PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO

Planeamiento Estratégico para Ransa Centroamérica

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

PRESENTADA POR

Bahamonde Pacheco, Alfonso Martin

Concha Canales, Carmen Rosa

Ribeiro Revollo, Vanessa

San Roman Flores, Conrad Javier

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Surco, mayo de 2016

Agradecimiento

A Dios, por permitirnos vivir la enriquecedora experiencia. A nuestras familias, por su comprensión y apoyo a lo largo de todo el programa de maestría. A CENTRUM Católica, EADA y en especial a todos los profesores de ambas escuelas, por su excelente calidad humana y enseñanza en las aulas.

Dedicatoria

A nuestras familias, amigos y compañeros que nos acompañaron y apoyaron en esta aventura. A Dios, que siempre guía nuestro camino y hoy nos permite alcanzar un sueño, un objetivo más para crecer personal y profesionalmente.

Resumen Ejecutivo

El presente documento desarrolla el Planeamiento Estratégico para Ransa Centroamérica (CAM). Este planeamiento tiene como objetivo constituirse como una herramienta integral que permita la toma de decisiones estratégicas para la organización y al mismo tiempo sirva de guía frente al crecimiento de la industria. Ransa CAM ofrece servicios diversos en el sector logístico, entre los cuales destacan el servicio de almacenaje, distribución y transporte. La empresa ha llegado a consolidarse en el sector logístico de Centroamérica a través de un servicio personalizado y soluciones ágiles que respondan a las necesidades específicas de sus clientes. Actualmente, la organización cuenta con grandes posibilidades de crecimiento, las cuales se hallan sustentadas por buenas prácticas gerenciales respaldadas por su casa matriz el Grupo Romero.

A nivel de metodología, la presente investigación cumple con el modelo de Planeamiento Estratégico Razonado planteado por el Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, el cual respalda la teoría y metodología desarrolladas en la presente investigación. La propuesta planteada está fundamentada en una visión con siete objetivos de largo plazo que se lograrán mediante la aplicación de siete estrategias específicas que permitirán alcanzar la situación futura deseada para la organización. Ransa CAM posee ventajas competitivas en relación a sus competidores más cercanos, tales como: (a) su infraestructura, moderna en cada una de sus subsidiarias; y (b) los niveles de atención al cliente, en donde alcanzan un nivel de satisfacción de 98% y un alto grado de cumplimiento de los acuerdos niveles de servicios (ANS), los cuales mejoran sus referencias frente a clientes nuevos, actuales y potenciales. La puesta en marcha de las estrategias retenidas en este Planeamiento Estratégico permitirá reforzar las ventajas competitivas de Ransa CAM, de esta manera, la organización podrá atraer una mayor cantidad de clientes estratégicos, optimizar sus operaciones y posicionarse entre las empresas referentes en el sector logístico de la región.

Abstract

This document condenses the Strategic Plan for Ransa Centroamerica (CAM). The plan's objective is to generate an integral tool for strategic decision making for the organization, and concurrently, function as a guide to face the growth of the logistics industry. Ransa CAM offers diverse services in the logistics sector, among which are warehousing, distribution and transportation. The company had achieved solid positioning in the Central America logistics industry through a personalized service and agile solutions which respond to their client's specific needs. Currently, the organization enjoys great growth opportunities backed by good management practices, and financial support from the Romero Group.

From a methodological perspective, this research complies with the model proposed by Dr. Fernando D'Alessio Ipinza on his book *Planeamiento Estrategico Razonado*, which provides support to the theoretical and methodological frameworks applied in this research. The proposal is based on a vision, with seven long term objectives to be achieved through the execution of seven specific strategies which would allow the organization to reach its future desired situation. Ransa CAM possesses competitive advantages respect its closest competitors: (a) the infrastructure which holds modern facilities in each of its subsidiaries; and (b) costumer service levels, in which Ransa CAM hold a customer satisfaction level of 98% and high fulfillment of their services level agreements. The execution of the retained strategies in this Strategic Plan would reinforce the competitive advantages of Ransa CAM, consequently, would attract more strategic clients, optimize its operations and positioning the firm among the referents of the region's logistics sector

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas ..... **vii**

Lista de Figuras ..... **x**

El Proceso Estratégico: Una Visión General ..... **xiii**

Capítulo I: Situación General de Ransa CAM **1**

1.1 Situación General 1

1.2 Conclusiones 20

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética **21**

2.1 Antecedentes 21

2.2 Visión 21

2.3 Misión 22

2.4 Valores 23

2.5 Código de Ética 23

2.6 Conclusiones 24

Capítulo III: Evaluación Externa **25**

3.1 Análisis Tridimensional de la Región Centroamérica 26

3.1.1 Intereses regionales. Matriz de Intereses Regionales 26

3.1.2 Potencial regional 31

3.1.3 Principios cardinales 38

3.1.4 Influencia del análisis en Ransa CAM 40

3.2 Análisis Competitivo de la Región Centroamérica 41

3.2.1 Condiciones de los factores 41

3.2.2 Condiciones de la demanda 45

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas 47

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo 51

3.2.5 Influencia del análisis en Ransa CAM....52
3.3 Análisis del Entorno PESTE....53
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)....53
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)....63
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)....70
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)....77
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)....80
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)....83
3.5 Ransa CAM y sus Competidores:....84
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores....84
3.5.2 Poder de negociación de los compradores....85
3.5.3 Amenaza de los sustitutos....87
3.5.4 Amenaza de los entrantes....87
3.5.5 Rivalidad de los competidores....88
3.6 Ransa CAM y sus Referentes....88
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)....89
3.8 Conclusiones....92
Capítulo IV: Evaluación Interna....95
4.1 Análisis Interno AMOFHIT....95
4.1.1 Administración y gerencia (A)....95
4.1.2 Marketing y ventas (M)....102
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)....110
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)....122
4.1.5 Recursos Humanos (H)....132
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)....135

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) 139
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) 144
4.3 Conclusiones 145
Capítulo V: Intereses de Ransa CAM y Objetivos de Largo Plazo 146
5.1 Intereses de Ransa CAM 146
5.2 Potencial de Ransa CAM 148
5.3 Principios Cardinales de Ransa CAM 152
5.4 Matriz de Intereses de Ransa CAM 154
5.5 Objetivos de Largo Plazo 156
5.6 Conclusiones 157
Capítulo VI: El Proceso Estratégico 158
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) 158
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) 158
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) 160
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) 164
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) 165
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) 166
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) 169
6.8 Matriz de Rumelt (MR) 170
6.9 Matriz de Ética (ME) 170
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia 171
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo 171
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores 171
6.13 Conclusiones 175
Capítulo VII: Implementación Estratégica 179

7.1 Objetivos de Corto Plazo 179
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo 181
7.3 Políticas de cada Estrategia 196
7.4 Estructura de Ransa CAM 197
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social 200
7.6 Recursos Humanos y Motivación 201
7.7 Gestión del Cambio 202
7.8 Conclusiones 203
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica 205
8.1 Perspectivas de Control 205
8.1.1 Aprendizaje interno 206
8.1.2 Procesos 207
8.1.3 Financiera 209
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) 210
8.3 Conclusiones 217
Capítulo IX: Competitividad de Ransa CAM 219
9.1 Análisis de Competitividad de Ransa CAM 219
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Ransa CAM 221
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ransa CAM 229
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres 232
9.5 Conclusiones 233
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones 234
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI) 234
10.2 Conclusiones Finales 235
10.3 Recomendaciones Finales 243

10.4 Futuro de la Ransa CAM 248

Referencias..... 251

Apéndice A: Fotografías de los inicios de Ransa..... 268

Apendice B: Diccionario de Servicios Ransa..... 269

Apendice C: Entrevista al gerente general de Ransa CAM..... 272

Lista de Tablas

Tabla 1. *Evolución del Concepto de Logística* 4

Tabla 2. *Índice de Desempeño Logístico Durante el Año 2014* 7

Tabla 3. *UAIIDA por País y su Contribución al Grupo Ransa* 15

Tabla 4. *Servicios de Ransa CAM* 19

Tabla 5. *Misión, Visión y Principios Fundamentales del Grupo Romero* 21

Tabla 6. *Matriz de Intereses de la Región* 27

Tabla 7. *Instituciones de Ciencia y Tecnología en el Istmo Centroamericano* 37

Tabla 8. *Número de Militares Fuerzas Armadas de Países Centroamericanos* 38

Tabla 9. *Corredores Logísticos Priorizados en el Triángulo Norte y Acciones Requeridas* .44

Tabla 10. *Proyecciones del PIB en América Latina y el Caribe, 2015 - 2016* 45

Tabla 12. *Índice de Desempeño Logístico del Triángulo Norte y Alemania* 53

Tabla 13. *Entidades Certificadoras deTrámites de Importación y Exportación* 57

Tabla 14. *Regulación Aduanera, Tratamiento Arancelario y Otros Impuestos* 58

Tabla 16. *Requisitos Mínimos y Especiales DGA – El Salvador* 60

Tabla 17. *Entidades Reguladoras y Emisoras de Certificaciones* 61

Tabla 18. *Requisitos Mínimos y Especiales de Dirección Ejecutiva de Ingresos* 62

Tabla 19. *Contraste de Tratados y Acuerdos de Guatemala, Honduras y El Salvador* 63

Tabla 20. *El Costo Económico de la Violencia en Guatemala y El Salvador* 72

Tabla 21. *Listado de las 50 Ciudades Más Violentas del Mundo en 2015* 75

Tabla 22. *Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)* 83

Tabla 23. *Matriz de Perfil Competitivo (MPC)* 91

Tabla 24. *Matriz de Perfil Referencial (MPR)* 93

Tabla 25. *Cumplimiento de los Principios de la Administración Eficiente de Ransa CAM* 99

Tabla 26. *Áreas Aplicadas a Ransa CAM* 102

Tabla 27. *Servicios Ofrecidos por Ransa CAM en Centroamérica* 107

Tabla 28. *Capacidad instalada de Ransa CAM por país* 112

Tabla 29. *Niveles de Inversión de Ransa CAM* 125

Tabla 30. *Estado de Ganancias y Pérdidas 2014 y 2015.* 125

Tabla 31. *Balance General y Análisis Vertical 2014 y 2015.* 126

Tabla 32. *Análisis Dupont de los Años 2014 y 2015 para Ransa CAM.* 128

Tabla 33. *Ratios de Liquidez 2014 y 2015 para Ransa CAM.* 129

Tabla 34 *Ratios de Actividad 2014 y 2015 para Ransa CAM.* 130

Tabla 35 *Ratios de Endeudamiento 2014 y 2015 para Ransa CAM.* 131

Tabla 36 *Ratios de Rentabilidad 2014 y 2015 para Ransa CAM.* 132

Tabla 37 *Servicios para Expatriados.* 134

Tabla 40. *Impactos en Eficiencia y Costos de implementar el WMS* 140

Tabla 41. *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)* 144

Tabla 42 *Matriz de Intereses de Ransa CAM* 155

Tabla 43. *Matriz FODA* 159

Tabla 44. *Factores que Constituyen en las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA* 161

Tabla 45. *Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para Ransa CAM* 168

Tabla 46 *Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MPCE)* 172

Tabla 47. *Matriz de Rumelt (MR)* 173

Tabla 48. *Matriz de Ética* 174

Tabla 49. *Las Estrategias Retenidas y de Contingencia* 175

Tabla 50. *Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo* 177

Tabla 51. *La Matriz de la Posibilidad de los Competidores* 178

Tabla 52. *Objetivos de Corto Plazo del OLP1* 182

Tabla 53. *Objetivos de Corto Plazo del OL2* 183

Tabla 54. *Objetivos de Corto Plazo del OL3* 184

Tabla 55. *Objetivos de Corto Plazo del OL4* 185

Tabla 56. *Objetivos de Corto Plazo del OL5* 186

Tabla 57. *Objetivos de Corto Plazo del OL6* 187

Tabla 58. *Objetivos de Corto Plazo del OL7* 188

Tabla 59. *Recursos Destinados a Cada OCP Para Cumplir el OLP1* 190

Tabla 60. *Recursos Destinados a Cada OCP Para Cumplir el OLP2* 191

Tabla 61. *Recursos Destinados a Cada OCP Para Cumplir el OLP3* 192

Tabla 62. *Recursos Destinados a Cada OCP Para Cumplir el OLP4* 193

Tabla 63. *Recursos Destinados a Cada OCP Para Cumplir el OLP5* 193

Tabla 64. *Recursos Destinados a Cada OCP Para Cumplir el OLP6* 194

Tabla 65. *Recursos Destinados a Cada OCP Para Cumplir el OLP7* 194

Tabla 66. *Recursos Asignados Según las 7M* 195

Tabla 67. *Recursos Asignados Según los Años Proyectados* 195

Tabla 68. *Política y Estrategias* 199

Tabla 69. *Perspectiva Financiera del Tablero de Control para Ransa CAM* 211

Tabla 70. *Perspectiva de Clientes del Tablero de Control para Ransa CAM* 212

Tabla 71. *Perspectiva de Aprendizaje Interno del Tablero de Control para Ransa CAM* 213

Tabla 72. *Perspectiva de Procesos del Tablero de Control para Ransa CAM* 214

Tabla 73. *Análisis y Mediciones para Conocer la Competitividad en una Organización* 227

Tabla 74. *Plan Estratégico Integral* 241

Tabla 75. *Evaluación del Plan Estratégico de Ransa CAM* 242

Lista de Figuras

Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico……..……...xiii

Figura 1. Actores de la logística. 5

Figura 2. Evolución comparada del comercio de bienes, servicios y servicios de transporte. 6

Figura 3. Radar comparativo del Índice de Desempeño Logístico (LPI). 6

Figura 4. Índice de desempeño logístico mundial. 8

Figura 5. Empresas pertenecientes al Grupo Romero. 9

Figura 6. Empresas pertenecientes al Grupo Romero y sus relaciones. 9

Figura 7. Ingresos de los principales grupos económicos del país. 10

Figura 8. Evolución de los ingresos del Grupo Romero hasta el 2013. 10

Figura 9. Participación del Grupo Romero en el mundo. 12

Figura 10. Contribución de la UAIIDA por país al Grupo Ransa 16

Figura 11. Evolución de los operadores logísticos. 17

Figura 12. Alcance de Ransa en la Cadena de Suministros. 18

Figura 13. Crecimiento y estructura productiva del Triángulo Norte. 29

Figura 15. Importaciones de mercancías de Centroamérica en 2013. 32

Figura 16. Exportaciones de mercancías de Centroamérica en 2013. 32

Figura 17. Pirámides de población Centroamericana por países, 1950-2010. 33

Figura 18. Mapa de Centroamérica 43

Figura 19. Exportaciones extra regionales de Centroamérica en 2013. 46

Figura 20. Importaciones extra regionales de Centroamérica en 2013. 47

Figura 21. Participación del sector Transporte respecto al PIB en el Triángulo Norte. 47

Figura 22. Evolución del precio del crudo (Dólares Americanos por barril). 64

Figura 23. Inflación interanual al mes de enero de 2016, por grupo. 66

Figura 24. Tasa proyectada de variación de PIB, 2015 y cifras históricas. 67

Figura 25. Relación deuda pública a PIB al mes de julio 2014-2015. 68

Figura 26. Niveles de deuda del 2014 (En millones de Dólares Americanos). 69

Figura 27. Variación del valor de las exportaciones e importaciones de bienes, 2014. 70

Figura 28. Porcentaje de la población ocupada por nivel de instrucción en Guatemala. 74

Figura 29. Las cinco fuerzas de Porter aplicadas a Ransa CAM. 86

Figura 30. Evolución de la utilidad neta de Kuehne +Nagel. 89

Figura 31. Ciclo operativo de Ransa CAM: Administración o Gerencia. 96

Figura 32. Organigrama de Ransa CAM. 100

Figura 33. Organigrama Grupo Ransa. 101

Figura 34. Organigrama matricial propuesto para Ransa CAM. 103

Figura 35. Distribución de clientes por participación en El Salvador. 105

Figura 36. Distribución de servicios de Ransa CAM en el Triángulo Norte. 106

Figura 37. Identidad de la marca en Centroamérica. 110

Figura 38. Clasificación de la empresa Ransa CAM según sus operaciones. 111

Figura 39. Planta amoblada del Centro de Distribución Villa Nueva, Guatemala. 113

Figura 40. Frugalización de los procesos de Ransa CAM. 115

Figura 41. Beneficios de la implementación del WMS. 140

Figura 43. Teoría Tridimensional de la relación entre organizaciones. 147

Figura 44. Matriz PEYEA de Ransa CAM. 160

Figura 45. Matriz BCG de Ransa CAM. 163

Figura 46. Matriz IE de Ransa CAM. 165

Figura 47. Matriz de la Gran Estrategia de Ransa CAM. 166

Figura 48. Cuadro de mando integral de Ransa CAM. 215

Figura 49. Perspectiva de control para Ransa CAM. 216

Figura 50. Ventaja competitiva de las organizaciones. 220

Figura 51. Ventajas competitivas en la cadena de valor para Ransa CAM 222

Figura 52. Propuesta de valor: atributos diferenciadores. 222

Figura 53. Análisis y mediciones para conocer la competitividad de una organización. 225

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. 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. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, 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, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; 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); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

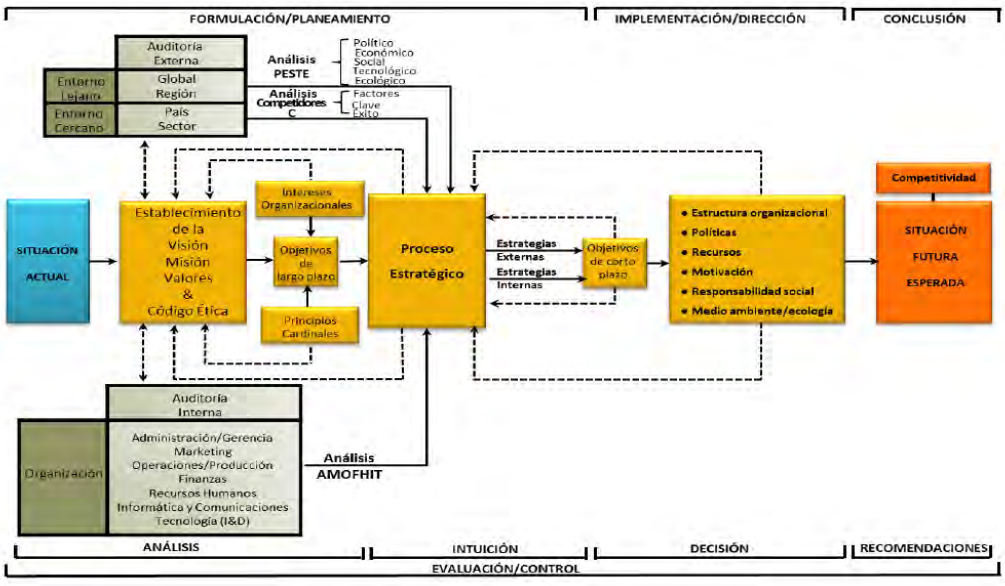


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D´Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido 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 Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (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 (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores 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 para 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 crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer 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 en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica 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).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) 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, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. 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 nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, cuidad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D´Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de Ransa CAM

1.1 Situación General

Para el presente capítulo se desarrollará una descripción del contexto en que se desenvuelve la empresa Ransa Centroamérica (CAM), el cual se dividirá en cuatro aspectos: (a) la situación de la industria logística, (b) el Grupo Romero, que es la empresa tenedora a la que pertenece Ransa, (c) la formación de Ransa y su expansión, y (d) los servicios que ofrece Ransa CAM y su posición en la región Centroamérica. Como se detalla, la explicación abarcará el estado actual de la industria en donde opera la empresa objeto de estudio, indicando también los orígenes de ésta, su influencia económica en la región, su expansión y finalmente su situación particular en el mercado donde se encuentra.

La industria logística. Como contexto general, se puede observar que la globalización ha transformado la economía mundial. En los últimos diez años, los ciclos operacionales y cadenas de valor de las organizaciones han cambiado considerablemente, creando diversos retos para las operaciones logísticas, entre los que se observa: (a) aumento del volumen y la productividad requeridos de las redes de distribución terrestres, (b) mejor infraestructura necesaria para calificar como competitivos a puertos y aeropuertos, (c) mayor eficiencia y mejor servicio al cliente de los operadores marítimos, y (d) alto nivel de complejidad en las operaciones (Mejía, 2014). Los cambios en las necesidades de las empresas han sido acompañados por la correspondiente evolución del sector logístico, dando origen a la logística tercerizada. Esta consiste en el trabajo sincronizado de las múltiples organizaciones involucradas en la cadena de logística y transporte, dando lugar a complejos sistemas logísticos basados en la sincronización de procesos y retroalimentación de información que conducen a métodos de transporte multimodales. Estos métodos se definen según las características de carga, tiempo, distancia y geografía, a la vez que aprovecha al máximo cada

forma de transporte para así beneficiar la competitividad del cargamento (Leal & Pérez, 2009).

De esta forma, se puede observar que la industria logística cumple un papel esencial en el desarrollo del comercio de los países, ya que se encarga de los procesos de distribución de mercancías producidas por las organizaciones. La Real Academia Española (RAE, 2014) definió la logística como la sumatoria de los medios y métodos requeridos para llevar a cabo la organización un bien o servicio, especialmente en temas relacionados a su distribución. Por su parte, Mendez, Canitrot y García (2011) conceptualizaron la logística dando un enfoque integral y asignando una gran importancia a aspectos de satisfacción al cliente. En palabras de los autores, la logística es:

> Aquella parte de la gestión de la cadena de suministros o abastecimiento que planifica, implementa y controla el flujo -hacia delante y hacia atrás- y el almacenamiento eficiente de los bienes y servicios y de la información relativa a estas actividades, desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los clientes. (p.8)

Acerca de los grandes cambios que la industria ha sufrido desde 1970, se puede observar que estos se han gestado como respuesta a los cambios económicos globales. Estos cambios ayudaron a potenciar la dinamización de las economías a través del aprovechamiento de las relaciones comerciales entre los países (Mendez, Canitrot, & García, 2011). En este sentido, el nuevo paradigma *postfordista,* que surgió como respuesta a la necesidad de dinamizar las relaciones comerciales de las organizaciones e incrementar los niveles de eficiencia (ver Figura 1), afectó a todos los niveles de la cadena de valor al perseguir mejores niveles de competitividad. El *postfordismo* es un sistema de producción posterior al *fordismo*, sistema basado en la producción en línea y en la realización de tareas repetitivas. En contraste, el *posfordismo* incluye atributos diferentes como los nuevos sistemas de

información, el surgimiento de puestos gerenciales y administración, y la identificación de tipos de consumidor entre otros (Canitrot & García, 2012).

Los nuevos cambios del modelo *postfordista* permitieron a la industria logística una mejor gestión de los productos y servicios, a través del desarrollo de actividades asociadas al transporte y almacenamiento de bienes (Canitrot & García, 2012). Sin embargo, para que esta nueva gestión de logística fuera efectiva, una adecuada planificación y organización de las actividades sería necesaria. Asimismo, la interacción sinérgica de distintas partes sería esencial en el funcionamiento de la industria, Barbero (2011) identificó tres actores principales en la industria logística, que fueron clasificados de la siguiente manera: (a) Estado, cuya intervención en la industria se realiza por medio de políticas públicas, persigue el alcance de la competitividad del sector y el país, (b) Los dadores de carga o clientes, quienes se enfocan en alcanzar la eficiencia de la movilidad de los bienes producidos, y (c) los operadores logísticos, quienes brindan servicio a los dadores o clientes (Ver Tabla 1). Observando los diferentes tipos de actores que están inmersos en la industria logística, se puede identificar que Ransa se enmarcaría en el grupo de operadores logísticos, debido a que provee servicios de transporte, almacenamiento y distribución a sus clientes.

