente, así como identificar mejoras e indicadores de gestión que logren reducir costos. El cliente tiene acceso al seguimiento logístico, gestión de almacenamiento, requerimiento y asignación de unidades de transporte y seguimiento de órdenes de compras locales.

Asimismo, la empresa cuenta con un total aproximado de 1,600,000 m² a nivel nacional, cubriendo casi el 65% del país con infraestructura especializada para todo tipo de almacenaje requerido por el cliente. El principal centro logístico se encuentra

estratégicamente posicionado a 4.7 kilómetros del puerto del Callao, así como también a 6.5 kilómetros del principal puerto aéreo del país, el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Es también necesario mencionar que la sede central de Ransa Comercial se encuentra ubicado en la Avenida Néstor Gambeta, que se encuentra integrada a la red vial nacional.

Posicionamiento de marca. Ransa Comercial es en la actualidad el operador logístico 3PL líder en el mercado peruano con más de 75 años de experiencia brindando servicios de transporte, almacenaje, agencia y soluciones especializadas a las necesidades del cliente. Esta importante empresa cuenta con experiencia logística en sectores importantes del país como consumo masivo y *retail*, logística refrigerada, minería y energía, gas y petróleo e industrias.

Ransa Comercial ha logrado un posicionamiento importante en el Perú, y en los últimos años ha logrado expandirse a diferentes países. En el 2003, se inicia el proceso de internacionalización mediante la apertura de oficinas en las ciudades de Santa Cruz y La Paz en Bolivia. El siguiente año, 2004, en las ciudad de Guayaquil y Quito, se logra expandir el negocio hacia el norte en Ecuador. El mismo año, la empresa compra AGDOSA en El Salvador e inicia su presencia en Centro América, con operaciones en el mencionado país y en Guatemala. Finalmente, en el 2008 la empresa inicia operaciones en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula, en Honduras.

En el 2014, Emilio Fantozzi, Gerente General de Ransa Comercial menciona al diario Gestión (Albán, 2014) que los siguientes países objetivo son los del triángulo sur de Centroamérica, que incluyen Panamá, Nicaragua y Costa Rica. Dichos países son claves para Ransa Comercial debido a su ubicación estratégica, ya que se encuentran en una región comercial muy importante en el continente, con lo que la empresa podría consolidar su expansión internacional.

Tanto la infraestructura como el posicionamiento de la Ransa Comercial deberán contar con una inversión constante de mejoramiento en el futuro, a fin de mantener estas

ventajas competitivas frente a sus rivales. La infraestructura se mantendrá, siempre que haya una inversión constante en sistemas de información, innovando sus procesos y métodos de información para sus clientes. Asimismo, el posicionamiento de marca perdurará en relación a la expansión que la empresa tenga en los próximos años. Al expandir su negocio en otros países, la empresa incrementará su capacidad productiva, y también se convertirá en una marca capaz de competir a nivel internacional, generando nuevas fuente de ingresos.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ransa Comercial

Para la industria de logística integral es necesario una ubicación estratégica con el fin de tener distintos accesos a puertos marítimos, aéreos, ferroviarios y de carretera. En consecuencia, la mayoría de empresas dedicadas a la logística y sus complementos se encuentran ubicadas en la Provincia Constitucional del Callao, formándose un clúster.

Es también importante resaltar que a un nivel meta-económico se encuentra un alto potencial para la concreción de clústeres, ya que para la realización de servicios logísticos es esencial la integración de los complementos, generando una cultura cooperativa y de asociación por consenso. A nivel macro-económico las instituciones son privadas en un nivel local y las empresas tienen autonomía para el ejercicio y gasto de los recursos económicos. Tanto Ransa Comercial como sus competidores y complementos son empresas privadas, incluso de capitales extranjeros y disponen de autonomía de gestión e inversión.

En el nivel micro-económico se puede definir que el potencial para la concreción de clústeres es bajo, ya que existe competencia por brindar un servicio de calidad mediante el desarrollo e innovación, tal como la integración de procesos con la aplicación de nuevas tecnologías.

Finalmente a nivel de la política de organización, se concluye que el potencial es alto, ya que se incluye a una mayor cantidad de jugadores para la ejecución del servicio de logística integral, así como un constante monitoreo durante el proceso.

Se puede también identificar un clúster educativo, ya que para el sector logístico hay una gran necesidad de personal técnico y profesional, entre los que destacan ingenieros y administradores, así como operadores de maquinaria pesada y choferes con licencias especiales.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Se considera que Ransa Comercial es el principal vínculo en la creación de clústeres que se han visto reforzados con los tratados de libre comercio del Perú con diferentes países y regiones, atravesando por una etapa de madurez. Hoy en día, las empresas han logrado satisfacer las necesidades de sus clientes y fortalecen la fidelización de ellos al buscar reducir costos, ofreciendo precios más atractivos. El gobierno ha logrado jugar un papel importante en la creación de clústeres mediante la inversión pública, la creación de carreteras, la asignación de concesiones en el puerto con fines de expansión, entre otros.

Existe un clúster residencial en el Callao que puede servir de modelo para otras regiones no solo del Perú, sino también en países donde Ransa Comercial se encuentra operando. Al poder identificar clústeres, se genera un beneficio mutuo ya que Ransa logra adquirir lazos comerciales con industrias fuera del sector logístico y a su vez genera un crecimiento en la región mediante la creación de empleo.

9.5 Conclusiones

En este capítulo hemos podido descubrir las ventajas competitivas de Ransa Comercial mediante el análisis de factores de competitividad, tales como infraestructura, calidad de servicio, posicionamiento de marca e inversión. Se concluye que la principal ventaja competitiva de la empresa es la integración de procesos, que da un valor agregado al cliente, ofreciendo información a tiempo real, servicio que ningún otro competidor en el momento ofrece.

Asimismo, el posicionamiento de Ransa Comercial es muy superior comparado a su competencia, tanto en el Perú como en el extranjero. La cobertura nacional posiciona a la empresa como líder en la industria y su expansión a otros países lo coloca como un competidor fuerte en la región de Centro y Sudamérica.

Finalmente, se encuentran clústeres residenciales y tecnológicos gracias a la ubicación e implementación de nuevas herramientas para brindar un servicio de mejor calidad que el ofrecido por la competencia. Ransa Comercial puede aprovechar de estos clústeres para un beneficio mutuo, ya sea de sus complementos así como de sus clientes.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El propósito fundamental del estudio del proceso estratégico en Ransa Comercial es desarrollar un instrumento integrador que soporte la toma de decisiones en la dirección estratégica de la empresa. Como se ha expuesto en capítulos anteriores, la empresa se encuentra en un entorno con altas posibilidades de desarrollo y se han desplegado estrategias y objetivos que permitirán alcanzar la visión definida.

En el presente capítulo se consolidan conclusiones a partir de lo desarrollado a lo largo del estudio y se proponen recomendaciones para cada una, de modo que facilite la guía durante la etapa de implementación estratégica.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

Según (D'Alessio, 2008) el Plan Estratégico Integral (PEI) es un modelo que sirve de base para visualizar el planteamiento holístico delineado para la organización, que contiene las partes más importantes del proceso estratégico. Este instrumento permite comprender la contribución de las acciones estratégicas hacia la visión de Ransa Comercial. La Tabla 34 presenta el Plan Estratégico Integral a un alto nivel de detalle para facilitar el seguimiento y medición del avance y desempeño de la implementación estratégica.

10.2 Conclusiones Finales

1. Ransa Comercial es una empresa que actualmente tiene ventas por 650 millones de nuevos soles, creciendo a ritmo de 20% anualmente en un país que se considera medianamente competitivo dentro de la industria de servicios logísticos, detrás de Chile, Argentina y Brasil. La industria de servicios logísticos en el Perú tiene un gran potencial de crecimiento debido a los tratados de libre comercio que se han firmado en los últimos años; por lo cual, la empresa dentro de su visión, deberá incluir un crecimiento en ventas.
2. Ransa Comercial se ha propuesto una visión de llegar a ventas superiores a los 500 millones de dólares al año 2021, basado principalmente en las ventas que realizan las

unidades de negocios de Energía, Gas y Petróleo, y la de Industria; el resto de negocios de la empresa, comprenden un volumen de venta mucho menor y que se deberán desarrollar, ya que no constituyen la columna vertebral de la empresa. Esta visión se logrará por medio de cinco objetivos de largo plazo y 11 estrategias.

3. Ransa Comercial, a nivel internacional, está afecto principalmente por las exportaciones e importaciones a Estados Unidos, China y los países que conforman la Alianza del Pacífico, ya que ellos suman más del 60% del total del país. Por otro lado, a nivel nacional, los principales clientes impulsores de la logística a nivel nacional, son la industria extractiva y la industria agropecuaria, teniendo una importante presencia también el servicio para las empresas de *retail* a nivel nacional.
4. Actualmente, Ransa Comercial enfrenta una amenaza, ya que al disminuir el costo de los minerales a nivel internacional, los clientes mineros están buscando disminuir los costos logísticos de traslados desde la mina hasta los almacenes de sus clientes; por ello, existen grupos logísticos informales que no ofrecen un servicio con el mismo nivel de calidad de Ransa Comercial, y en su lugar se enfocan en ofrecer un precio menor.
5. Los competidores principales de Ransa Comercial son las empresas DINET y Neptunia, que están más enfocadas en el transporte local y portuario, teniendo una presencia también relevante en el servicio de almacenamiento, menores a la que tiene Ransa Comercial en la actualidad.
6. Ransa Comercial también se ve afectado por factores económicos, debido a un menor crecimiento del PBI nacional en los últimos años; así como por factores políticos, debido al bajo nivel de confianza que el país tiene en el presidente, los conflictos sociales dirigidos a la industria minera; los factores tecnológicos favorecen a la industria, debido al uso masivo de GPS y mayor interconectividad y acceso a internet; y finalmente a nivel

medioambiental, ya que progresivamente el Estado crea nuevos estándares para evitar el derrame de contaminantes.