A nivel global, los operadores logísticos proveen sus servicios traspasando las barreras y con una tendencia creciente. Es decir, que cada vez son más las corporaciones que brindan una variedad de servicios relacionados a través de sus muchas subsidiarias. Barbero (2011) indicó que este incremento de operadores y sus respectivas subsidiarias ha sido incentivado por el crecimiento de las actividades comerciales y exportaciones de los países. En la Figura 2 se puede apreciar una comparación del crecimiento de los servicios logísticos de exportación a nivel mundial con el comercio de bienes y servicios. El mismo autor señaló que a nivel general, en el mundo, los servicios de operadores logísticos se han multiplicado 7 veces en el período 1980-2012, debido al crecimiento de las exportaciones e importaciones de

bienes. Sobre el crecimiento de las exportaciones, Barbero (2011) resaltó que los operadores logísticos se han orientado de manera progresiva hacia la utilización de barcos y aeronaves, puertos y aeropuertos cada vez más grandes para conseguir ampliar sus operaciones y de esta forma lograr mayores niveles de eficiencia.

Tabla 1

Evolución del Concepto de Logística

Logística Tradicional *(fordismo)*	Logística Moderna *(posfordismo)*
Abastecimiento fraccionado por la oferta (*push)*	Abastecimiento impulsado por la demanda (*pull)*
Altos niveles de stock	Inventarios bajos que implican mayor coordinación proveedor-cliente
Flujo de datos ex post, moderado	Sistemas de Información en tiempo real para la coordinación y control de flujos
Redes de distribución de múltiples niveles (mayorista, minorista), con menores áreas de influencia en la comercialización	Redes de distribución basadas en grandes centros de distribución que operan como *hubs* regionales
Transporte de cargas con flota propia Orientación hacia el mercado interno	Transporte tercerizado a Operadores logísticos Cadenas globales de valor
Logística orientada hacia el producto terminado	Logística reversa para aumentar la eficiencia (consideración de sobrantes, envases, productos defectuosos, reciclado)
Escasa conciencia del Impacto Ambiental de la logística	"Logística Verde"

Nota. Tomado de "Logística y Competitividad," por A. Méndez, L. Canitrot y M. García, 2011, p. 10. Buenos Aires, Argentina: Dirección Nacional de Programación Económica Regional.

Como se muestra en la Tabla 2, entre los tres países, El Salvador ha mejorado su ubicación desde la posición 86 en el 2010 a la 64 en el 2014; le sigue Guatemala que también ha subido de puesto en la última encuesta, del 90 al 77 en el 2014. Lo contrario ha ocurrido con Honduras que se encuentra varios lugares detrás, bajando de la ubicación 70 en el 2010 a la 103 en el 2014. Para comprender adecuadamente el contenido de la Tabla 3, la Figura 3 muestra gráficamente el radar comparativo del índice de desempeño logístico que compara los tres países del Triángulo Norte y al referente mundial Alemania.

Es necesario tener en consideración que, debido a la demanda del mercado, las empresas requieren cada vez soluciones innovadoras para problemas que anteriormente no existían a causa de nuevos modelos de negocio y el consecuente incremento en el uso de internet (Langley, 2015). La inversión en nuevas tecnologías y capacitación se vuelve

necesaria para los operadores logísticos, los puntajes del índice muestran que la zona avanza, aunque no de manera constante, debido a que comparativamente otros países han logrado mejorar más el nivel de su desempeño logístico (Banco Mundial, 2014). La Figura 4 muestra la magnitud del desempeño logístico en cada país del globo terráqueo.

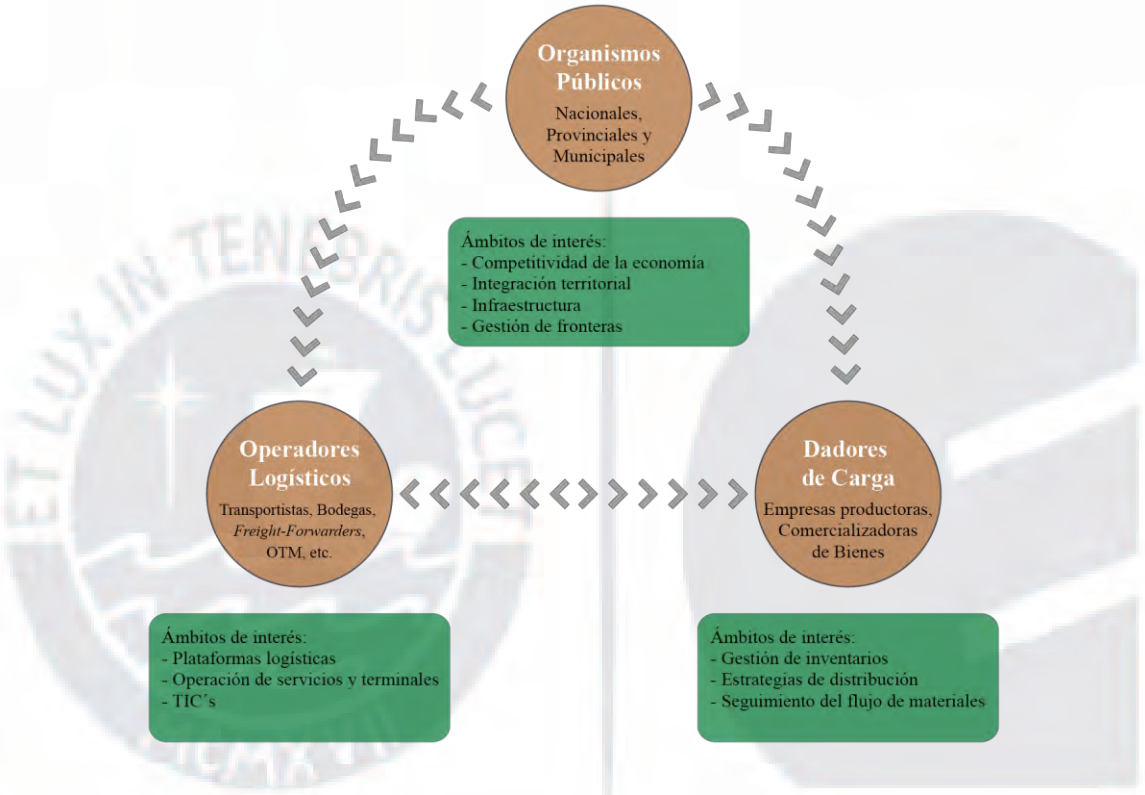


Figura 1. Actores de la logística.
Adaptado de "La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina," por J. Barbero, 2011, p. 100. Bogotá, Colombia: Corporación Andina de Fomento (CAF).

La inversión del sector privado en el sector logístico tiene una gran influencia en el desarrollo del país. Por esta razón, los gobiernos de los países del Triángulo Norte desarrollaron un plan estratégico que se ejecutará hasta el 2020 con el objetivo de dinamizar sus industrias. El plan considera al sector logístico como una de las claves para alcanzar las metas de desarrollo de los países (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2016). Esto ofrece una oportunidad para Ransa CAM que tiene la disposición de invertir en tecnología, infraestructura y en otras empresas con el fin de seguir consolidando sus operaciones en El Salvador, Guatemala y Honduras mientras avanza hacia otros mercados (Montoya, 2015).

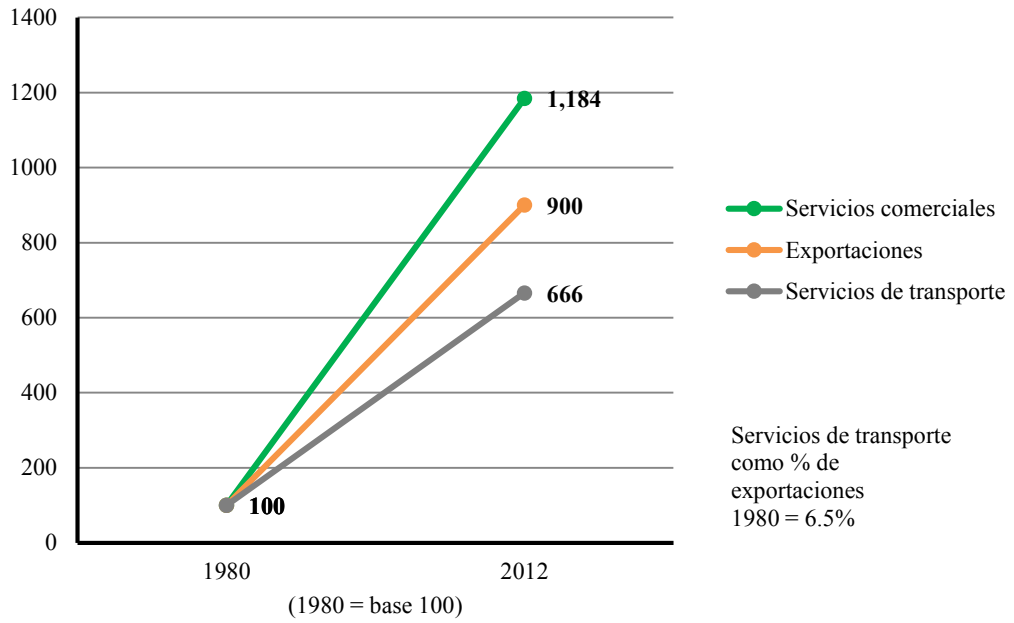


Figura 2. Evolución comparada del comercio de bienes, servicios y servicios de transporte. Adaptado de "La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina," por J. Barbero, 2011, p.113. Bogotá, Colombia: Corporación Andina de Fomento (CAF).

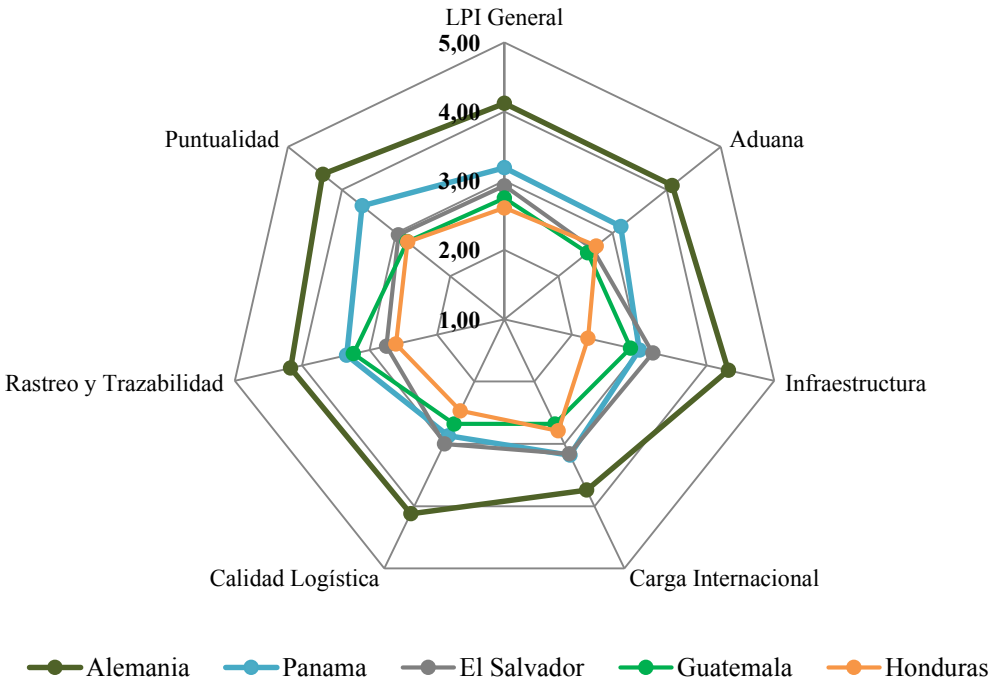


Figura 3. Radar comparativo del Índice de Desempeño Logístico (LPI).
Adaptado de "Full LPI Dataset: 2014," porWorld Bank, 2014a, [Archivo de datos], International Logistics Performance Index. Recuperado de http://lpi.worldbank.org/about

Tabla 2

Índice de Desempeño Logístico Durante el Año 2014

País	LPI General		Aduana		Infraestructura		Carga Internacional		Calidad Logística		Rastreo y Trazabilidad		Puntualidad	
	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje	Puesto	Puntaje
Alemania	1	4,12	2	4,10	1	4,32	4	3,74	3	4,12	1	4,17	4	4,36
Panamá	45	3.19	40	3.15	52	3.00	47	3.18	68	2.87	37	3.34	42	3.63
El Salvador	64	2,96	51	2,93	72	2,63	45	3,20	45	3,16	66	3,00	128	2,75
Perú	71	2.84	96	2.47	67	2.72	69	2.94	76	2.78	83	2.81	66	3.30
Guatemala	77	2,80	63	2,75	88	2,54	76	2,87	87	2,68	93	2,68	68	3,24
Ecuador	86	2.71	92	2.49	94	2.50	83	2.79	97	2.61	95	2.67	77	3.18
Colombia	97	2.64	79	2.59	98	2.44	95	2.72	91	2.64	108	2.55	111	2.87
Honduras	103	2,61	67	2,70	124	2,24	85	2,79	112	2,47	101	2,61	121	2,79
Bolivia	121	2.48	108	2.40	133	2.17	135	2.35	88	2.68	94	2.68	141	2.60

Nota. El estudio consideró 160 países, sin embargo los puestos no llegaron al 160 debido a la existencia de empates. Las columnas de puntaje reflejan una calificación de uno a cinco, siendo uno baja y cinco alta. Adaptado de "Full LPI Dataset: 2007, 2010, 2012, 2014," por World Bank, 2014a, [Archivo de datos], International Logistics Performance Index. Recuperado de http://lpi.worldbank.org/about

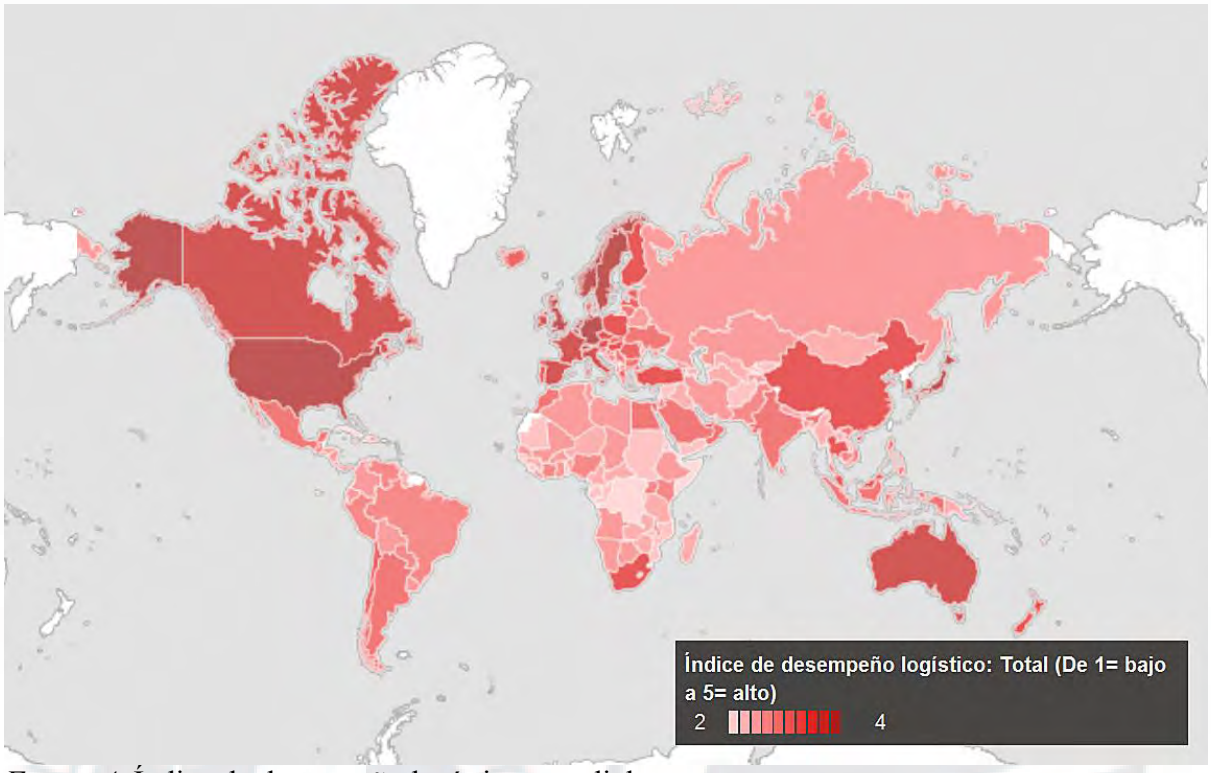


Figura 4. Índice de desempeño logístico mundial.
Adaptado de "Logistics Performance Index," por World Bank, 2014b, International Logistics Performance Index Global Ranking. Recuperado de http://lpi.worldbank.org/international/global

El Grupo Romero. Ransa CAM posee el respaldo del Grupo Ransa, que a su vez se encuentra respaldada por el Grupo Romero el cual es considerado como una transnacional cuya presencia sobrepasa fronteras peruanas. Este grupo es reconocido como uno de los más importantes del Perú debido a su solidez, compromiso e importancia de cada una de las empresas de las que es dueño y afiliado.

La Figura 5 muestra las empresas que son parte del Grupo Romero haciendo referencia al sector al que pertenece, como se observa el grupo tiene presencia en varios sectores productivos. Según la Figura 5 Ransa CAM se ubica en el sector de servicios logísticos marítimos y portuarios. En cuanto a sus dimensiones, la Figura 9 muestra la expansión de cada una de las empresas incluidas dentro del grupo, en todo el bloque Latinoamericano. Como se puede apreciar, el Grupo Romero se encuentra presente en: Perú, Colombia, Chile, Bolivia, Brasil, Uruguay, Guatemala, Honduras y El Salvador.

Figura 5. Empresas pertenecientes al Grupo Romero.
Tomado de "Sitio web del Grupo Romero," por Grupo Romero, 2016c, Lima, Perú: Autor. Recuperado de http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/empresas/

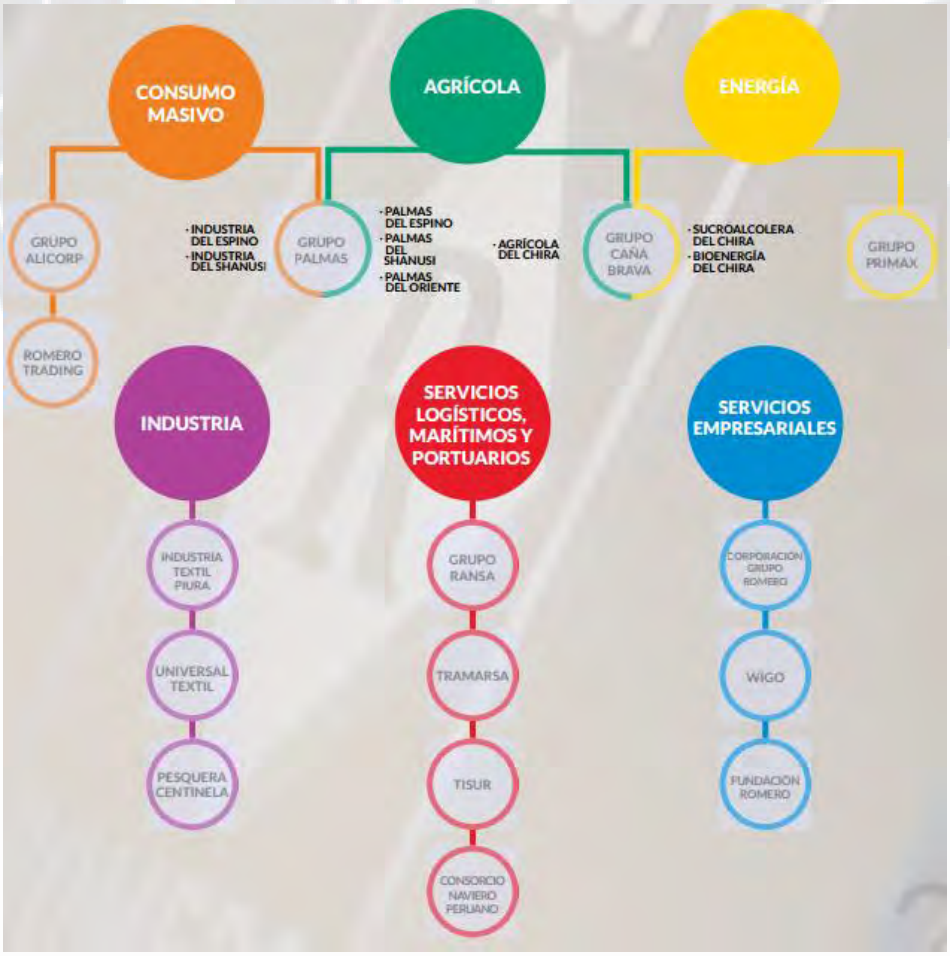


Figura 6. Empresas pertenecientes al Grupo Romero y sus relaciones.
Tomado de "Memoria Anual 2013 Grupo Romero," por Grupo Romero, 2013, p. 23, Lima, Perú: Autor.

Por otro lado, el Grupo Romero cuenta con compañías afiliadas (ver Figura 6), estas son aquellas compañías que tienen acciones comunes y son propietarios del 25% o más de sus acciones ordinarias (Gruo Romero, 2016c). Además de las empresas de propiedad del Grupo Romero, sus empresas afiliadas son: (a) Grupo Centenario, (b) Grupo Credicorp, (c) Textil Piura, (d) Universal Textil, (e) Consorcio Naviero Peruano, y (f) Pesquera Centinela. El Banco de Crédito del Perú (BCP), dentro del Grupo Credicorp, destaca como una de las empresas más importantes debido al liderazgo en cuanto a participación de mercado en el sector financiero.

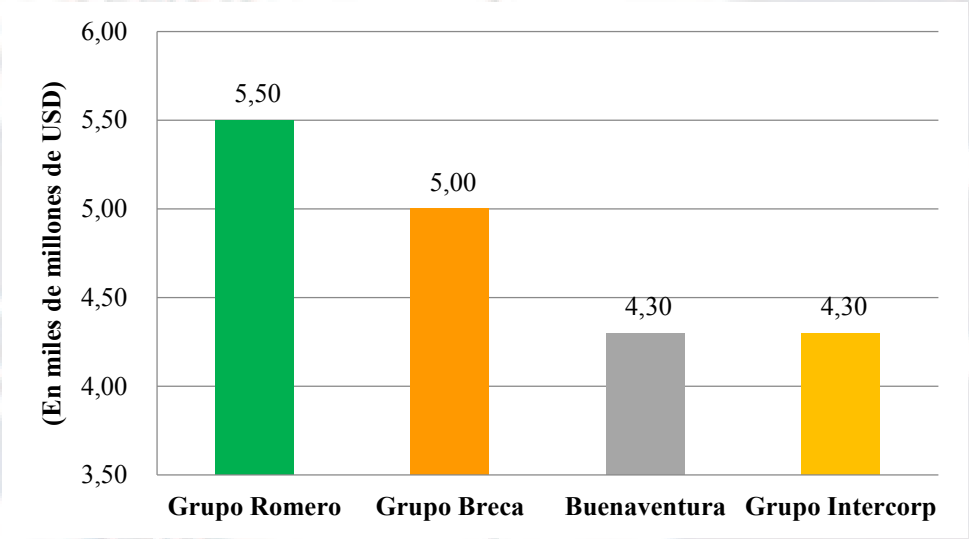


Figura 7. Ingresos de los principales grupos económicos del país.
Adaptado de "Peru: The top 10,000 companies 2015," por J. Cavanagh, 2016. *Peru Top Publications.* Lima, Peru: Peru top Publications SAC.

Figura 8. Evolución de los ingresos del Grupo Romero hasta el 2013.
Tomado de "Memoria Anual 2013 Grupo Romero," por Grupo Romero, 2013, p. 9, Lima, Perú: Autor.

Con el fin de analizar la dimensión del Grupo Romero en el Perú, la Figura 7 muestra la distribución de los ingresos de los cuatro principales grupos económicos del Perú. Como se puede apreciar, Cavanagh (2016) proporcionó información de los ingresos económicos de estos grupos en el documento *"*Peru 10,000 Companies 2015*"*, en este documento, destaca el Grupo Romero, el cual generó USD5.500 millones en el 2014, asimismo, se resalta Alicorp como una de las empresas representativas del holding (la Figura 8 muestra cómo ha sido la evolución de estos ingresos en el tiempo). En segundo lugar, se encuentra el Grupo Breca que alcanza la cifra de US$5,000 millones; el tercer lugar, le corresponde a la compañía Buenaventura con US$4,300 millones, y en el cuarto puesto, el Grupo Intercorp con US$4,300 millones. La figura 9 muestra la presencia del grupo en América Latina.

Ransa y su expansión. Una vez establecidas las dimensiones del Grupo Romero, se puede tener una idea de su alcance e importancia en la región. Como se ha señalado anteriormente, la empresa Ransa pertenece a este importante holding peruano. Los inicios de esta subsidiaria se remontan a 1939, en un comienzo desarrollaron servicios de transporte y almacenaje en la costa norte del Perú, mediante la empresa Reprensa Algodonera y Almacén Nacional S.A. (Ransa Comercial S.A., 2016). Posteriormente, durante el gobierno militar del General Juan Velasco Alvarado, perdieron cuatro haciendas en el norte del Perú debido a la expropiación de la reforma agraria. Sin embargo con los bonos agrarios lograron crear el complejo industrial Textil Piura, a través de la compra a muy bajo precio de subsidiarias de empresas extranjeras que el gobierno estaba expulsando del país. Ransa se empieza a consolidar con la adquisición de estos activos, en medio de iniciativas y oportunidades ganadas por parte de Dionisio Romero Seminario, miembro de la tercera generación de la familia Romero (Revista Poder, 2015). En el Apéndice A se pueden encontrar fotografías del incio de Ransa en Perú.

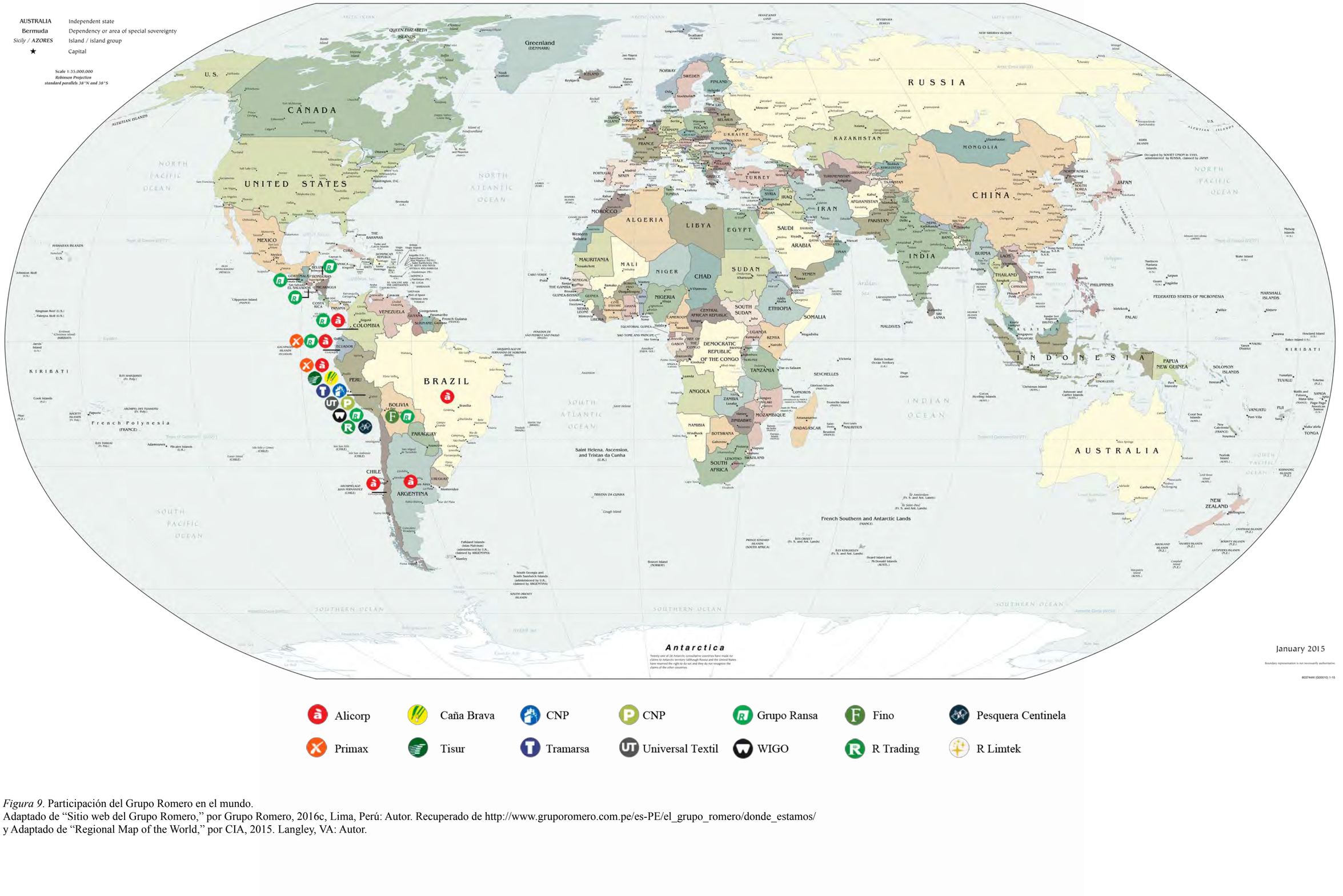


Figura 9. Participación del Grupo Romero en el mundo.
Adaptado de "Sitio web del Grupo Romero," por Grupo Romero, 2016c, Lima, Perú: Autor. Recuperado de http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/el_grupo_romero/donde_estamos/
y Adaptado de "Regional Map of the World," por CIA, 2015. Langley, VA: Autor.

Para 1974 la empresa cambia de nombre a Ransa Comercial S.A., ampliando a su vez la oferta de servicios entre los que se encontraban el almacenaje simple, depósito autorizado de aduana y cámaras frigoríficas. Cuatro años después, en 1978, se crea la empresa Transportes Ransa S.A., debido a la expansión de sus actividades como operador de carga nacional e internacional y terminal de almacenamiento. Luego, en 1983, Ransa construye los primeros almacenes para productos refrigerados y congelados del Perú, al que se denominó Frío Ransa. Para 1997, Ransa inaugura el centro de distribución más grande y moderno del Perú en San Agustín, con 25,000 m2. Entre 1998 y 1999, Ransa consigue las importantes certificaciones ISO 9002:1994 y 3PL (Grupo Romero, 2016a).

Hasta finales del siglo pasado, Ransa solo había desarrollado sus actividades dentro del Perú, sin embargo, para inicios del siglo XXI, la empresa empieza su proceso de internacionalización. Es importante resaltar los lineamientos que el Grupo Romero ha utilizado para su expansión en las diferentes unidades de negocio que posee. En los últimos años, se ha ido desarrollando una estrategia particular para el caso de Ransa, en donde se ha aprovechado su proceso de internacionalización para posicionar en primera instancia al Grupo. El objetivo es conocer e introducirse en las cadenas logísticas de los países en donde ingresa, para luego con esta base, llegar a otras empresas del grupo como Alicorp, por ejemplo. De esta manera, establece dentro de una red logística ya formada y tiene una mejor posición relativa en el nuevo mercado. En cierto modo, esta estrategia ha guiado los esfuerzos de expansión de Ransa, sumado a las motivaciones por crecer de sus altos ejecutivos (Revista Poder, 2015).

Para el año 2003 el Grupo Romero ya tenía presencia en Bolivia, aunque solamente a través de una empresa filial, el Banco de Crédito de Bolivia. En ese año se dio el ingreso de Ransa a Bolivia, en las ciudades de Santa Cruz y La Paz, a través de ofrecerle el servicio de Archivo al mencionado banco y luego también al Banco Santander. Posteriormente se

implementaron los servicios propiamente logísticos de almacenaje simple y transporte. Ransa Bolivia tardó dos años en llegar al punto de equilibrio y actualmente representa aproximadamente el 1% de la utilidad operativa total del Grupo Ransa (Contreras, 2016).

Siempre impulsado por el ímpetu de sus ejecutivos, en el año 2004, Ransa ingresa a Ecuador, abriendo oficinas en Guayaquil y Quito. Se intentó repetir el modelo de negocio de Archivo que funcionó en Bolivia, aunque rápidamente descubrieron que el mercado poseía grandes barreras de entrada y estaba tomado casi totalmente por una empresa nacional. No tardaron en desarrollar servicios logísticos especializados en donde se han sabido posicionar como líderes, exceptuando el negocio de Archivo. Por su parte, Ransa Ecuador tardó tres años en alcanzar el punto de equilibrio y actualmente representa el 8% del total de la utilidad operativa del Grupo Ransa (Contreras, 2016).

En el año 2004, Ransa compra la empresa Almacén General de Occidente S.A. (AGDOSA) en El Salvador, la cual pertenecía a la familia salvadoreña Belismelis. Es importante señalar que el acercamiento de ambas familias, los Belismelis y los Romero, se generó debido a un matrimonio entre miembros de cada familia. La compra de la mencionada empresa significó la creación de Ransa CAM y en 2005 empezó sus operaciones en El Salvador. Se comenzó con servicios de logística principalmente en el sector de consumo masivo y de la mano del supermercado Super Selectos, cliente de dimensiones importantes que permitió a la empresa establecerse. Entre el 2005 y 2006, Ransa CAM inició sus operaciones en Guatemala a través de un supermercado, La Torre, ofreciendo servicios logísticos. Finalmente en el año 2008, Ransa CAM también ingresa a Honduras con un cliente importante, el supermercado La Colonia. De esta manera la empresa se logra establecer en toda la región del Triángulo Norte de Centroamérica. En este contexto, Ransa CAM demoró dos años en llegar al punto de equilibrio, y actualmente este mercado representa aproximadamente el 12% de la utilidad operativa total del Grupo Ransa (Contreras, 2016).

Luego de la expansión agresiva en Centroamérica, la empresa ha seguido impulsando su internacionalización. Para el año 2013, a diferencia de las experiencias anteriores, se realizó un estudio detallado del mercado de Colombia, evaluando la adquisición de 10 empresas y de esa manera ingresar al país. En el mismo año, como resultado del análisis se decidió comprar la empresa Colfrigos S.A., especializada en servicios logísticos para productos refrigerados y congelados. Hasta el desarrollo del presente trabajo, la empresa Ransa Colombia aún no llega al punto de equilibrio, y aproximadamente representa el 5% del total de la utilidad operativa del Grupo Ransa (Contreras, 2016).

Para el cálculo del porcentaje de representatividad de cada zona respecto al total del Grupo Ransa se ha utilizado la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (UAIIDA) de cada subsidiaria en comparación con la UAIIDA total del grupo. Bajo este esquema, toda la división internacional representa el 26% de todas las operaciones, en consecuencia el 74% todavía se encuentra dentro del Perú. En la Tabla 3 se muestran todos los países en donde opera Ransa CAM, sus respectivas UAIIDA y los porcentajes que representan. Como se puede observar, Ransa CAM es la segunda en importancia luego de la sede peruana, una posición a la que ha escalado rápidamente. En la Figura 10, se pueden observar gráficamente las participaciones por cada país.

Tabla 3

UAIIDA por País y su Contribución al Grupo Ransa

Contribución / País/Región	Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (UAIIDA, en miles de dólares)	Porcentaje de contribución
Perú	25,900	74%
Centroamérica (CAM)	4,400	12%
Ecuador	2,960	8%
Colombia	1,850	5%
Bolivia	370	1%
Total	37,000	100%

Nota. Adaptado de "Internacionalización de Ransa," por F. Contreras, 2016, [Grabación de audio], Lima, Perú.

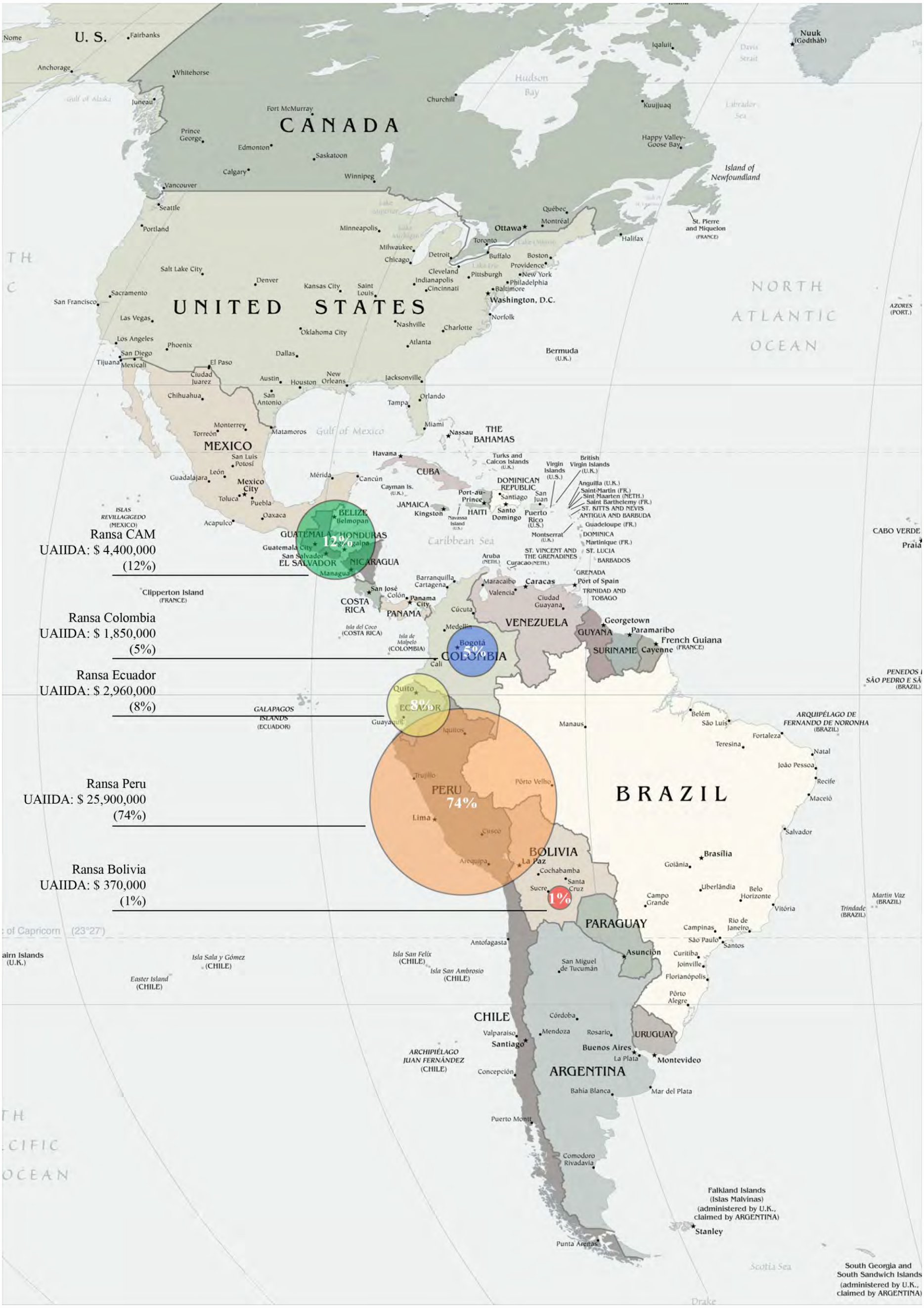


Figura 10. Contribución de la UAIIDA por país al Grupo Ransa
Adaptado de "Regional Maps of the World," por Central Intelligence Agency (CIA), 2015. Langley, VA: Autor.

Servicios de Ransa CAM. Respecto a las actividades que son realizadas en la industria logística, Canitrot y García (2012) indicaron que la misma abarca un serie de actividades que pueden ser englobadas en 5 conjuntos: (a) transporte, (b) almacenamiento, (c) servicio de carga, (d) cruce fronterizo, y (d) sistema de pagos que implican tanto a agentes públicos como privados. Por su parte, Mora (2015) resaltó que si bien los operadores logísticos antiguamente se centraban en operaciones de almacenaje y distribución; en la actualidad, los operadores cubren una mayor gama de actividades con el objetivo de dar soporte a las organizaciones. De esta manera, Mora (2015) realizó una clasificación de operadores logísticos identificando tanto las actividades como los niveles de responsabilidad que los operadores tienen sobre la cadena de abastecimiento (ver Figura 11).

Figura 11. Evolución de los operadores logísticos.
Tomado *de* "Logística del transporte y distribución de carga," por L. Mora, 2015, p.204. Bogotá, Colombia: Macro.

El grupo Ransa es capaz de ofrecer servicios que se ajustan en los modelos 4PL y 3PL según las necesidades de sus clientes; sin embargo, es importante destacar que la mayoría de los servicios prestados tanto en Latinoamérica como Centroamérica están bajo el modelo

3PL. En la Figura 12, se muestra el alcance de Ransa CAM en la cadena de suministros de un producto.

Figura 12. Alcance de Ransa en la Cadena de Suministros.
Tomado de "Ransa CAM: Servicios," por Ransa, 2015a. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Autor.

Ransa CAM desempeña servicios en las categorías de: (a) carga internacional, (b) trámites aduanales, (c) almacenaje, (d) depósito temporal, (e) transporte y distribución, y (f) administración de información (Ransa, 2016b). Asimismo, la diversidad en los servicios ofertados por la empresa produce dos situaciones; en primer lugar, se encuentra en la posición de ofrecer servicios de logística integral, y en segundo lugar, compite con un amplio número de empresas que tienen ofertas de servicios tanto integrales como individuales (Fantozzi, 2007). De igual manera, Fantozzi (2007) señaló que el sector experimentó un crecimiento estable en los últimos años y muestra una tendencia de crecimiento continuo debido a que alrededor del mundo cada vez más compañías prefieren tercerizar sus operaciones logísticas para concentrarse en su negocio principal. Se proyecta que para el año 2020 el mercado de 3PL podría superar los 925 millones de dólares americanos (Hexa Research, 2014). En la Tabla 4 se puede apreciar los servicios que brinda Ransa CAM por país (Ver Apéndice B donde se encuentran todos los servicios al detalle que proporciona Ransa).

Ransa, desde su fundación, asumió la internacionalización como una parte esencial de su crecimiento. Debido a su industria, los procesos de internacionalización son una constante

que ofrece a la empresa la oportunidad de aprovechar y, a la vez, propiciar el crecimiento de las economías de los países en los que opera (Grupo Romero, 2016a). Es por esa razón, que el crecimiento proyectado al 2020 para el sector de logística tercerizada impactará a la empresa; así como la evolución del sector en Centroamérica impactó los planes de internacionalización de Ransa, que viene estudiando el mercado centroamericano constantemente desde 2004 (Fantozzi, 2007).

Tabla 4

Servicios de Ransa CAM

	Servicios
El Salvador	Almacenaje simple y fiscal Preparación de pedidos - *picking* Despacho Transporte y Distribución local Almacenaje refrigerado Transporte y Distribución refrigerada Aduanas
Guatemala	Almacenaje Preparación de pedidos - *picking* Despacho Distribución local Transporte local e regional Transporte sobredimensionado Maquila Aduanas
Honduras	Almacenaje Puro Almacenaje Temporal (Patio y Almacén) Almacenaje Fiscal (Patio y Almacén) Preparación de pedidos - *picking* Destrucción de Productos Distribución local de productos Transporte local e interregional

Nota. Adaptado de "Planeamiento 2016 – 2020 Negocio Logístico El Salvador, Guatemala y Honduras," por Ransa, 2015a, 2015b, 2015c. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Autor.

Ransa CAM y Ransa Andina son las divisiones territoriales del Grupo Ransa. Como ya se mencionó, Ransa CAM opera en el Triángulo Norte de Centroamérica, que incluye a los países de El Salvador, Guatemala y Honduras, mostrados en la Figura 10. Las operaciones se han extendido en estos tres países desde el 2008, sin embargo, hasta el 2016 su inversión más intensiva ocurre en El Salvador (Cabrera, 2015).

1.2 Conclusiones

Frente a las oportunidades y desafíos que Ransa CAM enfrenta, el planeamiento estratégico es necesario para que la empresa sostenga y mejore el nivel de desarrollo que viene desempeñando. Si bien la empresa muestra tener objetivos claros, la revisión detallada de los pasos para llegar a su situación futura deseada, mejorará las posibilidades de éxito. Los cambios en la tecnología, el clima político internacional y otros cambios en el entorno, así como las diversas presiones internas de los grupos de interés de Ransa deben ser considerados en todas sus dimensiones para que la empresa pueda ejercer control, mediar y reaccionar oportunamente.

Los planes de expansión de Ransa CAM, su posición geográfica favorable y el respaldo de un grupo económico la convierten en una empresa con la capacidad de generar cambios no solo para su beneficio, sino para el de los países en los que opera. De esta manera, contribuir a la mejora de la calidad de vida de la sociedad en su territorio de influencia. El plan para Ransa CAM debe contemplar a sus grupos de interés para garantizar la sostenibilidad de sus operaciones en el entorno altamente competitivo actual.

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

2.1 Antecedentes

Ransa CAM cuenta con el potencial de convertirse en uno de los operadores logísticos más importantes de la región Centroamérica. Para lograr este objetivo, la organización requiere de su propia misión y visión, que son la guía de la organización hacia su situación futura deseada, unos valores auténticos que deben ofrecer los lineamientos de las políticas organizacionales y un código de ética propio que garantice que las actividades se conducirán con respeto a la persona humana, a los grupos de interés de la organización y a la sociedad en conjunto. En el caso particular de Ransa CAM, al pertenecer a un grupo económico, la organización se ve influida por la misión, visión y principios fundamentales de éste, por lo que es necesario considerarlos en el plan estratégico de la empresa. La Tabla 5 muestra los aspectos éticos que serán adecuados considerar para Ransa CAM.

Tabla 5 *Misión, Visión y Principios Fundamentales del Grupo Romero*

Misión, Visión y Principios Fundamentales del Grupo Romero

Misión	Visión	Principios Fundamentales
Somos un conjunto de empresas líderes comprometidas con brindar servicios y productos de calidad a mercados locales y extranjeros. Sobre la base de la austeridad, el esfuerzo, la transparencia y la unión, buscamos crecer y sobrepasar nuestras metas para la satisfacción de todos nuestros públicos interesados.	Somos un grupo de peruanos con una clara visión: hacer negocios, crear oportunidades, innovar junto al país y ser líderes en la región	Calidad, Fe en el país, Ética y valores, Apoyo a los trabajadores, Responsabilidad social

Nota. Adaptado de "Quienes Somos," por Grupo Romero, 2016b. Recuperado de http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/el_grupo_romero/quienes_somos/

2.2 Visión

Con el objetivo de que Ransa CAM pueda alcanzar una ventaja competitiva sobre sus competidores, la misión y la visión deben estar alineadas. D'Alessio (2014) resaltó que las mismas deben cumplir con siete características fundamentales que permitirán a la

organización alinear su visión con su posición deseada en el futuro. En base a la información previamente detallada, la visión planteada para Ransa CAM es:

Para 2021, consolidarnos dentro de los cuatro operadores logísticos integrales más importantes de Centroamérica. Ser socios estratégicos de nuestros clientes, ingresando a nuevos sectores y mercados geográficos, utilizando la más moderna tecnología a través del trabajo de equipos capacitados que superen los estándares de la región, y proveer servicios personalizados que satisfagan las necesidades de quienes lo requieran.