7. Ransa Comercial tiene una cartera de clientes entre las que se incluyen empresas grandes como Yanacocha, Antamina, Ambev, Alicorp, Coca Cola, Subaru, Audi y algunas cadenas de restaurantes franquiciados en el país, las cuales podrían ser un mercado atractivo para cualquier nuevo competidor; sin embargo, las barreras de entrada en términos de nivel de inversión, requerimientos legales y medioambientales, así como uso de infraestructura disponible en los puertos hace que los competidores actuales no tengan foco en la impedida de nuevos entrantes al mercado.
8. En términos de conocimiento, experiencia, integración de la cadena de abastecimiento, orientación al cliente, tecnología, y conservación del medio ambiente, Ransa Comercial tiene un puntaje mayor que sus principales competidores nacionales; sin embargo a nivel internacional, no tiene la tecnología, experiencia o conocimiento del mercado como otras empresas mundiales.
9. Ransa Comercial, de manera interna, está muy orientada a las ventas, sin embargo no se ha enfocado en la optimización de los recursos que tiene actualmente en otras áreas de la empresa que no tienen que ver directamente con las ventas. La empresa, tiene una desventaja con respecto al resto de operadores, debido a que su servicio es de un nivel de calidad mayor que el de la competencia, y todavía no encuentra una manera de reducir el costo sin impactar en la calidad del servicio.
10. Ransa Comercial, que actualmente cuenta con un plan de desarrollo y capacitación en los operarios, tiene constantemente la presión de los sindicatos y está muy afecto a las huelgas que puedan existir en el puerto del Callao, y tendrá que estar constantemente en contacto con los mismos al momento de realizar reducciones en el personal.

11. El control de Ransa Comercial se llevará a cabo por medio del Tablero de Control Balanceado, siguiendo el mapa estratégico planteado.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el plan estratégico que se postula.
2. Con los Tratados de Libre Comercio con países como Estados Unidos, Canadá, China y con acuerdos con regiones importantes como la Unión Europea y el acuerdo Asia-Pacífico, se recomienda implementar el presente plan estratégico a fin de garantizar la dispersión de los servicios logísticos a nivel regional y así asegurar una mayor accesibilidad al comercio exterior y sea Ransa Comercial quien se posicione en la costa para tal objetivo.
3. Es necesario que las comunidades andinas y el gobierno regional lleguen a un acuerdo sobre el impacto ambiental establezcan acciones de responsabilidad social. De esta manera surgirán nuevos proyectos de gran envergadura en el país en donde la cadena logística sea manejada por Ransa Comercial.
4. El talento humano debe primar sobre el la contratación de nuevo personal, es necesario crear una cultura única en toda la organización a fin de evitar sobrecostos o procesos innecesarios dentro de la empresa. Se debe aprovechar de los clústeres educativos creados en la industria logística para atraer nuevos talentos.
5. De acuerdo al proyecto de la red ferroviaria en el Perú, se plantea que Ransa Comercial sea el impulsor de esta concesión. Para ello es urgente primero la necesidad de fortalecer el área comercial acuerdo las pautas y modificar a mediano plazo la estructura organizacional.