En la actualidad, la organización se encuentra en el quinto puesto entre los operadores logísticos con mayor participación de mercado. Este dato permite ver el nivel de importancia de la organización en el mercado logístico centroamericano. La información sobre la posición de la empresa fue calculada en base a las ventas totales de los competidores del mercado, al no existir un ranking oficial de los principales operadores logísticos en la región. Por este motivo, el gerente de la Ransa CAM, en conjunto con los gerentes de otras empresas del sector, realizan un monitoreo constante sobre la base de las ventas totales, con el fin de incentivar la competitividad al interior de sus empresas. Este método se realiza manteniendo estricta confidencialidad sobre información comercial crítica para las organizaciones participantes.

2.3 Misión

Respecto del planteamiento de la misión, D'Alessio (2014) remarcó la importancia de que refleje de manera clara el tipo de negocio en el que se enfoca la organización (*raison de e'tre*). Asimismo, D'Alessio (2014) indicó que una misión estratégica debería mencionar tanto los mercados, capacidades, aras de interés, recursos y productos con los que la organización pretende alcanzar su visión. En este sentido, la misión planteada para Ransa CAM es:

Generar un crecimiento compartido con nuestros clientes brindando servicios logísticos integrales de alta calidad, mediante la mejora de los niveles y modalidades de logística en la región, apalancados por los servicios corporativos de nuestra matriz, aprovechando el conocimiento especializado, la experiencia probada y la capacidad instalada de nuestra empresa.

2.4 Valores

Los valores que primaran y aseguraran la consecución de la visión planteada para Ransa CAM son:

1. Compromiso: Somos un equipo cuyo éxito depende de los logros conjuntos y la preservación de un buen clima organizacional.
2. Seguridad: Todos los colaboradores y clientes siempre estarán protegidos bajo los estándares de seguridad internacionales.
3. Adaptabilidad: Estar listos a trabajar en las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes manteniendo una actitud abierta a la innovación.
4. Integridad: Nuestros colaboradores son el activo más importante de la empresa por lo que su desarrollo personal integral es uno de los objetivos de la empresa.
5. Innovación: las ideas constructivas, sobre mejorar en los procesos actuales, son bien recibidas y puestas a prueba en la empresa.
6. Puntualidad: Cumplir oportunamente con los servicios acordados con nuestros clientes.

2.5 Código de Ética

En el desarrollo del código de ética de la organización se consideraron que los principales lineamientos éticos planteados para Ransa CAM, serán los siguientes:

- ***Asegurar la transparencia de nuestras operaciones.*** Asegurar la provisión de información de manera oportuna sin utilizarla para manipular el interés público ni para ventaja personal.
- ***Reflejar responsabilidad en nuestras decisiones.*** Mantener una actitud abierta a la verdad, no recompensar comportamientos que al ser analizados en el largo plazo atenten contra la sostenibilidad.
- ***Asegurar los intereses de nuestros clientes y grupos de interés.*** Proteger los derechos de los mismos, destacando la confidencialidad y seguridad de nuestros servicios externos e internos.
- ***Respetar la integridad de nuestros colaboradores y clientes.*** Promover el respeto a la diversidad de las personas humanas oponiéndose a la discriminación en cualquiera de sus formas.
- ***Promover la sensibilidad ecológica:*** Tener presente en las operaciones diarias y en los proyectos todos los efectos que estos pueden generar en el medio ambiente con el objetivo de minimizar posibles impactos y reducir los existentes.

2.6 Conclusiones

La custodia de la cultura de la organización permitirá un desarrollo sostenido de Ransa CAM a través de mantener alineadas las acciones operativas del día a día con las visión estratégica de la empresa. Esta coherencia interna fortalecida permitirá a la organización afrontar mejor los retos de su entorno y regular sus procesos internos hacia la obtención de los objetivos de largo plazo y, finalmente, hacia su posición futura deseada. Asimismo, el desarrollo sostenible de la empresa dependerá de la integración armoniosa de su estrategia operativa con los principios de responsabilidad social desarrollados en los valores y código de ética. Finalmente, todos los puntos desarrollados en este capítulo permitirán tener una perspectiva integral y amplia del futuro de la organización.

Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo de la evaluación externa es analizar el contexto de la región Centroamérica con mayor enfoque en el Triángulo Norte, donde se desarrolla la empresa Ransa CAM, desde una perspectiva global hasta una perspectiva de la industria en donde opera. Esta evaluación se desarrollará utilizando los siguientes instrumentos: (a) análisis tridimensional de la región (D'Alessio, 2014); (b) análisis de la competitividad de la región (Porter, 2004); y (c) análisis del entorno en los aspectos político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE). Estas herramientas permitirán desarrollar matrices que ordenan y comparan la información encontrada, como la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la matriz de perfil competitivo (MPC) y la matriz de perfil referencial (MPR).

El grupo de países en donde opera Ransa CAM lo conforman El Salvador, Guatemala y Honduras, todos ubicados en el Hemisferio Norte del globo terráqueo. Coincidentemente, mediante un Tratado de Libre Comercio (TLC), estos tres países conforman el llamado "Triángulo Norte" de Centroamérica. Este conjunto de países limita por el norte con México y Belice, por el sur con Nicaragua, por el oeste con el Océano Pacífico, y por el este con el Océano Atlántico. El bloque presenta alianzas estratégicas y TLC principalmente con tres países, Estados Unidos, México y Colombia; siendo el primero el más importante (Mckay, 2008).

El Golfo de Fonseca, ubicado en la zona oeste del Triángulo Norte, es un entrante protegido del Océano Pacífico. Debido a su magnitud, es considerado uno de los mejores puertos naturales del mundo. Dentro de este Golfo se encuentra el puerto de La Unión, ubicado en El Salvador, el cual es una de las inversiones más importantes en infraestructura de este país que se ha hecho en los últimos 25 años, sin embargo en la actualidad presenta problemas de mantenimiento y operaciones (Mckay, 2008).

3.1 Análisis Tridimensional de la Región Centroamérica

Se ha escogido hacer el estudio de la región Centroamérica como bloque debido a su relevancia en el análisis de la situación de la empresa Ransa CAM. Luego de analizar el contexto global y la asimetría geoestratégica de la región, el estudio se centrará en identificar la posición global de la región y sus relaciones con los demás países. La Teoría Tridimensional de las Relaciones Internacionales nos permitirá evaluar el contexto del Triángulo Norte desde una perspectiva regional frente al escenario internacional. Hartmann (1957), estableció la teoría descrita en tres grandes dimensiones que evalúan las relaciones entre naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales; los cuales se desarrollarán a continuación.

3.1.1 Intereses regionales. Matriz de Intereses Regionales

La región Centroamérica se caracteriza por tener una fuerte integración entre sus países, organismos como la Organización de Estados Centroamericanos (ODECA), el Sistema de Integración Centroamericana (SICA), la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) y el Consejo Monetario Centroamericano (CMCA) son ejemplos que evidencian una búsqueda continua de intereses comunes en la región. Además, existen alianzas como “el bloque del Triángulo Norte” entre El Salvador, Honduras y Guatemala, el cual posee un Plan de Alianza para la Prosperidad. SICA (2008) estableció los propósitos para la integración Centroamericana, los cuales son objetivos comunes que el bloque persigue. Entre los más importantes, destacan: (a) el deseo de concretar un nuevo modelo de seguridad para combatir la inseguridad ciudadana, (b) promover la estabilidad democrática y fortalecer las economías de las naciones, (c) promover el desarrollo sostenido de la población centroamericana, y (d) reafirmar y consolidar las relaciones externas fortaleciendo la participación de la región en el ámbito internacional (ver Tabla 6).

Tabla 6

Matriz de Intereses de la Región

	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (vigoroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Seguridad ciudadana		*EE.UU *T. Norte *U.E.		
2. Dinamización de la Economía		*Centroamérica *T. Norte *EE.UU		
3. Inversión en Capital Humano		*Panamá *T. Norte		
4. Comercio libre (TLC)			*EE.UU. *T. Norte *México *Chile *U.E.	

Nota: *Intereses Comunes.

Sobre este tema, Guatemala ha desarrollado el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional para el 2032, donde se definen una serie de puntos estratégicos importantes. Las políticas y lineamientos de desarrollo contenidas en su Plan reconocen la necesidad e importancia de armonizar las políticas públicas a partir de la interacción de las fuentes que las originan. Asimismo, en el Plan se detallan los principales intereses nacionales de Guatemala (Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia [SEGEPLAN], 2014).

Por otro lado, como parte de una política de planeamiento, el Gobierno de El Salvador mediante la Secretaría Técnica y de Planificación (2015), desarrolló el Plan Quinquenal de Desarrollo (PQD) 2014-2019 para la República de El Salvador. En este documento, se establecen 11 objetivos nacionales prioritarios que se derivan de una visión de país: *"*El Salvador es un país próspero, equitativo, incluyente, solidario y democrático que ofrece oportunidades de buen vivir a toda su población" (Secretaria Técnica y de Planificación Gobierno de El Salvador, 2015, p. 91).

El primer y más importante interés identificado de la región Centroamérica, es la seguridad ciudadana. El Plan de la Alianza para la prosperidad del Triángulo Norte (PAP-TN, 2014] abarcó este tema, añadiendo reformas en el sistema judicial de las tres naciones. Un apunte importante de las medidas tomadas por las autoridades centroamericanas es el uso de las Fuerzas Armadas para combatir la criminalidad, proveyendo asistencia a las fuerzas policiales de los países. Estas asociaciones de las fuerzas armadas y policía han mostrado resultados favorables en la lucha contra la inseguridad en la región (Orellana, 2014). Por lo expuesto, la seguridad ciudadana es un interés regional con nivel de intensidad de vital (vigoroso) para Centroamérica, el cual atañe no sólo a la región sino a entidades como la ONU y Estados Unidos.

El segundo interés identificado es la dinamización de las economías nacionales, con el objetivo de generar oportunidades entre las empresas y los países. El gobierno de El Salvador, a través de la Secretaría Técnica y de Planificación indicó en los lineamientos del PAP-TN que los principales problemas regionales de la economía son la desigualdad en la repartición de riqueza, la informalidad y el desempleo (Secretaria Técnica y de Planificación Gobierno de El Salvador, 2015). El Plan citado plantea la diversificación de las matrices productivas de bienes y servicios transables, brindando apoyo y soporte a las medianas y pequeñas empresas, y a su vez promueve la integración del sistema financiero público y privado, y la atracción de inversión extranjera y local (ver Figura 13). De lo explicado, se puede concluir que la dinamización de las economías nacionales es un interés nacional con nivel de intensidad vital (vigoroso).

El tercer interés de la región Centroamericana es la inversión en el capital humano. Banco Mundial (2012) indicó que en Nicaragua, Honduras y Guatemala los gobiernos concentran esfuerzos para que su población complete la educación básica primaria.

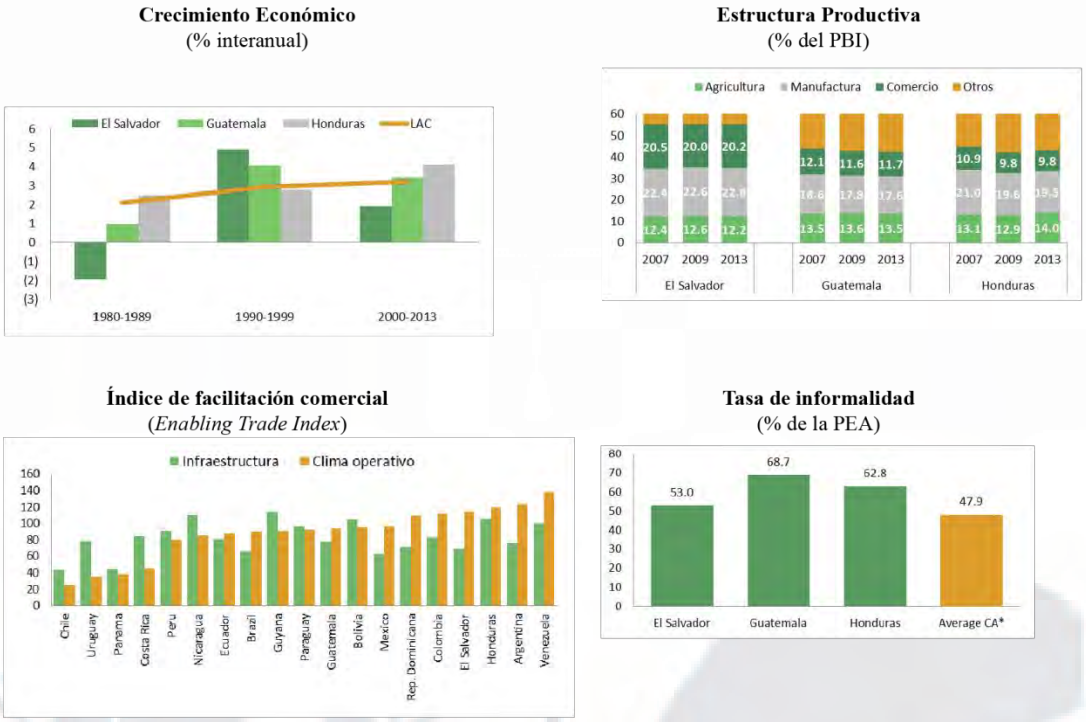


Figura 13. Crecimiento y estructura productiva del Triángulo Norte.
Adaptado de "Lineamientos del Plan de la Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte," por Gobiernos de El Salvador, Guatemala y Honduras, 2014, *Inter-American Development Bank (IDB)1*, 38, p.14. Washington DC: Autor.

Sin embargo, el Banco Mundial (2012) señaló que en los países de El Salvador, Costa Rica y Panamá los esfuerzos gubernamentales se enfocan en que los jóvenes finalicen la educación secundaria y también accedan a la universidad. Específicamente en El Salvador, el PQD 2014-2019 señaló objetivos gubernamentales de mejora en la calidad docente, en la infraestructura y en el aumento progresivo de la cobertura de las entidades educativas (Secretaria Técnica y de Planificación Gobierno de El Salvador, 2015). Por otro lado, la composición de la población Centroamericana es predominantemente joven, con una fuerza laboral conformada mayormente por menores de 35 años (Banco Mundial, 2012). En la Figura 14, se puede apreciar las carencias en capital humano mediante indicadores educacion y migración. En base a ello, se establece que la inversión en el capital humano es un interés de nivel de intensidad vital (vigoroso).

El cuarto y último interés de la región es el acceso a mercados internacionales. La región Centroamericana históricamente ha dependido de los Estados Unidos para sus exportaciones, lo cual sugiere una estrecha relación de dependencia entre este país y los países miembros del Triángulo Norte (Sánchez, 2006). Esta relación se fortaleció aún más con el TLC firmado en 2004 entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (CAFTA-RD). Asimismo, los países miembros del Triángulo Norte han actuado en varias ocasiones como aliados y gestores de Estados Unidos en la agenda para la formación del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), dando muestras de gran interés de mantener una relación continua con Estados Unidos para asegurar la apertura del mercado y el trato preferencial (Sánchez, 2006). Este mismo comportamiento se ha evidenciado con la Unión Europea, con la cual los países miembros del Triángulo Norte, enfocaron sus intereses y esfuerzos en la firma del Acuerdo de Asociación de la Unión Europea con Centroamérica (UE-CA), suscrito el 2012, que plantearía un potencial de exportación de productos agrícolas e industriales (Sánchez, 2006).

La apertura comercial centroamericana ha dictado la actuación de los últimos gobiernos, como el gobierno de Francisco Flores, presidente de El Salvador de 1999 al 2004. Este último jugó un papel clave en las negociaciones no sólo con Estados Unidos, sino también con México, Chile y Panamá (Ortiz, 2016). Este tratado permitió la liberación comercial de productos nacionales a mercados en el exterior, reduciendo de esta manera la vulnerabilidad de los exportadores, una mayor disponibilidad de insumos, y fomentando la inversión de capitales mexicanos en la región (Ortiz, 2016). Si bien estas directrices son beneficiosas para aumentar el comercio, es importante señalar que la mayor parte del comercio son importaciones de los países Centroamericanos (ver Figura 15); Honduras, por ejemplo, tiene el déficit comercial más alto de la región, 20% del Producto Interno Bruto (PIB), además, el país es altamente dependiente de Estados Unidos al que le vende dos

tercios del total de sus exportaciones, lo cual puede ser observado en la Figura 16 (Banco Mundial, 2013).

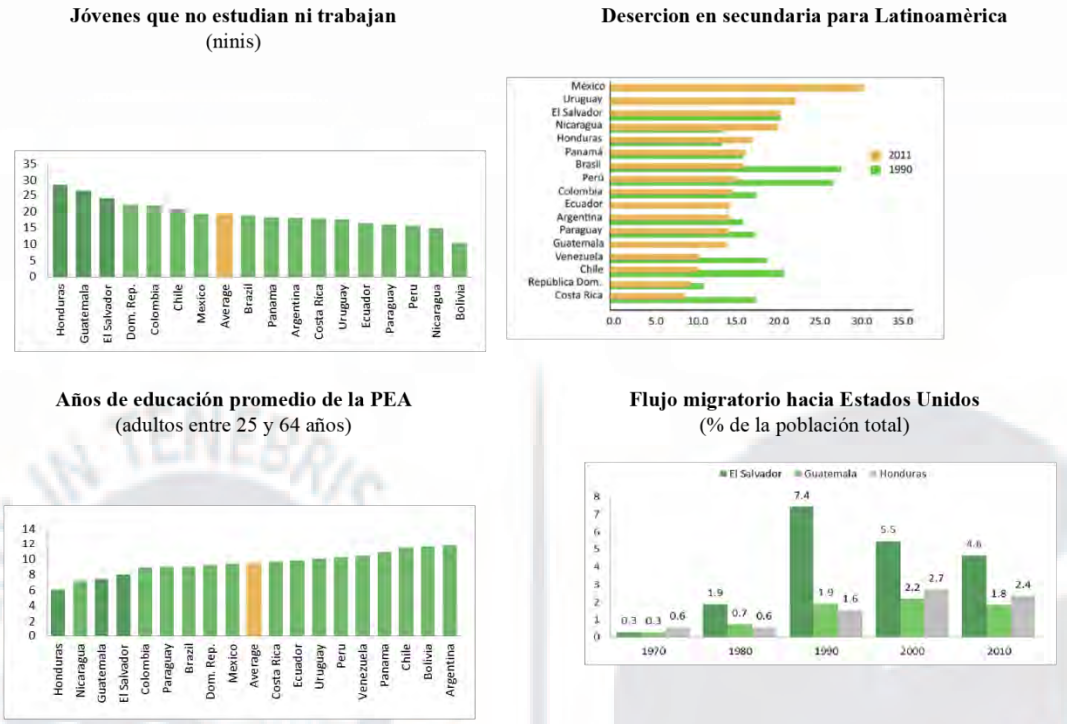


Figura 14. Inversión en capital humano.
Adaptado de "Lineamientos del Plan de la Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte," por Gobiernos de El Salvador, Guatemala y Honduras, 2014, *Inter-American Development Bank (IDB)1*, 38, p.14. Washington DC: Autor.

Por otro lado, en El Salvador, la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES, 2015) señaló el gran interés que tiene el país en el puerto La Unión, ubicado en la ciudad de La Unión, cuya inversión es la más importante en los últimos 25 años en ese país. El gobierno salvadoreño ha intentado darlo en concesión para que pueda operar a toda capacidad sin éxito, debido a los altos costos de mantenimiento. Este interés regional tiene un nivel de intensidad importante (serio).

3.1.2 Potencial regional

El potencial nacional analiza la capacidad que tiene una nación para poder conseguir sus intereses nacionales. En este análisis, se identificarán las fortalezas y debilidades de la región Centroamérica por ser más relevante para el estudio, y se utilizarán los siete elementos del poder nacional señalados por Hartmann (1957).

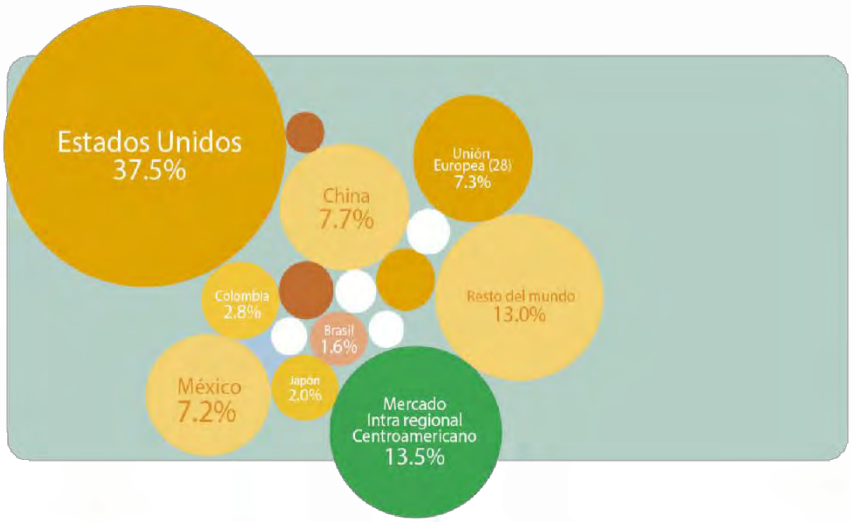


Figura 15. Importaciones de mercancías de Centroamérica en 2013. Adaptado de "Informe anual consolidado de 2013," por Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), 2013, p.11. Recuperado de http://www.sieca.int/Documentos/DocumentosMostrar.aspx?SegmentoId=2&DocumentoId=5098&ver=1

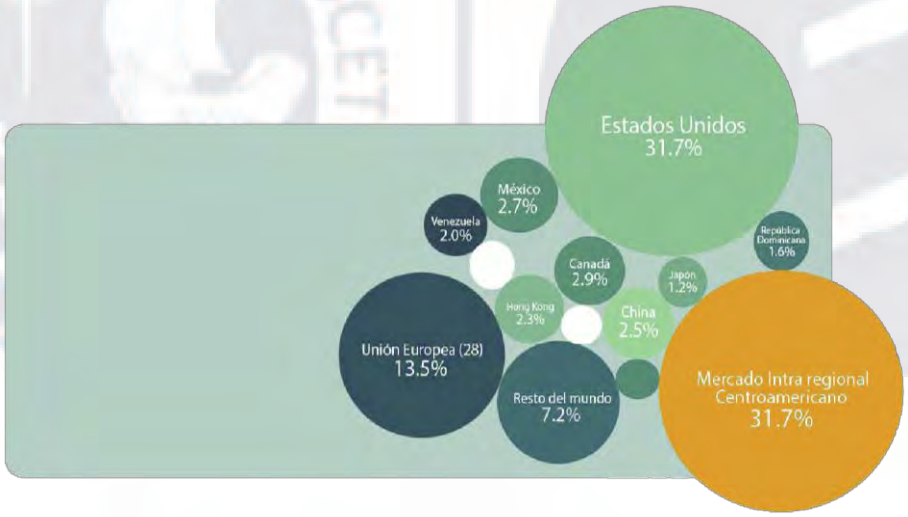


Figura 16. Exportaciones de mercancías de Centroamérica en 2013. Adaptado de "Informe anual consolidado de 2013," por Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), 2013, p.10. Recuperado de http://www.sieca.int/Documentos/DocumentosMostrar.aspx?SegmentoId=2&DocumentoId=5098&ver=1

Demográfico. Como se mencionó en el acápite de intereses nacionales, la principal característica de la población centroamericana es su amplia base joven de fuerza laboral, en su mayoría menor de 35 años (Banco Mundial, 2012). La Figura 17 muestra como la pirámide poblacional ha ido y se proyecta a evolucionar en el tiempo para los paises de El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Esta situación brinda a la región la oportunidad

de tener la materia prima de capital humano para poder ser capacitada e instruida, un potencial que países desarrollados quisieran tener. Sin embargo, los fuertes problemas de emigración en la región condicionan un proceso de fuga de talentos en los países centroamericanos, propiciado por los altos índices de inseguridad ciudadana. Sobre el tema de migración, Estados Unidos es uno de los principales afectados, puesto que es uno de los destino principales de los migrantes centroamericanos, albergando el 70% de las migraciones (López Magallón, 2015).