Tabla 34

Plan Estratégico Integral

<p>Misión Ser un aliado estratégico que provee seguridad y simplicidad a través de toda la cadena logística de nuestros clientes, usando la más alta tecnología del mercado que nos permita asegurar la más alta calidad en todos nuestros servicios. Contribuir con el desarrollo comercial interno del país, conectándolo con la capital y Latinoamérica a través de sus diversas sedes y centros de distribución.</p>	<p>Vision Ser una empresa reconocida a nivel mundial por sus altos estándares de calidad y posicionada entre los primeros operadores logísticos en Latinoamérica con ventas superiores a los US\$ 500 millones al 2021</p>						<p>Valores 1. Honestidad y lealtad con los grupos de interés. 2. Excelencia en los sistemas de trabajo. 3. Seguridad en todos los procesos de nuestros servicios 4. Responsabilidad con los compromisos 5. Respeto y equidad con las personas 6. Servicio al cliente interno y externo</p>
	<p>Intereses Organizacionales 1 Mejorar la eficiencia operativa en Latino-América para incrementar la rentabilidad por clientes 2 Ampliación del mercado de los servicios logísticos en Latino-América y la Franja del Perú 3 Desarrollo de nuevos medios de transporte en el Perú 4 Inversión en sistemas de información integrados para precisar los costos de recursos e 5 Modernización de infraestructura aplicando estándares internacionales y nuevas TICs 6 Fomentar el talento humano y desarrollar un centro de formación regional para el mercado de servicios logísticos</p>	<p>OLP1 La rentabilidad anual sobre las ventas será de 10% para el año 2021.</p>	<p>OLP2 La participación de las ventas en la franja del Pacífico (Guatemala, El Salvador, Honduras, Colombia, Chile y Ecuador) en Ransa Comercial, deberá llegar a 30% en el 2021.</p>	<p>OLP3 Para el año 2021, el 100% de la cartera de clientes que se encuentren en la sierra central del país serán atendidos también con transporte ferroviario.</p>	<p>OLP4 Los costos fijos serán del 40%, respecto a las ventas, en el año 2021.</p>	<p>OLP5 Estar entre las 10 mejores empresas peruanas en el ranking de Great Place to Work al 2021.</p>	<p>Principios Cardinales 1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos</p>
	<p>Estrategias E1 Afianzar el crecimiento sostenible de los clientes clave, anticipando sus necesidades futuras. E2 Estandarizar la gestión de procesos y proyectos en las unidades de negocio para lograr la interoperabilidad regional. E3 Incrementar centros de distribución para afianzar la cobertura y mejorar el posicionamiento en provincias con mayor potencial comercial. E4 Impulsar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que permitan mejorar la infraestructura en la región. E5 Promocionar los servicios de tercerización logística en ferias y convenciones internacionales. E6 Desarrollar un clima laboral atractivo para los colaboradores, que permita liderar el ranking Great Place To Work de empresas logísticas. E7 Establecer canales de financiamiento para clientes con mayor potencial de crecimiento. E8 Desarrollar el modelo de economía circular para operar de manera eficiente sobre una base de respeto medioambiental. E9 Orientar las unidades de negocio hacia la cooperación para lograr sinergia y eficiencia de los recursos compartidos. E10 Implementar mejoras tecnológicas que permitan disminuir el costo operativo.</p>	X	X	X	X	X	<p>Políticas E1, E2, E4, E6, E8, E10 Promover la innovación y búsqueda de nuevas formas de incrementar la eficiencia en los procesos. E1, E2, E6, E7, E8, E9, E10 Promover la seguridad de las operaciones en todas las divisiones de Ransa. E4, E5, E6, E8, E10 Enfocarse siempre hacia el cliente en todas las acciones y decisiones que se tomen desde todas las áreas de la empresa. E1, E4, E5, E6, E7, E8, E10 Buscar desarrollarse en el mercado apuntando también hacia los clientes de los clientes de Ransa donde estén ubicados los sectores clave. E2, E4, E6, E8 Crear equipos multidisciplinarios con personal joven y personal experimentado que puedan trabajar ágilmente sin perder el know-how de la empresa. E2, E4, E5, E7, E8, E9 Incluir dentro de los objetivos de cada área de la empresa, el vector de impacto latinoamericano. E1, E3, E4, E6, E7, E10 Asegurar un correcto proceso de capacitación de nuevos integrantes de la empresa y sobretodo incluir la innovación como punto clave de la misma. E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10 Promover la creación de equipos de trabajo con personal que represente a cada área de la empresa en los proyectos de innovación y creación de valor. E1, E2, E4, E6, E7, E8, E10 Promover la creación de manuales técnicos de todos los puestos de trabajo clave de la empresa. E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10 Promover la creación de equipos especiales para desarrollo de nuevos productos.</p>
<p>Tablero de Control 1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Aprendizaje de la organización</p>	<p>OCP 1.1 Antes de finalizar el año 2017, se deberá revisar la estructura organizacional del área comercial de la empresa con el objetivo de asegurar las cuentas clave y la búsqueda de nuevos negocios, tomando en cuenta los recursos existentes.</p> <p>OCP 1.2 Para fines del año 2018 se incrementará la rentabilidad sobre los activos al 10%. Este objetivo permitirá que las Gerencias Centrales prioricen planes de acción enfocados al mejor aprovechamiento de la infraestructura.</p> <p>OCP 1.3 Para fines del año 2019, se deberá repotenciar el área de construcción, con el objetivo de aprovechar el potencial de los clientes de este sector. Esto permitirá ampliar las fuentes de ingreso, y además compensará las caídas de ventas de aquellas divisiones que por motivos coyunturales se vean frenadas o paralizadas.</p>	<p>OCP 2.1 A inicios del 2017, se deberá identificar un local que se pueda adquirir en Valparaíso para que sea el primer centro de distribución de Ransa Comercial en Chile. El proyecto deberá presentarse antes de finalizar el 2016 y deberá implementarse antes del final del 2017.</p> <p>OCP 2.2 A inicios del año 2018, se deberá identificar un local a adquirirse en Buenaventura, Colombia, para que sea el principal centro de distribución de Ransa Comercial en Colombia. El proyecto deberá presentarse antes de finalizado el 2017 y deberá implementarse antes del final del 2018, deberá buscarse que la inversión sea recuperada antes de finalizar el año 2020.</p> <p>OCP 2.3 Para el año 2017, se deberá asignar un equipo de trabajo regional, que permita interconectar las operaciones de la franja del Pacífico, y de esta manera no obtener operaciones dispersas o con indicadores distintos de medición.</p>	<p>OCP 3.1 Para fines del año 2017, Ransa Comercial deberá participar en las licitaciones de concesión de líneas y operadores ferroviarios. Contará con un estudio de viabilidad del servicio ferroviario.</p> <p>OCP 3.2 Para junio de 2018, Ransa Comercial deberá integrar al área de transporte y operaciones extractivas, un equipo de profesionales expertos en transporte ferroviario, con el objetivo de poder implementar un paquete integrado de servicios logísticos para los clientes de Minería, Energía, Gas y Petróleo, Industria y Consumo Masivo en la sierra central del país.</p> <p>OCP 3.3 Para fines del año 2020, el área comercial de Ransa Comercial deberá integrar el 50% de los clientes actuales a transporte ferroviario, esto reducirá los costos de transporte y fidelizarlos a la marca.</p>	<p>OCP 4.1 Antes de finalizar el año 2016, el área de Recursos Humanos deberá implementar un sistema de evaluación 360° a todo nivel, con el objetivo de tener una evaluación integral de cada uno de los colaboradores de la empresa.</p> <p>OCP 4.2 Antes de finalizar el año 2017, cada una de las áreas deberá presentar su propuesta de reestructuración, incluyendo el Manual de Organización y Funciones (MOF); con la finalidad de evitar duplicidad de funciones.</p> <p>OCP 4.3 Para fines del año 2018, Ransa Comercial deberá lograr una relación sinérgica con los gremios y sindicatos correspondientes para que el retiro de personal cuente con el apoyo de los mismos, se concrete un plan de reubicación y no exista riesgo de huelga o demanda contra la empresa, ya que retrasaría el resto de planes.</p>	<p>OCP 5.1 Antes de finalizar el año 2016, el área de Marketing de Ransa Comercial deberá iniciar un estudio de mercado que establezca los factores tangibles e intangibles que los colaboradores valoran más en una empresa.</p> <p>OCP 5.2 Para finales del año 2018, Ransa Comercial deberá modificar sus políticas laborales alineándolas a los resultados del estudio de mercado realizado.</p> <p>OCP 5.3 Para finales de 2019, Ransa Comercial deberá implementar un sistema de evaluación continua a sus colaboradores, que permita que el nivel de calidad percibido de la empresa, en todos los aspectos establecidos en el estudio de mercado, sean constantemente monitoreados.</p>	<p>Tablero de Control 1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Aprendizaje de la organización</p>	<p>Código de Ética 1. Con nuestras empresas clientes. Generar impacto y satisfacción en la cadena de valor de nuestras empresas clientes, convirtiéndonos en socios confiables en el cumplimiento de sus estándares, a través de nuestros servicios integrados de alta calidad. 2. Con nuestros accionistas. Mantener la estabilidad, sostenibilidad y continuidad de las operaciones, logrando capitalizar las oportunidades comerciales en base a confianza y buenas relaciones con el mercado, maximizando la rentabilidad en nuestros accionistas. 3. Con nuestros colaboradores. Respetar la integridad mental, emocional y física de nuestros colaboradores y comprometernos en desarrollar sus competencias, siendo éste el camino más importante para el crecimiento de la organización. 4. Con nuestros proveedores. Propiciar relaciones de beneficio mutuo, honestas y mantenerlas en el tiempo, construyendo confianza y compromiso. 5. Con las empresas competidoras. Generar un marco de competencia de mutuo respeto y alto compromiso en el crecimiento de los sectores y países en donde se opera. 6. Con el Estado. Respetar el marco normativo vigente y alinearnos a los intereses nacionales. 7. Con la sociedad. Promover el bienestar y crecimiento de las comunidades en las que operamos, cuidando el medio ambiente y preocupándonos por la coherencia entre nuestros valores y nuestras operaciones.</p>
<p>Recursos</p>							
<p>Estructura Organizacional</p>							
<p>Planes operacionales</p>							

6. Es recomendable analizar a profundidad los costos directos e indirectos en la empresa. En infraestructura abarca en la región de Callao aproximado 77,000 mt² dentro del cual se están considerando Industria, Consumo Masivo, Minería y Energía. Esta estructura necesitan indagar a detalle los servicios ejecutados y ventas facturadas a fin de garantizar que la cartera de los clientes está realmente generando rentabilidad.
7. Aprovechar la coyuntura nacional que se vive y la crisis económica global para enfocarse en reformar la empresa por dentro, incluyendo tecnología de punta y ampliar sus almacenes a lo largo de la costa, sierra y selva. Con esto, Ransa Comercial podrá seguir fortaleciendo su ventaja competitiva frente a sus rivales.
8. Las estrategias que ayuden a Ransa Comercial al logro de su visión deben ser periódicamente revisadas para verificar si el entorno externo e interno pueden afectar la implementación, mantenimiento o seguimiento.
9. Ransa Comercial requiere de la creación de un departamento de Investigación y Desarrollo, con el fin de optimizar y crear recursos que puedan ser implementados en sus procesos, y a su vez reducir costos sin impactar la calidad del servicio brindado.
10. La diversificación de los clientes para Ransa Comercial ayudara a contrarrestar la actual coyuntura económica, que afecta mayormente a la industria de la minería.