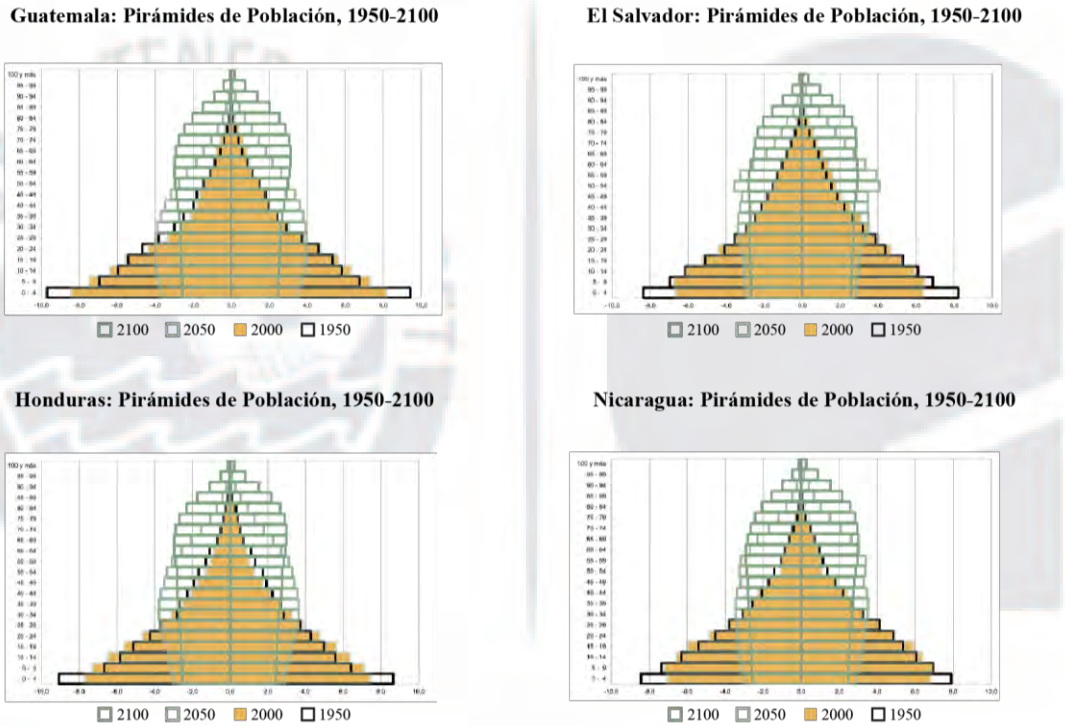


Figura 17. Pirámides de población Centroamericana por países, 1950-2010.
Adaptado de "El bono demográfico en los países centroamericanos," por M. A. Flores, 2014, *Revista Población y Desarrollo: Argonautas y Caminantes*, *10*, p. 117.

Geográfico. Centroamérica está conformada por una estrecha franja de tierra entre América del Norte y América del Sur. Esta particular geografía hace que la región cuente con características idóneas para el transporte marítimo, además de una ubicación privilegiada en relación a sus principales socios comerciales. Por ejemplo, el Golfo de Fonseca en El Salvador, es considerado uno de los mejores puertos naturales del mundo. Además, la región cuenta con el canal inter-oceánico de Panamá, cuya ampliación ya se encuentra en etapa de

prueba. Respecto a su ubicación, la costa oeste de la región se encuentra en el cinturón de fuego del Pacífico, cuya actividad volcánica y sísmica es intensa. Además, se ubica en el encuentro de las placas tectónicas de Cocos y el Caribe (Mckay, 2008).

Económico. El Triángulo Norte representa una serie de beneficios regionales. La universidad ICESI (2008) señaló como principales beneficios la liberalización del comercio, la integración de los mercados financieros y de capitales, y la estandarización de las regulaciones y procedimientos. La mayor economía de la región es Guatemala y ocupa el noveno lugar en Latinoamérica. Por otro lado, la economía Salvadoreña está dolarizada, siendo el dólar americano su moneda oficial. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2015), la región cuenta con un déficit fiscal que hay que corregir. Históricamente, las importaciones han excedido las exportaciones con sus aliados de libre comercio.

Un gran problema de la economía centroamericana es el alto índice de informalidad, el cual asciende a 60% y, sumado a esto, el desempleo que en promedio es del 5%. El crecimiento económico es bajo, con una inflación baja y estable. Sin embargo, las calificaciones de riesgo país han ido mejorando en los últimos años, además, la región ha demostrado que intenta abrir su economía a otros mercados, atraer inversiones y mejorar la competencia (Desruelle & Schipke, 2007)

Tecnológico. Lemus y Villatoro (2009) evidenciaron en su estudio la gran brecha que existe entre Centroamérica y el resto del mundo en cuanto a la penetración de la tecnología. En esta región, el número de teléfonos celulares, computadoras o el uso de Internet se encuentran muy por debajo del promedio mundial. Aún con iniciativas para promover el desarrollo de la tecnología como la Feria Internacional de Tecnología, Informática y Comunicaciones (TIC), la región se encuentra lejos de un verdadero desarrollo tecnológico que le permita impulsar la competitividad y productividad. Sin embargo, autores como Padilla y Martínez (2007) evidenciaron un modesto fortalecimiento de las capacidades

tecnológicas en la región, fundamentada en el incremento de la inversión extranjera y el crecimiento de las exportaciones. Sobre la regulación y gestión de tecnologías, se puede observar que la misma es apropiada (ver Tabla 7), ya que todos los países miembros cuentan con una entidad pública encargada o un ministerio (Padilla y Martínez, 2007). No obstante, los autores también indican que existe una carencia en la planificación de leyes o planes nacionales en algunos países, lo cual puede ser contraproducente al momento de la regulación y gestión (Padilla & Martínez, 2007).

Histórico. La región centroamericana ha vivido largos períodos de violencia y traumas histórico-sociales. De acuerdo a las memorias de la Secretaría General del SICA (1999), la región ha sufrido fuertes embates económicos, políticos y sociales en su historia, los mismos que podrían ser divididos en tres partes: (a) La conquista española, (b) Los fraudes y caudillismo militar, y (c) las guerras civiles. Sin embargo, el documento señala que: "desde el año 1990 la región ha sufrido un proceso de transformación desde su independencia en el año 1821" (Secretaría General del SICA, 1990, p.6). Sobre esto, la Secretaria General del SICA indicó también que los conflictos armados y guerrillas han disminuido, dando pasó a acuerdos de paz regional y un periodo de democracia hasta la actualidad. Sin embargo, la institución también recalcó que aún existen tensiones sociales que podrían explicar de alguna manera la actual situación de violencia que sufre la región; un claro ejemplo de estos niveles de inseguridad, serían la existencia de grupos organizados en pandillas, carteles de narcotráfico y trata de personas que azotan las capitales y grandes ciudades de cada uno de los países.

Organizacional. Este es un factor en desventaja para Centroamérica debido a los altos índices de corrupción y burocracia en sus sistemas de gobierno. Esta situación es recurrente en países en vías de desarrollo y sobre todo en América Latina y el Caribe. El Programa de las Naciones Unidas (2011) aseguró que existe una importante falta de liderazgo y contexto

de gestión deficiente que genera problemas de competitividad y ahuyenta a inversores extranjeros. Sin embargo, principalmente en los últimos gobiernos se ha intentado mejorar esta situación, logrando sostener cierta seguridad en el lineamiento político y económico liberal. Particularmente, el Triángulo Norte sí intenta, a través de su Plan, fijar objetivos conjuntos de largo plazo, y mantener un importante grado de complementariedad entre países con el objetivo de desarrollar ventajas competitivas como bloque e individualmente.

Militar. Existen tres fuerzas militares en la región (ver Tabla 8), el Ejército, la Fuerza Aérea y la Fuerza Naval, que juntas forman la llamada Fuerza Armada, cuyo comandante general es el Presidente de la República. Es una característica de la región, que las Fuerzas Armadas también trabajen en conjunto con la Policía Nacional, brindando apoyo en la operación de refuerzo de la seguridad pública (López, 2015). Sobre la necesidad e importancia de una fuerza armada en la región, Acaps (2014) resaltó que el incremento de los niveles de violencia en las últimas décadas, puede atribuirse a la creciente importancia de las operaciones de narcotráfico en esta región, lo cual incrementaría los índices de violencia e inseguridad. Una evidencia del incremento de las acciones de los países centroamericanos frente a los índices de violencia, serían las políticas de mano dura y la estrategia de militarización implementadas por los Gobiernos del Triángulo Norte, mediante la *Ley Antimaras* aprobada el año 2010, la cual es una respuesta a estos eventos. Sin embargo, la misma hasta el momento no ha tenido efectos significativos ni permanentes sobre la región.

Los datos provistos por la Tabla 8 demuestran una exigua dotación de fuerzas armadas en los diferentes países miembros del Triángulo Norte frente a la inminente necesidad de seguridad que presentan los mismos (Cajina, 2010). Asimismo, se puede observar que la principal dotación de efectivos se encuentra en las fuerzas terrestres, quedando las fuerzas navales y aéreas en una carencia que limita su accionar contra el narcotráfico organizado que realiza gran parte de sus operaciones en las vías aéreas y marítimas (Cajina, 2010).

Tabla 7

Instituciones de Ciencia y Tecnología en el Istmo Centroamericano

País	Organizaciones públicas encargadas de ciencia y tecnología	Ley de ciencia y tecnología	Plan Nacional de Ciencia y Tecnología	Coordinación y ejecución del Plan Nacional de Ciencia y Tecnología	Algunas iniciativas públicas relevantes para fomentar la ciencia, la tecnología y la innovación
Costa Rica	1. Ministerio de Ciencia y Tecnología 2. Centro Nacional de Alta Tecnología (CENAT) 3. Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT)	Ley que crea el CONICIT y ley de promoción del desarrollo científico y Tecnológico.	La política científica y tecnológica la dicta el MICIT por medio del Plan Nacional de Ciencia y Tecnología.	La coordinación del Plan Nacional de Ciencia y Tecnología corresponde al MICIT.	Fondo de incentivos concursables (MICIT) financia proyectos, conferencias y programas. Programa CR provee para vincular empresas locales con transnacionales. Capital humano en las PYME, fondo de desarrollo tecnológico, fondo de riesgo para la investigación.
El Salvador	1. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) 2. Grupo Promotor de la Innovación (GPI)	No existe una ley de ciencia y tecnología. Existe una ley que crea el CONACYT.	El plan de ciencia y tecnología está incorporado en los planes de los ministerios, los cuales se encargan de ejecutarlo	Cada ministerio ejecuta las políticas de ciencia, tecnología e innovación que le corresponden. Reciente creación del Grupo Promotor de la Innovación.	El CONACYT destina la mayoría de sus recursos a la normalización, acreditación y metodología.
Guatemala	1. Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT) 2. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYT)	Ley y reglamento de promoción del desarrollo científico y tecnológico nacional.	Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2005- 2014	El SENACYT es el órgano ejecutor y coordinador de las políticas de ciencia, tecnología e innovación.	El Ministerio de Economía tiene programas de apoyo a las MIPYME y fortalecimiento de la competitividad.
Honduras	Consejo Hondureño de Ciencia y Tecnología (COHCIT)	La ley de ciencia y tecnología está actualmente en el Congreso en espera de su aprobación.	Existe un plan de ciencia y tecnología a 10 años, pero no ha sido lanzado.	El COHCIT implementa algunas de las iniciativas de ciencia y tecnología, y otras están a cargo de los ministerios.	Programa de apoyo a la innovación tecnológica (PROINTEC - fondos BID). Programa Nacional de Competitividad (PRONACION - fondos Banco Mundial. Las actividades del COMCIT están conectadas en difusión de TIC. Proyecto de centros de innovación del Programa Nacional de Competitividad.
Nicaragua	Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología (CONICYT)	No hay una ley de ciencia y tecnología. El CONICYT fue creado por decreto presidencial.	Planes estratégicos de ciencia y tecnología.	El CONICYT no centraliza la implementación de políticas de CyT. Están distribuidas en distintos ministerios.	Proyecto de apoyo a la innovación tecnológica en MIPYME, financiado con préstamo del BID.
Panamá	1. SENACYT 2. Comisión Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYT), 3. Consejo Interministerial de Ciencia, Tecnología e Innovación (CICYT)	Ley que crea la secretaría nacional de ciencia y tecnología (SENACYT).	Plan estratégico nacional para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, 2006-2010.	El SENACYT es el coordinador, ejecutor y evaluador del Plan estratégico nacional para el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación.	Programa de repatriación de talentos. Becas de excelencia: doctorados en ciencias, maestrías para docentes de secundaria en ciencias, estudios para funcionarios administradores de programas de CyT.

Nota. Tomado de "Apertura comercial y cambio tecnológico en el Istmo Centroamericano," R. Padilla y J. M. Martínez, 2007, p.69. México DF.: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)..

Es así que las limitaciones de efectivos, adicionadas al crecimiento desmedido de las operaciones de organizaciones criminales, limita en gran manera el accionar del estado frente a estas organizaciones, que aquejan a los países miembros del Triángulo Norte. De otra parte, existen también informes que justifican la permanencia de los altos niveles de violencia y criminalidad en la región, con la existencia de altos niveles de corrupción e impunidad al interior de las fuerzas armadas, lo cual sugeriría la necesidad de una re-estructuración de las fuerzas armadas en los diferentes países (Cajina, 2010).

Tabla 8

Número de Militares Fuerzas Armadas de Países Centroamericanos

Tipo de Fuerza	Guatemala	El Salvador	Honduras	Nicaragua
Ejército	13,444	13,850	8,300	10,000
Fuerza Naval	897	700	1,400	800
Fuerza Aérea	871	950	2,300	1,200

Nota. Tomado de "Relaciones Civiles - Militares en Centroamérica," R. Cajina, 2010, p.16. San José, Costa Rica Consejo Nacional de Rectores (CONARE).

3.1.3 Principios cardinales

Para determinar las oportunidades y amenazas que atañen a los países miembros del Triángulo Norte, se han desarrollado los principios cardinales de Hartman citados en D'Alessio (2014).

Influencia de terceras partes. El país que más influencia tiene sobre el Triángulo Norte y Centroamérica es Estados Unidos, no sólo por sus políticas que favorecen el comercio sino por el alto porcentaje de exportaciones que hace la región hacia este país. Estados Unidos, al ser una economía de gran magnitud, puede generar gran efecto en el contexto centroamericano ante cualquier cambio en sus políticas internas (Sánchez, 2006). El nivel de influencia que ejercen los países miembros del Triángulo Norte entre sí es de gran importancia debido al nivel de integración que sostienen. Es importante notar que entre los tres países del Triángulo Norte no existe rechazo de la población hacia los tratados

comerciales entre ellos. Por el contrario, con los tratados con otros países fuera del bloque como Estados Unidos, México o recientemente Colombia sí existe rechazo por parte de las sociedades. Sobre esto, Sánchez (2006) señaló que si bien los TLC son apoyados por el gobierno, existe un sentimiento anti-extranjero hacia estos tratado, porque se consideran que son más beneficiosos para los países del exterior que para la región.

Lazos pasados y presentes. Dentro de Centroamérica han ocurrido conflictos internos entre sus países, un ejemplo de esto es el caso de El Salvador y Honduras, los cuales tuvieron problemas limítrofes que fueron resueltos mediante la Corte de La Haya en 1992 (Cajina, 2010). Actualmente, estos países son socios estratégicos comerciales, e inclusive forman la "Alianza del Triángulo Norte". Otro lazo bastante fuerte es la relación con Estados Unidos, no sólo por los TLC, sino, también, por una relación histórica de comercio bilateral que data de años anteriores a la firma del tratado. En la actualidad el TLC suscrito con Estados Unidos es el principal elemento de internacionalización para los países del Triángulo Norte, los datos evidencian que del total de las exportaciones de los países del Triángulo Norte, un 50% son destinadas a Estados Unidos (Sánchez, 2006).

Contrabalance de intereses. En referencia a los conflictos limítrofes sostenidos entre los países miembros del Triángulo Norte, Dalton (2014) señaló que aún ya habiendo sentencia en la corte de la Haya, todavía existen tensiones entre los gobiernos de Honduras y El Salvador, como los conflictos por la Isla Conejo y por la presencia militar en esta zona. Asimismo, el autor señaló también que la relación de los países del Triángulo Norte con Estados Unidos, República Dominicana, México y Colombia es provechosa para el gobierno aunque no para los ciudadanos que ven a estos países como una amenaza, generando tensiones sociales entre la población.

Conservación de los enemigos. Dentro de la misma región, Panamá y el Triángulo Norte pueden señalarse como enemigos, en términos de competencia. Por un lado, Panamá

posee un comercio muy activo gracias al Canal de Panamá, mientras que el Triángulo Norte se consolida como bloque económico integrado (Sánchez, 2006). De igual manera, Sánchez (2006) indicó tambien que los países de Honduras y El Salvador podrían mantener relaciones enemigas, al jugar un doble papel, tanto como enemigo (conflicto limítrofe) como aliado (Triángulo Norte) en sus relaciones políticas y económicas.

3.1.4 Influencia del análisis en Ransa CAM

Ransa CAM se encuentra en buena posición para aprovechar las oportunidades que puedan generar los Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos, República Dominicana, México y Colombia en su economía pero, además, hay que tener en cuenta el nivel de tensiones sociales que esto genera en el país. La influencia de Estados Unidos y el modelo liberal pueden ser factores capitalizables para incentivar estrategias intensivas en determinadas oportunidades, que se reflejan por:

1. La amplia base joven de capital humano puede ser beneficiosa para la empresa para conseguir mano de obra rápidamente. Sin embargo, se debe tener en cuenta la deficiencia en la instrucción de la gran mayoría de la población.
2. La ventaja comparativa que ofrece la geografía puede ser aprovechada por la empresa, identificando puertos estratégicos para la oferta de sus servicios. Inclusive analizar la alternativa de operar algún puerto, como se intentó hacer en un comienzo con la concesión del puerto de Acajutla en El Salvador.
3. Asimismo la empresa puede beneficiarse de los varios TLC que posee la región y de una política orientada al libre comercio. Mediante el establecimiento de relaciones entre los países a través de ferias de exportación y promoción de comercio.

Sin embargo, la principal debilidad es la violencia en la región. Sobre este punto, Ransa CAM podría sufrir las consecuencias de las altas tasas de criminalidad y violencia; no

sólo incrementando sus costos en seguridad, sino los daños colaterales que pueden afectar la imagen del comercio regional. Además, la empresa debería estar atenta al reinado de la corrupción en los gobiernos de la región, incluyendo la deficiencia en la gestión y la elevada burocracia de los trámites legales.

Finalmente, las relaciones frente a terceras partes o entre los mismos países centroamericanos, dan a Ransa CAM una perspectiva más profunda acerca de las tensiones regionales. Esta información es de gran importancia para analizar futuras expansiones o fusiones y para la búsqueda de futuros socios locales y regionales.

3.2 Análisis Competitivo de la Región Centroamérica

En el presente acápite, se ha realizado el análisis competitivo de toda la región donde Ransa CAM tiene presencia, incluyendo los países donde existen perspectivas u oportunidades de crecimiento por ser de relevancia para el estudio.

3.2.1 Condiciones de los factores

Sobre la condición de los factores, Mckay (2008) relata que "la noción de Centroamérica es eminentemente política, pero posee base geográfica e histórica" (p.24). En este punto, el autor se refiere al área geográfica del istmo que es el espacio territorial donde se encuentran las Repúblicas de Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica; las cuales conectarían a América del Norte con América del Sur. Específicamente, Mckay (2008) detalló el istmo centroamericano como una prolongación terrestre que comienza al Norte, en el istmo de en Tehuantepec, y concluye en el Sur, en el Atrato. Esta prolongación cuenta con una dimensión total de 2,500 kilómetros que la constituye como el istmo más largo del mundo (Ver Figura 18).

Díaz y Lasso (2015) mencionaron que estos países tienen acceso a los Océanos Pacífico y Atlántico, permitiendo que los mismos posean a gran ventaja comparativa de la región centroamericana en base a su ubicación geográfica, esta ubicación los proyecta a

convertirse en un gran *hub* logístico. No obstante, el principal potencial se encuentra en Panamá (debido al canal de Panamá). Sin embargo, Mckay (2008) indicó que Guatemala posee importantes puertos en ambos lados de su territorio, como el Puerto Santo Tomás de Castilla y Barrios en el Océano Atlántico y, por el otro lado, los puertos de San José y Champerico en el Océano Pacífico. Por su parte, El Salvador cuenta con el puerto de Acajutla, ubicado en la costa norte, y el puerto de La Unión, ubicado en la costa sur en el Golfo de Fonseca, ambos administrados por la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA). Los puertos salvadoreños se ubican cerca al canal inter-oceánico de Panamá, y particularmente, el puerto de La Unión colinda con Honduras y Nicaragua (Infrastructure Service Unit, 2015). La Operadora Portuaria Centroamericana, citada en Gándara (2015), indicó que tanto los puertos de Guatemala (Castilla y Barrios) y Honduras presentan ventajas para la operación logística y traslado terrestre, especialmente para mercancías provenientes de Estados Unidos o Europa.

Sobre la integración terrestre en la región, los gobiernos de los países de Salvador, Guatemala y Honduras (2014) señalaron en su informe de Lineamientos del Plan de la Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte, las diferentes acciones requeridas para la consolidacion y mejoramiento de los corredores terrestres existentes en el Triangulo Norte, estas acciones permitirían conectar a los paises incentivando el comercio en la región, el flujo de materias primas, comercio en los puertos, y el tránsito de personas (ver Tabla 9).

Además de recursos geográficos y naturales, en lo que respecta a recursos de capital humano, la región Centroamérica es conocida por poseer mano de obra barata. Por tal motivo, ciertas transnacionales prefieren realizar sus operaciones en Centroamérica en vez de sus países de origen, ya que las legislaciones laborales son menos exigentes. Sin embargo, el gran problema subyacente a este escenario es la falta de mano de obra calificada en la región. El Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (INE, 2013) señaló que la población es

predominantemente joven y los niveles de instrucción de la población ocupada son bajos. Un cuarto de la población ocupada no tiene ningún grado de educación, 31% nunca terminó la primaria, 16% posee primaria completa, 10% secundaria incompleta, 12% secundaria completa, apenas 3% llegó a tener instrucción superior incompleta y sólo 3% son profesionales graduados. Esta situación se agrava aún más cuando las empresas intentan capacitar a sus empleados, evidenciando problemas de la falta de instrucción formal.