10.4 Futuro de Ransa Comercial

El mercado de servicios logísticos tiene potencial crecimiento en el Perú y Latinoamérica, ya sea por la demanda en los sectores donde Ransa Comercial participa como los avances tecnológicos y los nuevos proyectos de inversión en el país. Se prevé que en los siguientes cinco años exista un crecimiento en la demanda de Ransa Comercial, se amplíen los centros de distribución en la costa peruana y países vecinos, dándole mayor accesibilidad al comercio exterior y a la vez se construya una plataforma tecnológica estandarizada a todos los procesos de la empresa, integrando por completo la cadena de suministros de los clientes.

Las nuevas modalidades de transporte se harán efectivas enfocados siempre en el sector ferroviario. El impulso de esta inversión deberá ser privada y controlados por ENAFER. En los próximos 10 años se espera alcanzar una red ferroviaria a nivel departamental, donde no existan restricciones geográficas. Estos cambios conllevan a modificaciones en la estructura organizacional de la empresa, moldeándose a la coyuntura del país para lograr una comunicación eficiente jerárquica dentro de la empresa.

Aprovechando la inversión extranjera en el país, y la llegada de nuevos proyectos, se plantea que para dentro de cinco años, Ransa Comercial concilie las alianzas estratégicas con las comunidades campesinas aledañas, los proveedores de transportes y los gobiernos regionales, interesados por la inversión departamental.

Los empleados de la empresa necesitan una instrucción apropiada para ejecutar servicios especializados. Recursos Humanos se espera que para fines del año 2015 replantee el programa de incentivos para mantener el talento humano. Cursos y acreditaciones serán fuente de motivación a partir de este año para lograr eficiencia operativa, se espera como resultado se logre integrar a un equipo de operaciones de transporte terrestre, un equipo de personas expertas de transporte ferroviario para las operaciones clave y competir en nuevos sectores a nivel nacional. En el caso de los gremios, se espera lograr una alianza que consolide las relaciones entre ambos y evitar riesgos de huelga.

Para antes del 2021 Ransa Comercial podrá ejecutar proyectos a lo largo de la franja del pacífico sin necesidad de depender del respaldo financiero que le brinda el Grupo Romero. La inversión recuperada sobre los proyectos de la “Gran Minería” orientado a transportes y almacenes, proyectos que se tienen programado ejecutar para fines del 2015 y mediados del 2016, permitirán la compra de activos, renovación de recursos tecnológicos y ampliación y descentralización de almacenes en Centro América.

La situación futura de la empresa pretende demostrar al lector en base a las herramientas que dispone Ransa Comercial en la actualidad, un alcance de los objetivos que se espera cumplir gracias a la planificación y el correcto desenvolvimiento de sus estrategias y políticas. Es importante resaltar que la existencia de la empresa es gracias a las carteras de clientes cruciales que la empresa tiene hoy en día. Para ello en 3 años se deben alcanzar las ventas en la empresa a un 75%, denotando la seguridad y el bajo costo en sus operaciones. Este plan se debe aplicar de la misma manera para los proveedores de Ransa Comercial.



Referencias

- Albán, C. (2014, 21 de Mayo). “Nuestro objetivo es conquistar el triángulo sur de Centroamérica”. *Diario Gestión*, pp 10.
- Ampudia, R. (2014, Agosto 09). Bolivia avanza más que Perú en uso de nuevas tecnologías e innovación. Recuperado de <http://proactivo.com.pe/bolivia-avanza-mas-que-peru-en-uso-de-nuevas-tecnologias-e-innovacion/>
- Arana, M. (2009). El Caso del Derrame de Mercurio en Choropampa y los Daños de Salud en la Población Rural Expuesta. *Simposio Salud Ambiental*. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v26n1/a19v26n1>
- Aravena, C. (2010) *Estimación del Crecimiento Potencial de América Latina*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas
- Arellano, R. (2016). Centro de Centros: Por Rolando Arellano. *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/centro-centros-rolando-arellano-noticia-1884370>
- Asociación Nacional de Transporte Terrestre de Carga (ANATEC). (2015). *Pronunciamiento sobre la Red Vial Nacional*. Recuperado de http://www.anatec-peru.com/anatec/publicaciones/infraestructura_vial/
- Banco Mundial. (2015). *Indicadores del desarrollo mundial*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/pais/peru>
MS.MIL.XPND.GD.ZS
- Balbi, M.(2015). De Soto: Hay US\$ 70 mil mlls de inversión paralizada. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/soto-hay-us70-mil-mlls-inversion-minera-paralizada-noticia-1823604>

BCR recortó a 4.8% estimado de crecimiento económico para 2015. (2015, 23 de enero).

Perú 21. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/bcr-recorto-48-estimado-crecimiento-economico-2015-2210080>

Bolivia avanza más que Perú en uso de nuevas tecnologías e innovación 2015. (2014, 08 de setiembre). *Proactivo.* Recuperado el 03 de marzo, <http://proactivo.com.pe/bolivia-avanza-mas-que-peru-en-uso-de-nuevas-tecnologias-e-innovacion/>

Cámara de Comercio de Lima. (2015). *PBI Peruano crecerá 4.8% en el 2015.* Recuperado el 15 de marzo de 2015 de <http://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/pbi-peruano-crecera-4-8-en-el-2015/267>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (CEPLAN). (2011). *El Perú hacia el 2021.*

MEF. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf

Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur. (COFACE). (2015).

Panorama Latinoamérica: Se reanuda el crecimiento para los países del pacífico.

Recuperado de [http://www.coface.com.pe/Actualidad-y-](http://www.coface.com.pe/Actualidad-y-Publicaciones/Publicaciones/Panorama-Latinoamerica-Se-reanuda-el-crecimiento-para-los-paises-del-Pacifico)

[Publicaciones/Publicaciones/Panorama-Latinoamerica-Se-reanuda-el-crecimiento-para-los-paises-del-Pacifico](http://www.coface.com.pe/Actualidad-y-Publicaciones/Publicaciones/Panorama-Latinoamerica-Se-reanuda-el-crecimiento-para-los-paises-del-Pacifico)

Consejo Nacional de Competitividad.(CNC). (2014). *Infraestructura Logística de*

Transportes. Recuperado de http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/38/Infraestructura_logistica_transportes.pdf.

D'Alessio F. (2014) *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos conceptuales y aplicados.* Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio F. (2013) *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia.* (2a ed.), México D. F., México: Pearson.

Depósitos del Callao están casi al límite de su capacidad. (2014, 24 de agosto). *Perú 21*.

Recuperado el 10 de marzo de 2015 de <http://peru21.pe/economia/callao-puerto-camara-comercio-lima-depositos-asppor-2196529>

El 30% de Las Empresas Peruanas Tienen una Alta Eficiencia Logística. (2014, 23 de

setiembre) *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/30-empresas-peruanas-tiene-alta-eficiencia-logistica-noticia-1758944>

FMI reduce a 2.4% su proyección de crecimiento económico para el Perú en 2015. (2015, 06

de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fmi-reduce-24-su-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2015-2144718>

Gallardo, J. (2015). El MTC prepublicará este mes el Plan Nacional Ferroviario. *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mtc-prepublicara-este-mes-plan-nacional-ferroviario-noticia-1805611>

García, I. *Preservación del medio ambiente desde el punto de vista empresarial*. Recuperado

el 15 de noviembre de <http://www.ces.gva.es/pdf/conferencias/06/conferencia3.pdf>

García, J. (2013). Alianza del Pacífico: ¿Hacia dónde vamos?. *Revista Agenda Internacional*, 31, 43-55.

Hartmann, F. (1978). *Las relaciones de las Naciones*. (6ta ed.) New York, NY: Macmillan.

CENTRUM Católica. (2014). *Investigación y Publicaciones: Índice de Competitividad Regional del Perú 2014*. Recuperado de

http://centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion_publicacion/ndice_competitividad_regional_del_peru_2014.html&idp=487

Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations* (6ta ed.). New York, NY: Macmillan.