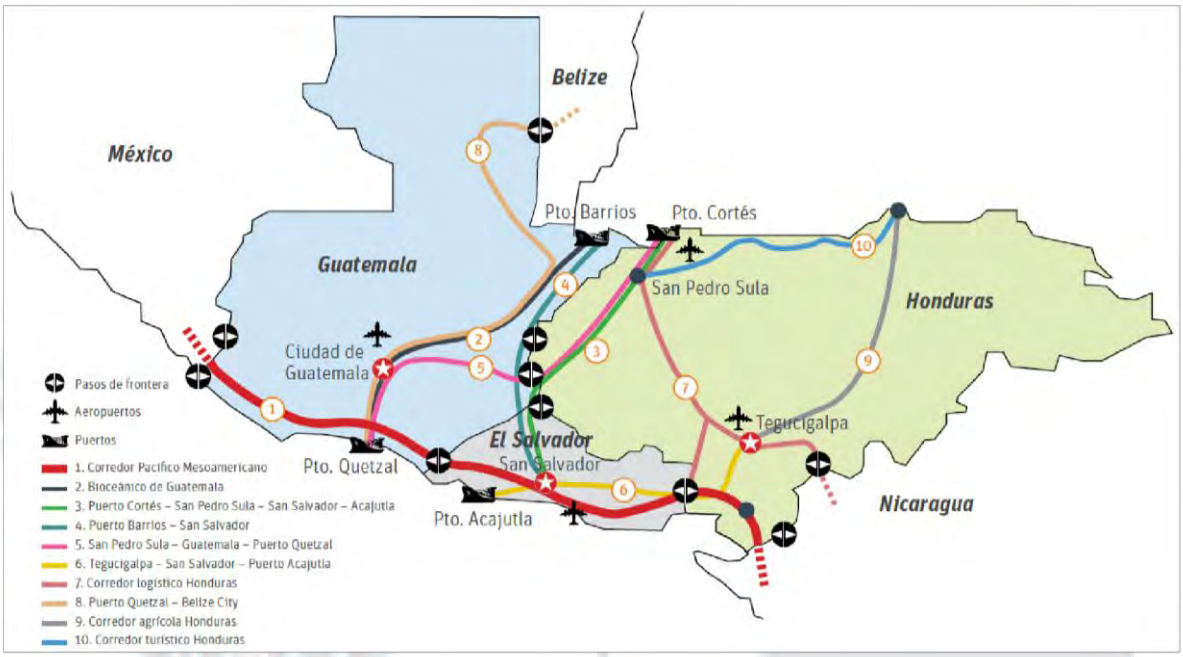


Figura 18. Mapa de Centroamérica
Tomado de "Geografía de la Región Centroamericana," por A. Mckay, 2008, 1ª ed. p.328. San José, Costa Rica: CECC/SICA.

Otro factor esencial es la infraestructura de la región Centroamérica. Según la Infrastructure Service Unit (ISU), citada en Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2015), El Salvador, presenta un déficit de 40% de carreteras sin pavimentar y además un alto porcentaje de vehículos de carga ligeros (36%). Por su parte, Guatemala posee 55% carreteras no pavimentadas y, por otro lado, Honduras tiene 76% en el mismo estado. El Salvador posee conexiones regionales con Honduras, a través de la carretera al Puerto Cortés, y con Guatemala a través de la carretera a los puertos Barrios y Santo Tomás de Castilla.

Tabla 9

Corredores Logísticos Priorizados en el Triángulo Norte y Acciones Requeridas

Corredores principales	Acciones requeridas
1. El Corredor Pacifico que une México con Centroamérica a través del litoral occidental de la región	Mejoramiento en los Pasos de Frontera El Amatillo, Gausaule y La Hachadura, y rehabilitación y ampliación de los tramos viales en El Salvador y Honduras.
2. El Corredor Bioceánico entre Puerto Quetzal, la ciudad de Guatemala y Puerto Barrios/Santo Tomas de Castilla	Mejoramiento portuario, ampliación de la carretera CA-9, mejoramiento de los caminos rurales, anillo interurbano y mejoramiento en el Aeropuerto Internacional La Aurora.
3. El Corredor Acajutla - San Salvador – San Pedro Sula – Puerto Cortes	Mejoramiento en el Paso de Frontera El Poy, zonas de logística y equipos de carga en Puerto Cortés, Puerto Acajutla y San Pedro Sula, rehabilitación de la carreteras CA-4, CA-8 y CA-13 incluyendo sus puentes, mejoramiento de la red terciaria y en las zonas urbanas, y la construcción de un terminal de carga en los aeropuertos de San Salvador y San Pedro Sula.
4. El Ramal San Salvador al Corredor Bioceánico (incremental al #2)	Mejoramiento en el Paso de Frontera Anguiatu – La Ermita, rehabilitación de la vía carretera y mejoramiento de los caminos rurales, y mejoramiento del manejo de cargas en el Aeropuerto Internacional de El Salvador.
5. El Corredor Puerto Quetzal – Ciudad de Guatemala – San Pedro Sula (incremental al #2)	Mejoramiento en el Paso de Frontera El Florido, rehabilitación de carreteras CA-11, CA-4 y 500km de la red terciaria, mejoramiento en el manejo de carga en la zona urbana de la Ciudad de Guatemala y en el Aeropuerto La Aurora, internacionalización del Aeropuerto del Puerto de San José (GT) y conexión vial.
6. El Corredor Puerto Acajutla – San Salvador – Tegucigalpa (incremental al #1, al #2 y al #5)	Rehabilitación de las carreteras CA-5, CA-1 y CA-8, red terciaria, bypasses de centros urbanos y mejoramiento en el Paso de Frontera El Amatillo.
7. El Corredor Atlántico entre Managua, Tegucigalpa y Puerto Cortes	Mejoramiento en el Paso de Frontera Las Manos, rehabilitación de las carreteras CA-11, CA-15, CA-6 y CA-5, en la zona urbana de Tegucigalpa y San Pedro Sula, rehabilitación de caminos rurales y mejoramiento en los aeropuertos internacionales de Managua y San Pedro Sula.
8. El Corredor Atlántico entre Belice y el Corredor Bioceánico	Mejoramiento en el Paso de Frontera Melchor Mencos – Benque Viejo, en el Puerto de la Ciudad de Belice rehabilitación de la George Price Highway y CA-13, mejoramiento de caminos rurales y de los pasos urbanos, mejoramiento de la terminal de carga del Aeropuerto de Phillip Goldson.

Nota. Tomado de "Lineamientos del Plan de la Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte," por Gobiernos de El Salvador, Guatemala y Honduras, 2014, Inter-American Development Bank (IDB)1, 38, p.14. Washington DC: Autor.

Asimismo, uno de los principales problemas en cuanto al transporte en la región, es el alto índice de criminalidad, lo que ocasiona altos sobrecostos de seguridad. La inseguridad ciudadana es un factor importante a tomar en cuenta en Centroamérica, debido a que no sólo incrementa los costos de seguridad en el transporte sino, además, ahuyenta las inversiones

extranjeras. El factor de violencia en la región tiene un impacto directo en la contratación de seguros para las mercancías que se transportan en la logística, incrementando no sólo los costos por seguridad sino también las primas de las aseguradoras de carga.

3.2.2 Condiciones de la demanda

De acuerdo a las proyecciones establecidas por la CEPAL (2016), se puede observar un crecimiento positivo en el producto interno bruto real de los países centroamericanos (ver Tabla 10). Este crecimiento puede ilustrar de manera clara el desarrollo que las economías de la región experimentan al no contemplar la inflación en su evaluación.

En referencia específica a la demanda de operaciones logísticas, existe un punto de quiebre o comienzo en el desarrollo de esta industria en la región Centroamérica, mediante la iniciativa para la Cuenca del Caribe, la cual fue promulgada por Estados Unidos en 1984. Esta iniciativa favorecía el ingreso de productos industrializados libres de gravamen a los Estados Unidos y promovió un profundo cambio en las regulaciones gubernamentales para promover e incentivar el funcionamiento de empresas tanto nacionales como extranjeras, lo cual produjo un incremento en la demanda de servicios para la logística de todo este nuevo flujo de productos, con una proyección a convertir a la región en un centro logístico mundial (Figueroa y Granados, 2011).

Tabla 10

Proyecciones del PIB en América Latina y el Caribe, 2015 - 2016

País	2015	2016
Costa Rica	2.6%	3.3%
El Salvador	2.2%	2.3%
Guatemala	2.2%	2.3%
Haití	3.8%	4.0%
Honduras	2.0%	2.5%
México	3.4%	3.3%
Nicaragua	2.2%	2.5%
Panamá	4.3%	4.5%
República Dominicana	5.8%	6.0%

Nota. Tomado de "Estudio Económico de América Latina y el Caribe," por CEPAL, 2015, Santiago de Chile, Chile: Autor.

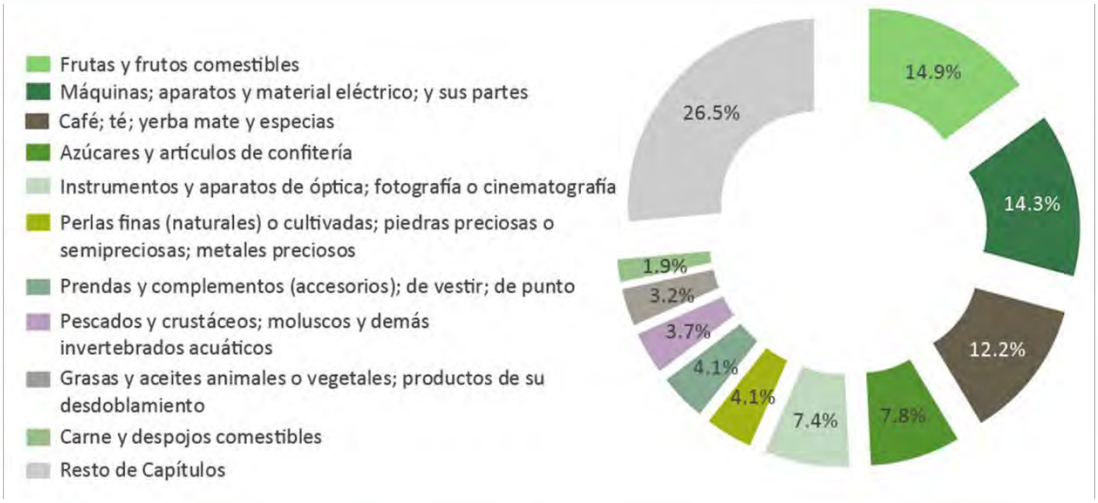


Figura 19. Exportaciones extra regionales de Centroamérica en 2013.
Adaptado de "Informe anual consolidado de 2013," por Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), 2013. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Autor.

Como se puede observar en la Figura 19, la demanda de servicios logísticos de exportación esta preponderantemente orientada hacia el comercio de productos orgánicos y combustibles en sus versiones básicas. Esto demostraría que las empresas centroamericanas aún no han logrado agregar valor a sus productos, conllevando por ello un menor retorno. Asimismo, la Figura 20 ilustra los tipos de productos más importados en la región, esto permite evidenciar una necesidad de materias primas minerales y diversas para la producción de productos finales. Al observar los tipos de importaciones y exportaciones en la región, se puede inferir que coexisten pequeñas, medianas y grandes empresas, así como transnacionales con altos estándares de operatividad.

A pesar de lo anterior, sigue existiendo dentro de la región una baja cultura de tercerización logística por parte de las empresas, las cuales muestran poca voluntad de realizar contratos con operadores logísticos por más de un año. Ransa (2016a) mencionó que en Guatemala, El Salvador y Honduras existe una baja cultura de tercerización logística, una característica de muchos países sub-desarrollados, que no ven el potencial de subcontratar otra empresa que pueda realizar la logística de una manera más eficiente. Esto ocasiona que los clientes constantemente soliciten precios más bajos año tras año, lo que hace insostenible en el largo plazo el negocio de la tercerización logística.

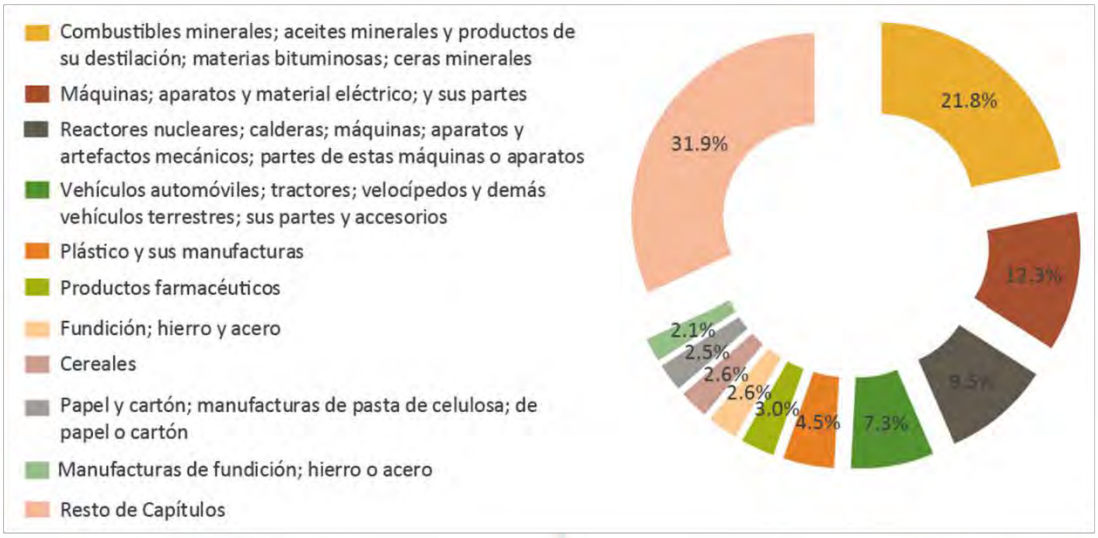


Figura 20. Importaciones extra regionales de Centroamérica en 2013.
Adaptado de "Informe anual consolidado de 2013," por Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), 2013. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Autor.

Respecto de la baja cultura de tercerización, en la Figura 21 se puede observar que los niveles de participación del sector de transporte sobre el PIB, son relativamente constantes y positivos en los tres países. Sin embargo, en el año 2014, se puede observar un decrecimiento con respecto de los años anteriores. Esta reducción, debería alertar a los operadores de transporte de los países miembros del Triángulo Norte, debido a que de continuar la tendencia, los resultados negativos podrían afectar al sector en general.

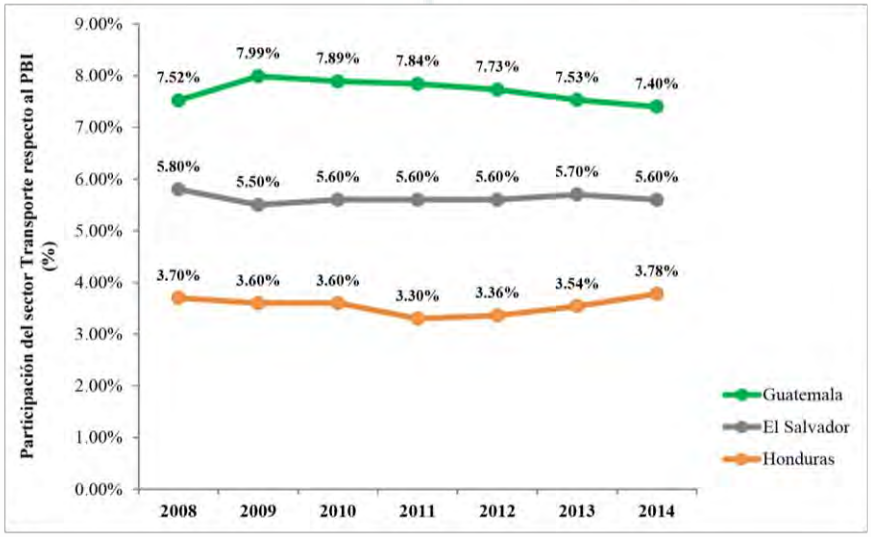


Figura 21. Participación del sector Transporte respecto al PIB en el Triángulo Norte.
Adaptado de "ECLAC Logistics Profile: El Salvador, Guatemala y Honduras," por Infrastructure Service Unit CEPAL, 2015. Santiago de Chile, Chile: Autor.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

La estructura gubernamental ha permitido la llegada de empresas extranjeras a este rubro, aunque la competencia es todavía menor debido a la fragmentación de la industria de operadores logísticos. En cuanto a la solidez de la estructura económica y política, para que se desarrolle la industria logística en Centroamérica existen diversos organismos internacionales que fomentan la integración de la región en estos temas. El SICA, junto con la SIECA y el CMCA, procuran mantener un clima de estabilidad en la región tanto político, económico y socialmente. Además, estas instituciones promueven el fortalecimiento del bloque en términos competitivos y de apoyo a industrias para insertarse exitosamente al ámbito internacional. Los países miembros de estos organismos son Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá.

Sobre la existencia de Monopolios u Oligopolios en la región, el Banco Interamericano de Integración Económica (BCIE, 2010) indicó que es posible considerar que existe un libre comercio en la región. Sin embargo, la institución también señaló que en la práctica algunos sectores sufren de monopolios u oligopolios, lo que se acentúa por la debilidad de las reglas de competencia a nivel regional (BCIE, 2010, P.57). Sobre la debilidad en la legislación y la competencia de los mercados centroamericanos, el informe del BCIE (2010) indicó que solo algunos de los países de la región cuentan con legislaciones claras sobre esta materia. En el caso de los países miembros del Triángulo Norte, se puede observar que: (a) en Guatemala no existe una legislación específica, (b) El Salvador elaboró una ley de competencia muy fuerte la cual fue lanzada el año 2006, y (c) Honduras existe una ley y un reglamento, los cuales se crearon mediante la Comisión para la Defensa y Promoción de la Competencia (BCIE, 2010, PP.57-58).

Profundizando el análisis de la situación específica de la industria logística en los países individuales, Figueroa y Granados (2011) señalaron que en El Salvador existen las cadenas logísticas nacionales e internacionales. Dentro de las nacionales, están presentes dos grupos, el primero lo componen empresas dedicadas a la tercerización (3PL), por ejemplo Ransa, Mudisa y C-Imberton, y el segundo lo componen empresas de auto-servicio, como el Grupo Cybsa, Impresora La Unión, Kimberly Clark y Unilever. Las cadenas nacionales no se encuentran bajo el régimen de la Ley de Servicios Internacionales (LSI). De otra parte, las cadenas logísticas internacionales se dividen en dos, por un lado empresas agrupadas bajo el régimen de las Zonas Francas, por ejemplo Fruit of the Lom o Hanes Brand Inc. Y, por otro lado, las empresas amparadas bajo la Ley de Servicios Internacionales (LSI) que operan nacional e internacionalmente, por ejemplo Blue Logistics o DHL Global Forwarding.

En relación a la distribución logística en Guatemala, la misma se realiza de tres formas: (a) a través de una red propia de distribución, (b) a través de distribuidores independientes, y (c) venta directa del importador al cliente final. Las empresas con red propia de distribución cuentan usualmente con puntos de venta en las zonas clave del país, frecuentemente esta red propia no es enteramente propiedad de la empresa importadora, sino que esta es socia mayoritaria de la sociedad distribuidora. La distribución a través distribuidores independientes suele implicar que, según la zona del país, el cliente contratará los servicios individuales más baratos disponibles en lugar de realizar toda la distribución nacional a través de un solo socio. Para el caso de venta directa del importador al consumidor final, la empresa cliente puede utilizar una o la combinación de las formas de distribución anteriores. Las importadoras y exportadoras más grandes suelen aprovechar las políticas arancelarias unificadas y tratados de libre comercio entre de El Salvador, Honduras y Guatemala a través de establecer puntos de distribución en los tres países (PRO ECUADOR, 2014). Esta situación genera incremento en el comercio, debido a la reducción en la

burocracia y una gestión más eficiente de los procesos comerciales. Empresas como los operadores logísticos pueden ser los más beneficicados.

Tabla 11

Resumen de Cuellos de Botella Logísticos en la Región Centroamérica

	Complicaciones
Flujos de carga e información	De la finca al centro de distribución: Costos más altos para productores agrícolas debido a caminos sin pavimentar. Pérdida de productos debido a caminos de mala calidad y retrasos. Principales corredores y servicios de transporte de carga: Sin considerar la congestión, el tránsito urbano puede incrementar el tiempo de viaje en 44 minutos. Aprovechamiento eficiente del combustible. Regreso sin carga. Permanente inseguridad con costos asociados para el comercio de la región. Sector público: Inversiones y procedimientos de exportación: En los últimos años, las inversiones de capital en infraestructura realizadas en El Salvador y Guatemala han "rendido" poco en términos de crecimiento. Los altos costos y largas esperas en los análisis de laboratorio retrasan las exportaciones, generan incertidumbre e inciden negativamente en la confiabilidad de las exportaciones agropecuarias. El uso de las normas SFS como barreras no arancelarias es habitual y puede duplicar los costos de exportación de cada contenedor con lácteos hacia a El Salvador. Gestión en la frontera: La espera en la frontera aumenta –más que ningún otro factor de fricción– los tiempos de viaje y obliga al transporte de carga a alejarse de la ruta óptima. Aunque hay mucho interés e inversión de por medio, Centroamérica se ha adaptado de manera muy lenta a los sistemas de procesamiento electrónico de los documentos de exportación. En los puertos y fronteras, las responsabilidades de los organismos a cargo de la seguridad (aduana, policía, cuarentena, etc.) no están definidas claramente, lo que lleva a la duplicación de procedimientos. Activos y operaciones portuarias: Algunos puertos de la región están funcionando por sobre su capacidad y necesitan ampliar su infraestructura con la incorporación de más grúas o atracaderos. Otros tienen poco tráfico de contenedores debido a su baja eficiencia operativa y más que ampliar su infraestructura portuaria, deben mejorar sus procedimientos internos.

Nota. Adaptado de "Logistics in Central America. The path to competitiveness," por World Bank, 2012, p.6, Washington DC: Autor.

En términos generales, la industria logística presenta una amplia variedad de formatos de servicio para satisfacer las necesidades de los clientes, desde empresas cuyo rubro no es el

logístico, empresas pequeñas de servicios logísticos que se asocian entre sí para ofrecer un portafolio más variado de servicios y compañías especializadas en logística de diverso alcance. En la Tabla 11, se puede observar cuales serían los principales cuellos de botella del sector logístico en la región. En general, el negocio logístico en Centroamérica se encuentra muy fragmentado debido a las características antes descritas. Por ejemplo, en Guatemala existen empresas (a) transnacionales como Yobel y CROPA, (b) compañías multinacionales como DHL y Ceva, (c) compañías regionales como Tical, TLA y CAEX, y (d) ofertas locales como CLC y Sorprinsa. En El Salvador se encuentran (a) la multinacional DHL, (b) la regional TLA, (c) y la local Bodesa. Por último, en Honduras se encuentran (a) las trasnacionales DHL y CROPA, (b) las multinacionales como COALSA y (c) la regional CAEX. Esta diversidad genera una gran rivalidad en cada país y a su vez mayor rivalidad a lo largo de toda la región entre las diferentes empresas (Planeamiento 2016-2020 Negocio Logístico, Guatemala-Honduras-El Salvador, 2015).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Entre los sectores de apoyo estrechamente ligados vinculados a la industria de logística tercerizada se encuentran: (a) equipamiento logístico, (b) desarrollo de software para logística, (c) puertos, (d) aeropuertos, y (e) sector público. Los sectores vinculados como clientes son: (a) farmacéutico, (b) venta directa, (c) supermercados, (d) alimentario, y (e) bebidas. La industria no se encuentra integrada en el lado de los sectores de apoyo por lo que no se producen sinergias que eleven la eficiencia de las operaciones (Ransa, 2015). Es el caso de la tecnología, esta es identificada como una herramienta principal y factor de diferenciación, sin embargo, aún no se encuentra totalmente integrada en todos los procesos de la operación logística tercerizada (Ransa, 2015).

Existe una gran variedad de proveedores regionales e internacionales de diferentes calidades y precios, entre los que destacan: (a) Omniresources S.A. (desarrollo de software

para logística), (b) Accesa S.A. (agencia aduanera), (c) MC Logística (etiquetado, Codificado y Captura de datos), (d) Edicom (Electronic data interchange), (e) Promaq (montacargas y equipamiento logístico), (f) Redecon (software captura de datos), y (g) UH Internacional S.A. (tecnología de código de barras). Otro punto importante para las empresas es la falta de estandarización y de calidad en los servicios ofrecidos por las empresas inmobiliarias que alquilan almacenes lo que resulta en gran oferta de bodegas de baja calidad, esta y otras dificultades, generadas por los proveedores en temas de calidad, dificultan a Ransa CAM la satisfacción de clientes grandes con estándares de calidad más demandantes (Ransa, 2015).