Infraestructura de Transporte en Perú es la Segunda mejor de Sudamérica. (2013).

Recuperado el 10 de noviembre de 2015 de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru->

tiene-segunda-mejor-infraestructura-transporte-sudamerica-noticia-1657343?ref=nota_economia&ft=mod_leatambien&e=titulo

Instituto Nacional de Estadística. (INEI). (2007). *Censos Nacionales 2007 XI de Población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística. (INEI). (2014). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral_2014iv.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (INEI). (2015). *Estimaciones y Proyecciones de Población*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/population/>

Instituto Nacional de Estadística. (INEI). (2015). *Evolución de la Pobreza Monetaria 2007 – 2012*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza_informetecnico2013_1.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (INEI). (2013). *Las actividades más rentables para el país*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística. (INEI). (2008). *Perfil Sociodemográfico del Perú*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística. (INEI). (2015). *Principales Indicadores Macroeconómicos*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Krause, P. (2015). Panorama LATAM: Crecimiento de los países del Pacífico. *Panorama* (pp. 5454). COFACE. Recuperado de <http://www.coface.com.pe/Actualidad-y-Publicaciones/Publicaciones/Panorama-Latinoamerica-Se-reanuda-el-crecimiento-para-los-paises-del-Pacifico>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015). *Comercio Exterior*. Recuperado el 16 de marzo de 2015, de

<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=124>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). *Perú: Política de Inversión Pública, Tecnología e Innovación*. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf

Perú cae cuatro puestos en ranking de competitividad mundial. (2014, 02 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-cae-cuatro-puestos-ranking-competitividad-mundial-noticia-1754200>

Perú destinará 42 millones de dólares a ciencia y tecnología en 2015. (2015, 07 de enero) *RPP Noticias*. Recuperado de: <http://rpp.pe/tecnologia/mas-tecnologia/peru-destinara-42-millones-de-dolares-a-ciencia-y-tecnologia-en-2015-noticia-757575>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

World Economic Forum (2013). *The Global Competitiveness Report 2013–2014*. Ginebra, Suiza: Schwab.

Ransa. (2015). *Informe de Auditoría del periodo 2013 y 2014*. Lima, Perú.

Ransa. (2015). *Adaptado de "Memoria Anual 2014*. Lima, Perú.

Ransa. (2015). *Nuestra empresa nuestra historia*. Recuperado el 04 de junio de 2015 de <http://www.ransa.biz/ransa.biz/pe/es/pagina.php?pID=77>

Ransa. (2015). *Presentación de la División de Energía y Minería*. Lima, Perú.

Retraso de proyectos mineros reduce ventas de servicios de transporte y almacenamiento. (2014, 05 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/retraso-proyecto-mineros-reduce-ventas-servicios-transporte-y-almacenamiento-ransa-2099457>

Red de Seguridad y Defensa de América Latina. (RESDAL). (2014). *Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina y el Caribe*. Recuperado de

http://www.resdal.org/assets/ad_2014_cap_03_presupuestos2.pdf

Rubí M. (2015). Perú y México firman acuerdo de seguridad. 2015, de *El Economista*.

Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2014/07/17/peru-mexico-firman-acuerdo-seguridad>

Schwab K. (2014). The Global Competitiveness Report 2014 – 2015. *World Economic Forum*. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf

Sistema Nacional de Inversión Pública. (SNIP). (2012). *Perú: Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e investigación*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf

Suclupe A. (2015). PBI de diciembre: ¿Por qué se mantiene la desaceleración?. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/>

[macroeconomia/ 154378-pbi-de-diciembre-por -que-se-mantiene-la-desaceleracion/](http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/154378-pbi-de-diciembre-por-que-se-mantiene-la-desaceleracion/)

The Atlas of Economic Complexity. (2015). *Where did export from in 2013*. Recuperado de

http://atlas.cid.harvard.edu/explore/tree_map/export/per/show/all/2013/

The Atlas of Economic Complexity. (2015). *Where did import from in 2013*. Recuperado de

http://atlas.cid.harvard.edu/explore/tree_map/import/per/show/all/2013/

The World Bank. (2015). *Country Score Card: Perú 2014*. Tomado de

<http://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/%20254/C/PER/2014/R/LAC/2014/I/UMC/2014#chartarea>

The World Bank. (2015). *World Development Indicators*. Recuperado de

<http://data.worldbank.org/country/peru>

The World Bank. (2015). *Logistics Performance Index (LPI) Global Rankings 2014*.

Recuperado <http://lpi.worldbank.org/international/global>

The World Bank. (2015). *Logistics Performance Index*. Recuperado de

<http://lpi.worldbank.org>

World Economic Forum. (2015). *Latin America Top 10*. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/img/WEF_GCR2014-15_Latinamerica_Image.png