Finalmente, se debe tomar en cuenta el alto porcentaje de informalidad en el país, particularmente en los proveedores de transporte, que distorsionan las tarifas y la calidad del servicio. La informalidad sumada a problemas sindicales y la falta de mano de obra calificada en la región genera una constante tensión social para la industria.

3.2.5 Influencia del análisis en Ransa CAM

La situación de la región Centroamérica se presenta como un conjunto de factores favorables y desfavorables para la industria. Por un lado, los factores como la cercanía a los Estados Unidos y el apoyo mostrado por éste, el gobierno coherente en materia de políticas de estado liberales, y el camino hacia la consolidación como centro logístico mundial, deben luchar para sobreponerse a los problemas de competitividad que afronta el país.

La inseguridad ciudadana afecta directamente las operaciones de Ransa, con más impacto específico en el sistema de transporte, incrementando los costos de protección como guardias o seguridad privada para los vehículos de carga terrestre. A un nivel de macro contexto, la inseguridad ahuyenta la inversión de nuevas empresas, mermando la competitividad de la industria; en la Tabla 12, se puede evidenciar las diferencias entre el desempeño del sector logístico en Alemania respecto de los países del Triángulo Norte, lo cual denota las grandes falencias de los países centroamericanos en la logística.

El déficit en mano de obra capacitada es otro gran problema para la empresa, la utilización de tecnologías y sistemas para incrementar la productividad necesitan trabajadores altamente capacitados. La ausencia de estos podría provocar problemas en la implementación de modernos avances operacionales, lo que en última instancia podría ocasionar su desuso. A pesar de las ventajas comparativas y competitivas del país, es necesario tener en cuenta los factores negativos ya que como se ha visto tienen niveles críticos para los intereses nacionales.

Tabla 12

Índice de Desempeño Logístico del Triángulo Norte y Alemania

País	Año	Ranking Mundial LPI	Puntaje LPI	Aduana	Infraestructura	Carga Intern.	Competencia Logística	Rastreo y Trazabilidad	Puntualidad
El Salvador	2014	64	2.96	2.93	2.63	3.20	3.16	3.00	2.75
Guatemala	2014	77	2.80	2.75	2.54	2.87	2.68	2.68	3.24
Honduras	2014	103	2.61	2.70	2.24	2.79	2.47	2.61	2.79
Alemania	2014	1	4.12	4.10	4.32	3.74	4.12	4.17	4.36

Nota. Adaptado de "Full LPI Dataset: 2014," por World Bank, 2014, [Archivo de datos], International Logistics Performance Index. Recuperado de http://lpi.worldbank.org/about

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En el siguiente acápite se desarrollará el análisis de los factores externos, evaluando las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas que afectan o podrían afectar a la empresa Ransa CAM. La importancia de este análisis radica en que el mismo permite identificar y evaluar las tendencias y eventos más allá del control inmediato de la firma (D'Alessio, 2014).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Respecto al tema político y gubernamental, el presente análisis, abordará los tres países miembros del Triángulo Norte con el objetivo de identificar aquellos hechos y factores políticos relevantes para la investigación. En el caso de Guatemala, diversos periódicos y noticias han desarrollado ampliamente sobre el descontento político generado a causa del descubrimiento de diferentes actos de corrupción. Sobre este punto, el diario BBC Mundo

(2015) informó sobre los diversos hechos ilegales que abarcan desde la asociación ilícita, cohecho pasivo, hasta el caso especial de defraudación aduanera, los cuales desencadenaron en la renuncia y posterior orden de captura del hasta ese momento presidente, Otto Pérez Molina. BBC Mundo (2015) indicó que los hechos que desencadenaron la renuncia y posterior juicio de responsabilidades del ex presidente Molina, acentuaron el tema de defraudación aduanera al Sistema Aduanero Tributario con montos alarmantes para un país con muchas falencias económicas. Como resultado de los escándalos de corrupción, el diario Gestión (2015) refirió una serie de intervenciones realizadas a través de la Comisión Internacional Contra la Impunidad en Guatemala (CICIG), las cuales detectaron a una serie de empresarios que pagaban dinero a funcionarios del Sistema Aduanero Tributario para evitar el pago de aranceles de importación y agilizar trámites. Estas acciones, aunadas con los escándalos acaecidos han debilitado la estructura del estado al nivel de provocar la dimisión del vicepresidente y del mismo presidente, y el desmantelamiento de la red de corrupción.

En contraposición a las repercusiones negativas, CNN (2016) resaltó que la elección de un nuevo presidente por la vía democrática ha recuperado parcialmente la esperanza del pueblo guatemalteco, según la plataforma de noticias, el presidente electo Jimmy Morales declaró, el pasado enero del 2016, que su gobierno centrará su trabajo en la eliminación de la corrupción, violencia y pobreza del país a través de proyectos enfocados en estos puntos. De igual manera, CNN (2016) mencionó que el actual presidente Jimmy Morales indicó que su gobierno tratará de recuperar e incentivar el desarrollo empresarial, a través de proyectos que ayuden a las medianas y pequeñas empresas, proyectos enfocados en la atracción del turismo y leyes que fomenten la inclusión de poblaciones discriminadas a los aparatos estatales y privados a fin de incentivar el desarrollo del país. Con el propósito de comprender el funcionamiento de la debilitada estructura gubernamental, que opera en Guatemala, es

preciso elucidar sobre los mecanismos e instituciones que participan en la industria logística y que pueden convertirse en puntos claves para el adecuado funcionamiento de esta.

Es así que, en Guatemala existen una serie de instituciones a cargo tanto del ingreso como de la salida de productos, de acuerdo al informe provisto por PROMPERU (2015), la Superintendencia de Administración Aduanera (SAT) es la entidad encargada de administrar y gestionar el servicio de aduanas en Guatemala. Para este propósito la SAT ha creado una sección especial a fin de facilitar las diferentes gestiones de auxiliares y usuarios. Asimismo, de acuerdo al informe de PROMPERU (2015) el control tributario, control en referencia al cumplimiento de los convenios y tratados internacionales ratificados por el país, será materia inherente a la Intendencia de Aduanas. Sobre la regulación de productos químicos que puedan ser utilizados como materias primas de estupefacientes y medicamentos, el informe de PROMPERU (2015) indicó que la autorización de la importación y exportación de los mismos, será materia del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, el cual para este cometido ha creado el Departamento de Regulación y Control de Productos Farmacéuticos y afines.

Sobre la regulación de ingreso y salida de materias y/o productos no convencionales o regulares se pueden enumerar diferentes instituciones que al interior del país serán las responsables de la gestión (ver Tabla 13). Es así que al respecto del ingreso de productos pirotécnicos, armas o explosivos, el Ministerio de la Defensa Nacional designó que la institución responsable de emitir los permisos/licencias necesarias para la importación, almacenaje o explotación será la Dirección General de Control de Armas y Municiones (DIGECAM). Asimismo, esta entidad tendrá la potestad de realizar inspecciones y registros físicos de las mercancías con el fin de salvaguardar intereses nacionales (DIGECAM, 2015). Finalmente, será importante destacar que respecto a la importación y exportación de productos que pudieran afectar la capa de ozono o productos orgánicos cuyo uso implique

peligro para el ecosistema del país, deberán contar con permiso del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, de acuerdo a lo indicado en el informe de PROMPERU (2015).

En temas de acuerdos comerciales, la Asociación Guatemalteca de Exportadores (2015) indicó que los acuerdos comerciales que el país ha consolidado le permiten tener una posición estratégica respecto a los países vecinos. La asociación señaló que Guatemala cuenta con 12 acuerdos comerciales que en el 2014 representaron el 85% del comercio, que benefician al país para la exportación de productos a través de aranceles preferenciales, adicionalmente destacó que los tratados más utilizados en Guatemala son: DR CAFTA, Triangulo Terrestre, TLC con México y Panamá. La asociación también mencionó que Guatemala se encuentra en la negociación de un TLC con el Perú, el cual podría incidir de manera significativa en las futuras relaciones comerciales entre ambos países.

Respecto de los requisitos arancelarios establecidos en el país, la Secretaría de Información Arancelaria Centroamericana (2015) especificó que Guatemala cuenta con un arancel aduanero unificado, el cual entró en vigor a partir del 2012, el mismo que crea una perspectiva unificada sobre la codificación y descripción de las mercancías. Sobre la regulación aduanera para la exportación e importación, un informe de PROMPERU (2015) indicó los principales requisitos que las empresas y agentes de importación y exportación deben presentar al ingresar o sacar productos de territorio guatemalteco (ver Tabla 14).

Respecto de El Salvador, se puede observar que el mismo país se encuentra atravesando un proceso de democratización tanto a nivel estructural como político. Sin embargo, resulta importante mencionar que a pesar de este proceso de democratización, los efectos sociopolíticos negativos, originados por las crisis políticas y sociales, afectan tanto el ámbito económico como de seguridad (FUSADES, 2015).

Otro suceso importante, según indicó el informe de FUSADES (2015) fue la creación del PAP-TN que está sujeto a la intervención del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el fin de abrir nuevas oportunidades para el crecimiento en la región. El mismo informe señaló que al ser una inversión en Centroamérica, el país se beneficiaría de sobremanera a través de la inversión en capital humano, la productividad en el desarrollo, la eficiencia y fortaleza de las instituciones de la zona y, uno de los puntos más importantes, la seguridad ciudadana. En cuanto a la relación que existe entre el gobierno y el sector privado, esta no es del todo buena, sin embargo, desde la nueva administración pública, esta ha mejorado relativamente (FUSADES, 2015). El actual gobierno ha sostenido diálogos con el sector empresarial a fin de incrementar la expectativa del sector privado sobre de las políticas y regulaciones en temas fiscales y en el sistema de pensiones (FUSADES, 2015).

Tabla 13 *Entidades Certificadoras de Trámites de Importación y Exportación*

Entidades Certificadoras de Trámites de Importación y Exportación

Entidad	Principales Funciones
Departamento de Regulación y Control de Productos Farmacéuticos y Afines	Autorización de importaciones y exportaciones de productos farmacéuticos y afines, y asesoría relacionada.
Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación	Generar, procesar y difundir información que asegure la seguridad en materia alimentaria, y controlar el cumplimiento de normativas que aseguren la soberanía del país en la misma materia.
Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	Promover, fortalecer y controlar acciones que garanticen la accesibilidad a medicamentos de calidad.
Dirección General de Control de Armas y Municiones (DIGECAM)	Autorizar, registrar y controlar la importación, exportación, almacenaje de las armas de fuego, productos pirotécnicos y municiones que ingresan, circulan y/o egresan del territorio, a través de la autorización de las licencias respectivas, registro físico e inspecciones, para mantener el inventario y la soberanía nacional.
Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales	Asegurar el cumplimiento las políticas y normativas concernientes a la prevención de la contaminación del medio ambiente.
Ministerio de Comunicaciones Infraestructura y Vivienda – Dirección General de Transporte	Establecer las medidas necesarias para garantizar un transporte de bienes para el comercio internacional, estableciendo los requisitos, condiciones, términos y procedimientos para el otorgamiento de las concesiones y permisos de un sistema ramificado de transporte.

Nota. Adaptado de "Perfil Logístico para el Sector de Manufacturas para el Mercado de Guatemala," por PROMPERU, 2015, *SIICEX*, p.14. Lima, Perú: Autor.

Sin embargo, FUSADES (2015) también señaló que el sector privado aún mantiene cautela sobre las acciones debido a la intolerancia del anterior gobierno, que puede ser ilustrada por las constantes negativas del fallecido ex mandatario Mauricio Funes que frustraron las ambiciones de los grupos empresariales, quienes se vieron presionados y coartados hasta el punto de tener problemas judiciales en caso de discrepar con las medidas del poder gubernamental. Debido a las constantes discrepancias entre los empresarios y el presidente, FUSADES (2015) indicó que el sector empresarial ha protestado ante la falta de diálogo en cuanto al tema de la aprobación de la nueva reforma tributaria y en la discusión del plan quinquenal de desarrollo. Por otra parte, la institución recalca la disconformidad ante la poca agresividad y transparencia con la que se trató el tema de la incorporación de El Salvador a Petrocaribe. Finalmente, FUSADES (2015) puntualizó que los actuales problemas que siguen suscitándose en cuanto a la corrupción y seguridad ciudadana, son temas que para la población en general merecen ser tratados con mayor determinación y dureza.

Tabla 14 *Regulación Aduanera, Tratamiento Arancelario y Otros Impuestos*

Regulación Aduanera, Tratamiento Arancelario y Otros Impuestos

Proceso de Importación	Proceso de Exportación
Mínimos	
Documentos de compra (Factura comercial, o recibos que sustenten el valor de las mercancías).	Código único de exportador
Documentos de transporte que demuestre la propiedad (Conocimiento de Embarque o Bill of Loading, Guía Aérea o Carta de Porte).	Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA), y Declaración para el registro, y control de exportación (DEPREX) acompañado del Declaración Única Aduanera.
Requisitos para mercaderías especiales	
Autorizaciones, registros, certificados y otros documentos requeridos por las entidades responsables	Emisión de requisitos no tributarios como ser: documentos EXTEX e INAB, certificaciones fitosanitarias, zoosanitario, de origen o (SGP), credencial de exportación, y certificación de circulación de mercancías entre otros.

Nota. Adaptado de "Perfil Logístico para el Sector de Manufacturas para el Mercado de Guatemala," por PROMPERU, 2015, *SIICEX*, pp.21-40. Lima, Perú: Autor.

La evolución de El Salvador sigue siendo incierta y cuya solución se encuentra considerablemente en la capacidad del gobierno para balancear los intereses de ambas partes.

Dado que los diálogos existentes no han convergido en acciones palpables que hayan reducido la inseguridad y proporcionado políticas que propicien el crecimiento, el riesgo de que se puedan profundizar los problemas y las tensiones no está descartado por ambas partes (PNUD, 2011).

En referencia a las entidades públicas que regulan las operaciones del sector logístico, el informe de Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (2008) realizó un análisis detallado de las mismas indicando que la Dirección General de Aduanas (DGA) es la entidad principal que se encarga de la regulación, control, recaudación y gestión de los procesos de importación y exportación en el país. Asimismo, existen otras entidades que se encargan del control y emisión de permisos para los procesos de importación y exportación de productos de tratamiento especial como vegetales, animales, químicos, explosivos u otros. El Sistema Integrado de Comercio Exterior (SIICEX, 2015) enumeró los principales certificados y entidades que los emiten con el fin de orientar a los productores e importadores acerca de los principales requerimientos para los productos que los mismos precisan (ver Tabla 15).

Tabla 15

Entidades Certificadoras de Trámites de Importación y Exportación

Entidad	Principales Funciones
Ministerio de Hacienda	Entidad encargada de registrar controlar a las empresas importadoras y exportadoras
Ministerio de Trabajo y Previsión Social	Resolución de titulares y emisión de permisos para importación y exportación de maquinarias.
Ministerio de Agricultura y Ganadería	Registro y fiscalización de productos para importación y exportación.
Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal	Emisión de permisos y certificaciones para granos y frutas
Ministerio de Defensa Nacional	Emisión de permisos necesario para la introducción o exportación de productos químicos explosivos, o pirotécnicos.

Nota. Adaptado "Guía de trámites de exportación," 2012, por SICEX, pp.2-10. San Salvador, El Salvador: Autor.

Asimismo, según indicó Centro de Importaciones y Exportaciones (SICEX, 2012), El Salvador ha mantenido un control a través del sistema que administra, gestionando la

información a través de su plataforma virtual y física. Es así que para concretar los diferentes procesos de importación y exportación la DGA requerirá los permisos especiales que el caso requiera (ver Tabla 16).

El Banco Mundial (2015) aseveró que Honduras se ha recuperado de manera paulatina desde la crisis económica de 2008-2009, debido a políticas públicas que a través de la inversión pública tienen como objetivo incrementar las exportaciones y los ingresos por remesas. Asimismo, el gobierno ha demostrado una actitud de soporte para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, a través de diferentes programas. En complemento, el Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales (ICEF, 2016) indicó que existe creciente concentración de poder en el Ejecutivo, lo cual hace que los pesos y contrapesos de la democracia se vean influidos, el informe también señala que los partidos de oposición se encuentran divididos, desorganizados o cooptados, con lo que sus posibilidades de cumplir funciones de intermediación y denuncia de arbitrariedades son reducidas. El informe también señala que debido a los puntos anteriores la corrupción ha llamado la atención del pueblo de Honduras, la cual observa que el gobierno ha pervertido el sistema democrático, debilitando así la confianza en los representantes públicos, este descontento ha desencadenado una serie de marchas y protestas contra los escándalos de corrupción.

Tabla 16

Requisitos Mínimos y Especiales DGA – El Salvador

Regulación Aduanera Documentación Aduanera a Presentar	
Proceso mínimo de Importación	Proceso mínimo de Exportación
Formulario Aduanero	Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA) para exportaciones dentro de Centroamérica, o Declaración de Mercancías (DM) para exportaciones fuer ad e Centroamérica
Certificados de origen según el destino de la exportación	Certificados de origen según el destino de la exportación
Requisitos para mercaderías especiales	
Autorizaciones, registros, certificados y otros documentos requeridos por las entidades responsables	Autorizaciones, registros, certificados y otros documentos requeridos por las entidades responsables

Nota. Adaptado "Guía de trámites de exportación," 2012, por SICEX, pp.2-10. San Salvador, El Salvador: Autor.

El Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SICEX, 2015) desarrolló un perfil del país en el cual resalta que la Dirección Ejecutiva de Ingresos es la institución responsable de la administración de los ingresos tributarios aduaneros, ya que desde el primero de febrero de 1995 la misma asumió todas las funciones y atribuciones hasta ese momento de la Dirección General de Aduanas y Dirección General de Tributación. Esta acción fue parte del proceso de modernización, reestructuración y simplificación de la administración tributaria (ver Tabla 18). Asimismo, según el SICEX (2015) el gobierno hondureño delega la responsabilidad de emisión de permisos y certificaciones especiales para la importación y exportación de ciertos productos especiales (ver Tabla 17).

Tabla 17 *Entidades Reguladoras y Emisoras de Certificaciones*

Entidades Reguladoras y Emisoras de Certificaciones

Entidad	Principales Funciones
Dirección Ejecutiva de Ingresos	Captación de ingresos, supervisión, revisión, control y fiscalización de procesos aduaneros
Consejo Hondureño de Ciencia y tecnología	Aplica el Reglamento Centroamericano de Medidas de Normalización, Metrología y Procedimientos de Autorización
Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria de Honduras	Registro de los importadores de sustancias refrigerantes
Secretaria de Salud	Emisión de permisos especiales para productos de interés sanitario.

Nota. Adaptado "Guía de trámites de exportación," 2012, por SICEX, pp.2-10. San Salvador, El Salvador: Autor.

Respecto a la región, el SICEX (2012) especificó que el Acuerdo del Triángulo Norte, es un Acuerdo suscrito por los países de Guatemala, Honduras y El Salvador, que facilita la apertura de un sistema de libre comercio. La institución señalo asimismo que, el fin de este acuerdo es fortalecer la integración de Centroamérica y de sus habitantes. Dentro de los aspectos que se incluyen en el Acuerdo, comprenden: (a) facilidades de migración, (b) control vehicular, (c) aspectos sanitarios, (d) facilidades aduanales, (e) eliminación de cobros, (d) eliminación total de control aduanero, (f) facilidades para movimientos de capital, y (g) mejoramiento de vías de acceso.

Finalmente, los tres países convergen en la firma de una serie de tratados que persiguen el beneficio de las empresas productoras y exportadoras que se encuentran y operan en su territorio nacional. En referencia a los tres países centroamericanos, es importante resaltar que el acuerdo regional, que los mismos mantienen, les permite beneficiarse de una estructura arancelaria estandarizada y de la libre circulación en el denominado Triángulo Terrestre (ver Tabla 18).

De igual manera, la existencia de diversos órganos regionales de integración, permite a los tres países de poder coordinar acciones conjuntas que beneficien el desarrollo de proyectos y normativas benéficas para la región. Entre las instituciones regionales que prestan apoyo a los países centroamericanos, el Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA, 2016) destaca entre estas instituciones, dada la importancia de la exportación de productos agronómicos y pecuarios. Este organismo se enfoca en apoyar los objetivos de los países miembros, para lograr el desarrollo de sus planes en temas de salud animal, sanidad vegetal, y el fortalecimiento de sus sistemas cuarentenarios. De igual manera, el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE, s.f.) busca promover la integración y el desarrollo de: Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica.

Tabla 18

Requisitos Mínimos y Especiales de Dirección Ejecutiva de Ingresos

Regulación Aduanera Documentación Aduanera a Presentar	
Proceso Mínimos de Importación	Proceso Mínimos de Exportación
Declaración única aduanera	Declaración única aduanera y factura comercial
Factura comercial	Certificado de Origen
Requisitos para mercaderías especiales	
Autorizaciones, registros, certificados y otros documentos requeridos por las entidades responsables	Autorizaciones, registros, certificados y otros documentos requeridos por las entidades responsables

Nota. Adaptado "Guía de trámites de exportación," 2012, por SICEX, pp.2-10. San Salvador, El Salvador: Autor.

Otro de los puntos estratégicos indicados en la Tabla 19 serían los acuerdos preferenciales y el acuerdo "DR CAFTA" suscritos. Sin embargo, es importante resaltar que

si bien existen acuerdos de comercio que benefician a los países miembros del Triángulo Norte, ofreciendo mejores condiciones para la exportación de sus productos, aún existen TLC's que han sido suspendidos, como el gestionado por Perú con El Salvador, que ha quedado interrumpido, lo cual es contraproducente para el sector así como para la región. (SICEX, 2012).

Tabla 19

Contraste de Tratados y Acuerdos de Guatemala, Honduras y El Salvador

Tratados y Acuerdos	Guatemala	Honduras	El Salvador
Acuerdo Regional	Centroamérica	Centroamérica	Centroamérica
Acuerdos de Alcance Parcial	Venezuela, Cuba, Belice, Ecuador		Cuba
Tratados de Libre Comercio	Panamá, Chile, México, DR CAFTA, Taiwán, Rep. Dominicana, Colombia, Unión Europea, Convergencia con México	Panamá, Chile, México, DR CAFTA, Taiwán, Rep. Dominicana, Colombia, Unión Europea, E Convergencia con México	Panamá, Chile, México, DR CAFTA, Taiwán, Rep. Dominicana, Colombia, Unión Europea, Convergencia con México
Acuerdos pendientes de entrada en vigencia	Perú, Trinidad & Tobago, EFTA		Costa Rica
Acuerdos en negociación	Canadá, Adhesión de Panamá	Perú, Ecuador, Corea del Sur	Canadá, Perú, Corea del Sur
Triángulo del Norte - Colombia	El Salvador, Guatemala y Honduras	El Salvador, Guatemala y Honduras	El Salvador, Guatemala y Honduras
Acuerdos preferenciales	Ecuador, Belice y Venezuela	Panamá	Venezuela

Nota. Adaptado "Guía de trámites de exportación," 2012, por SICEX, pp.2-10. San Salvador, El Salvador: Autor.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Las perspectivas de crecimiento para 2015 en Centroamérica están condicionadas por una serie de factores externos, tales como: la trayectoria de los precios de las materias primas, la afectación a nivel productivo y social derivado de diversos factores, las políticas económicas adoptadas, las perspectivas de los inversionistas acerca de la estabilidad del país, la evolución de la demanda externa de las economías avanzadas (principalmente Estados Unidos y China), entre otros. Esta sección describe las principales variables económicas y

financieras de El Salvador, Guatemala y Honduras, que mantienen relación directa o indirecta con el desempeño de los operadores logísticos en dichas zonas.

El FMI (2015), mencionó que El Salvador se ha enfocado en los últimos años a la reducción de la pobreza, a la ejecución de reformas estructurales, que consideran también reformas tributarias, y la promoción de las asociaciones público-privadas (PPA). Asimismo, la institución indicó que estos cambios se vienen desarrollando gracias a indicadores macroeconómicos representados por una inflación baja y estable, la cual estuvo influenciada mayormente por incrementos en el costo de la vivienda, como se aprecia en la Figura 23. Sin embargo, El FMI (2015), señaló que los últimos resultados alcanzados por este país son poco alentadores debido al recorte del déficit fiscal. En tal sentido, la deuda pública mantiene una tendencia creciente y las necesidades brutas de financiamiento fiscal y externo siguen siendo elevadas en sus proyecciones.

Figura 22. Evolución del precio del crudo (Dólares Americanos por barril).
Tomado de "Evolución del precio del crudo," por Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano (SECMCA), 2016. Recuperado de http://www.secmca.org/Indice.html

Cabe precisar que El Salvador es un país netamente importador de petróleo, el cual es altamente empleado en el proceso de refinación y la estructura de la oferta total de combustibles fósiles (Ministerio de Economía El Salvador [MINEC], 2013). La actual caída en el precio del crudo tiene efectos en todas las economías a nivel mundial, pero de manera heterogénea. Para el caso de El Salvador, al igual que la mayoría de países centroamericanos importadores del crudo, experimentan mayor dinamismo dentro de su economía producto de una reducción generalizada de precios (ver Figura 22), la cual beneficiaría a los consumidores y, por otro lado, generaría una reducción en los costos de las empresas, y en consecuencia podría tener un efecto positivo en sus márgenes de rentabilidad (Secretaría de Integración Económica Centroamericana, 2015).

Es importante el nivel de riesgo y la forma en que las clasificadoras de riesgo asignan dicha calificación al país porque brinda una perspectiva externa de cómo la economía es percibida por especialistas, así como su posibilidad de cumplir con las deudas que tenga pendientes. Moody's (2015), una empresa calificadora de riesgo, cambió la calificación de deuda de El Salvador a Ba3, esto significó el paso de una calificación previamente estable a una calificación negativa. La calificadora indicó que el cambio fue resultado de la perspectiva negativa, debido a la limitada capacidad de El Salvador para detener las tendencias alcistas de la deuda pública en medio de los persistentes y elevados niveles de déficit fiscal, y debido al bajo crecimiento económico que reflejó su vulnerabilidad ante choques externos. Esta decisión se sustentó en parte por las vulnerabilidades externas relacionadas con la dependencia de la economía del país en materias primas importadas y su limitada capacidad de resiliencia a choques externos causada por su dolarización.

Adicionalmente, Moody's (2015) recalcó que el país posee una economía pequeña de crecimiento lento que demuestra una fortaleza institucional y fiscal moderada. Sobre lo expuesto, como se observa en la Figura 24, a Noviembre del año 2015, la deuda total

ascendió US$16,440 millones, representando el 63.6% de su PIB, ligeramente por encima de la de Guatemala y bastante superior que Honduras. Cabe resaltar que, 12 meses atrás, su deuda pública ascendía a US$15,619 millones (SECMCA, 2015).

Entre otros puntos importantes, SECMCA (2015) mencionó otras características importantes que tienen fuertes implicancias en los factores económicos y financieros: (a) la correcta regulación del sistema bancario y financiero que evita las fuertes fluctuaciones y los abusos por parte de las entidades financieras, (b) la dolarización de la economía ha contribuido significativamente a la estabilización del mercado, y (c) la inexistencia de diversos instrumentos monetarios ha complicado la estabilización de la economía por dicho mecanismo.

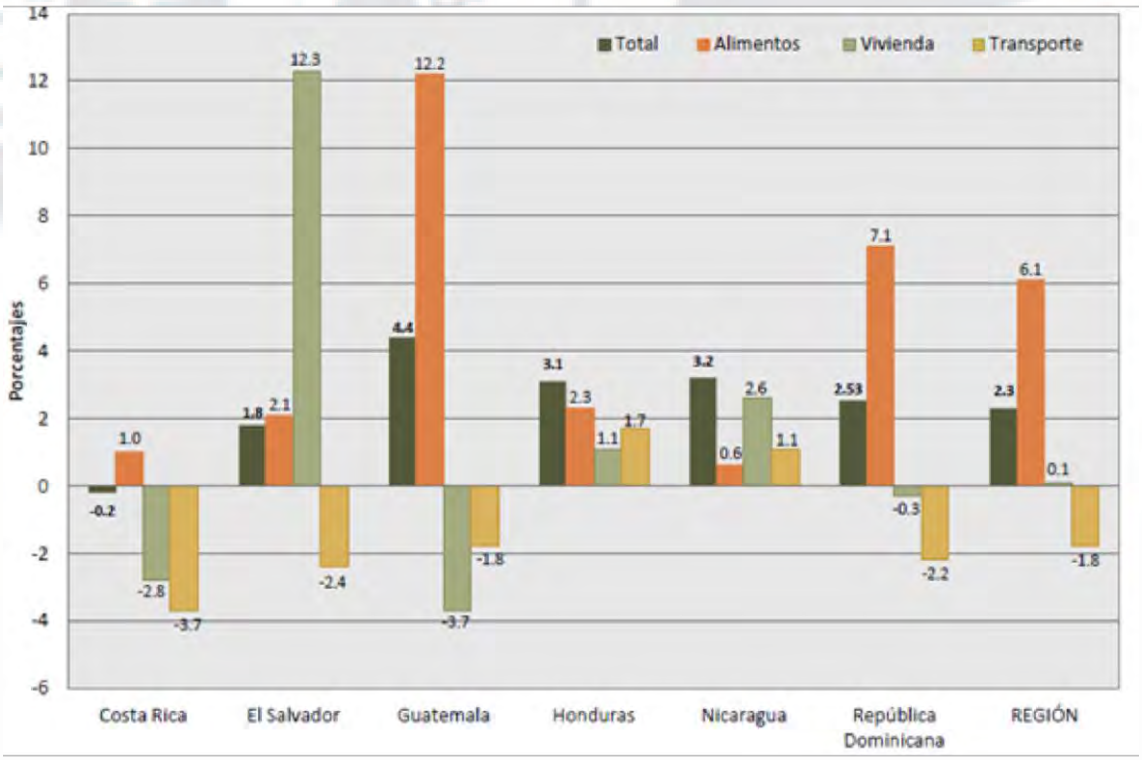


Figura 23. Inflación interanual al mes de enero de 2016, por grupo.
Tomado de "Reporte mensual de inflación regional," por Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano (SECMCA), 2016. Recuperado de http://www.secmca.org/Indice.html

Analizando el caso de Guatemala, en el año 2015, la clasificadora de riesgos Standard & Poor's (S&P) confirmó su calificación de riesgo crediticio en BB, manteniendo la

perspectiva estable y la calificación, a la previamente establecida por ellos mismos (Central América Data, 2015). Central América Data (2015) mencionó que para S&P, los principales factores que siguen sustentando dicha calificación son la disciplina fiscal y monetaria, el déficit externo que es manejable y la moderada carga de la deuda pública. En referencia al punto anterior, los especialistas de S&P no estiman que existirán modificaciones o choques sustanciales que puedan repercutir en el desempeño de sus labores ni en la posibilidad de cumplimiento con los pagos contraídos. Para S&P la perspectiva es estable, lo cual refleja expectativas de déficit fiscal y déficit externo moderado para los próximos dos años (Central América Data, 2015). Como se puede ver en el Figura 26, la deuda pública total consolidada de Guatemala se ubicó en US$15,740.30 millones, 24.9% del PIB, 2% menos que la de El Salvador.

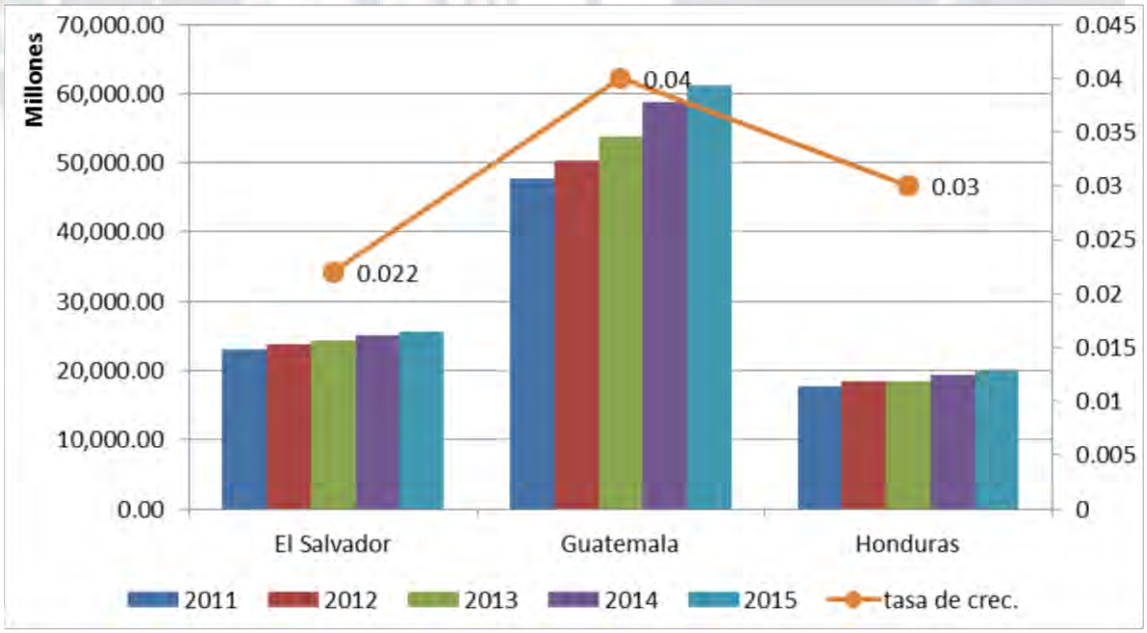


Figura 24. Tasa proyectada de variación de PIB, 2015 y cifras históricas. Tomado de "Indicadores del Banco Mundial," 2015. Recuperado de http://datos.bancomundial.org/indicador

En cuanto a las políticas macroeconómicas del país, Guatemala presenta un déficit fiscal moderado, es decir, no hay evidencias de picos ni caídas que pueda crear incertidumbre en el manejo de las cuentas fiscales dentro del país. En relación a la política monetaria, esta se presenta como estable y con expectativas de inflación dentro del rango de la meta,

impulsada por un incremento en los precios de los alimentos, como se observa en la Figura 23. Esto a su vez sugiere un manejo responsable por parte de su Banco Central, debido a que este clima de sostenibilidad crea perspectivas positivas de crecimiento económico en el país, acompañado de altas tasas de inversión que puedan atraer capital externo. Adicionalmente, es importante mencionar una política de expansión del crédito que incentiva a la población al consumo de productos dentro del país, y finalmente, un déficit externo moderado, el cual viene acompañado de crecientes volúmenes de exportación, lo que se traduce en una mejora en la balanza comercial del país (ver Figura 27) (SECMCA, 2015).

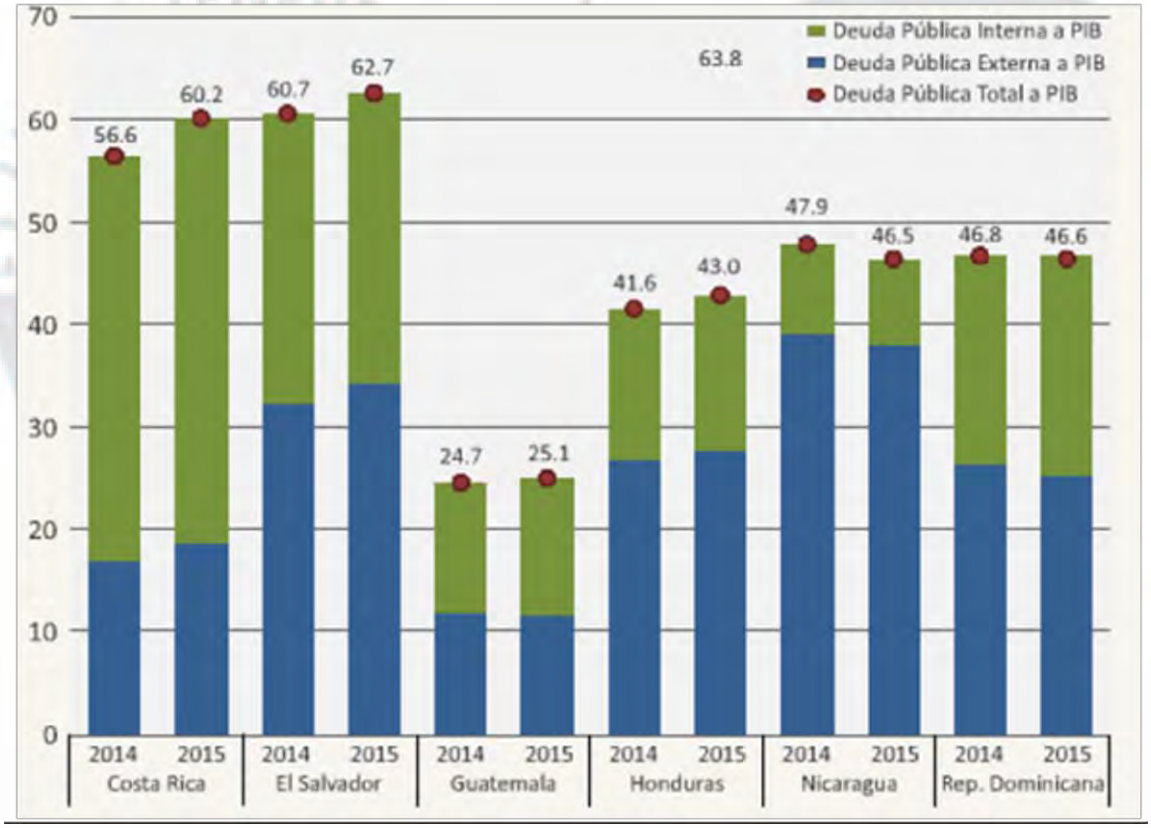


Figura 25. Relación deuda pública a PIB al mes de julio 2014-2015.
Tomado de "sitio web de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano (SECMCA)," 2016. Recuperado de http://www.secmca.org/

Si bien muchas de las perspectivas de Guatemala se encuentran en una situación tal que genera confianza en los inversionistas incentivando y promoviendo la inversión dentro del país, cabe resaltar que SECMCA (2015) indicó algunos puntos donde se pueden hallar ciertas deficiencias o factores que podrían poner en riesgo los aspectos positivos

mencionados previamente. Entre estos puntos podemos destacar: (a) debilidad en las finanzas públicas a pesar de la reducción sostenida en el déficit, (b) bajo y poco eficiente nivel de gasto público empleado para hacer frente a problemas o necesidades sociales, y (c) baja y poca eficiente inversión pública en infraestructura. Estos tres puntos se encuentran muy relacionados a los serios problemas de corrupción que afronta el país.

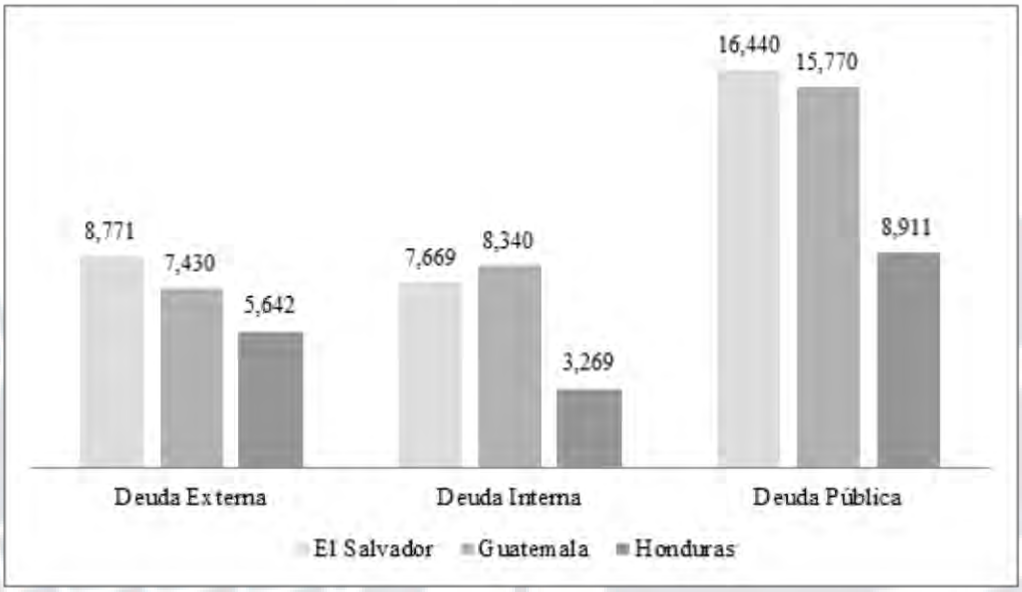


Figura 26. Niveles de deuda del 2014 (En millones de Dólares Americanos). Adaptado de: "Informe Riesgo País," por SECMCA, 2015. San José, Costa Rica: Autor.

En el caso del tercer país miembro del Triángulo Norte, Honduras, se ha visto beneficiado últimamente con la mejora en la calificación realizada por S&P, quienes luego de revisar su situación actual, le aplicó un *upgrade* de B a B+ con un panorama futuro bastante estable, y resaltando su mejor desempeño fiscal y la disminución en la carga de la deuda, las cuales fueron factores que sustentarían esta decisión (Sula, 2015). Como se aprecia en la Figura 26, Honduras tiene el nivel de deuda más bajo del Triángulo Norte, conformado por USD3,269 millones de deuda interna consolidada a Setiembre del 2015.

En cuanto a las políticas macroeconómicas del país, Honduras presenta un plan de implementación de reformas fiscales y una constancia en el cumplimiento del compromiso de reformas fiscales y estructurales firmado con el FMI, lo cual hace más responsables a las políticas adoptadas por el gobierno y el Ministerio de Economía en esta rama. También, es

importante resaltar la constancia con el cumplimiento en el pago de la deuda, para lo cual, en ocasiones se ha requerido un plan de refinanciamiento en el mercado local mediante bonos a términos más favorables. Finalmente, es importante precisar que la inflación en este país se mantiene controlada y dentro de su rango de meta en alimentos, transporte y vivienda, como se puede apreciar en la Figura 23. Esto es un claro signo que da indicios de bienestar para la sociedad en su conjunto (SECMCA, 2015).

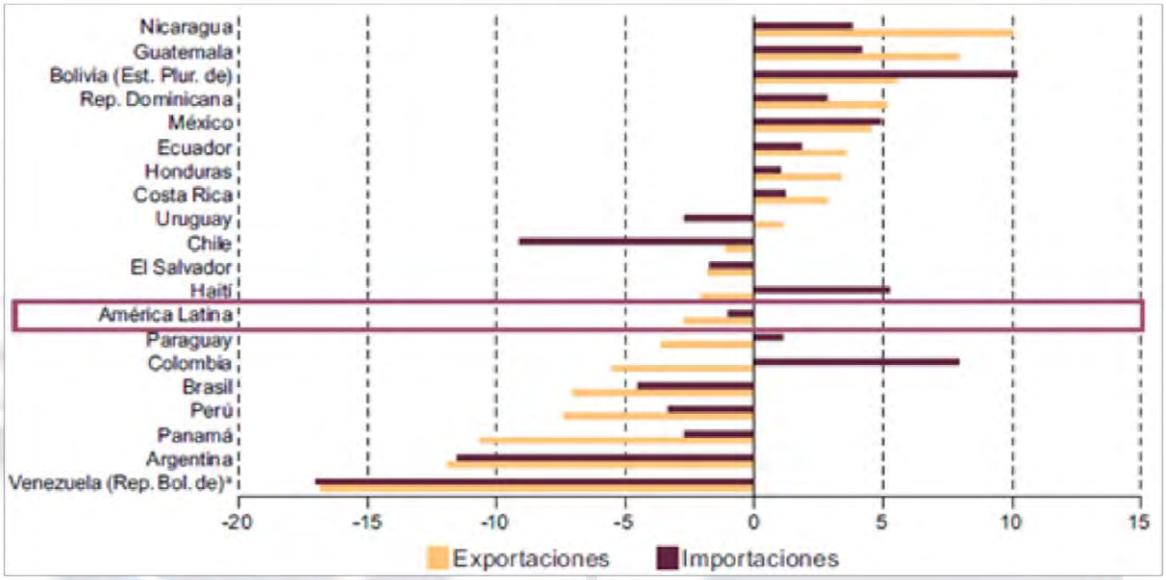


Figura 27. Variación del valor de las exportaciones e importaciones de bienes, 2014. Tomado de "Estudio Económico de América Latina y el Caribe," por La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2015. Santiago de Chile: Autor.

Los factores de riesgo en Honduras representan fuertes incertidumbres hoy en día, entre estos se encuentran: (a) un limitado mercado local de capitales, esto sugiere poca liquidez y acceso al capital por parte de las empresas, (b) altos déficits fiscales, estos generan un aumento en la deuda contraída, (c) una casi nula política monetaria debido a un régimen cambiario altamente rígido, y (c) un nivel considerablemente bajo de ingreso per cápita en su economía (SECMCA, 2015).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La población nacional de Guatemala asciende a 15'047,000 según el Instituto Nacional de Estadística Guatemala (INE, 2015), su tasa de crecimiento poblacional en el año

2015 fue de 2.34%, mostrando ligera tendencia a la baja desde 2.50% en el año 2008. Sin embargo, estas tasas corresponden a las más altas de América Latina, a pesar de que Guatemala tiene un discreto crecimiento del PIB a lo largo de los últimos años. Asimismo, el INE de Guatemala (2015) indicó una tasa de desempleo de 2.9% en el 2014, mientras que el subempleo se sitúa en 11.7% para el mismo año. Sumado a las características típicas de un país en vías de desarrollo, Guatemala cuenta con una población multicultural, que incluye a: (a) indígenas, descendientes de la cultura Maya principalmente, (b) ladinos, resultado del mestizaje hispano y (c) garífuna, un pequeño sector descendientes de los esclavos africanos.

De acuerdo a los reportes de Instituto Nacional de Estadística de Guatemala (INE, 2013), Guatemala sufrió 36 años de violencia con la Guerra Civil y, posteriormente, firmó el Acuerdo de Paz en 1996 con la Unidad Revolucionaria Nacional Guatemalteca (URNG). Sin embargo, junto a sus dos aliados, Honduras y El Salvador, constituyeron una de las zonas de mayor violencia y criminalidad en el mundo. Bolaños (2015), realizó un análisis de los datos del Foro Económico Mundial e indicó que Guatemala ocupa el puesto 135 de 141 países en materia de seguridad ciudadana y vigilancia. El autor refirió que este puesto se debería a los altos índices de violencia que amenazan inclusive la confianza de la población en los sistemas democráticos e institucionales, generando un ambiente de inestabilidad en la nación. El INE de Guatemala (2013) señaló que el país se ha instalado una cultura de violencia y pandillaje juvenil en todas las esferas de las sociedades, en donde muchos de los delitos no son investigados ni castigados, existiendo un nivel alto de impunidad. Se puede inferir que este escenario tiene un impacto significativo en el sector empresarial, específicamente en los sobre costos que implica protegerse de la inseguridad. Según ACAN-EFE (2013), el costo de la violencia en Guatemala fue el 8% del PIB en el año 2012 con una ligera tendencia a la baja pero que no es significativa (ver Tabla 20 para conocer más detallado de estos gastos). Además, en cuanto a costos directos por seguridad, empresas llegan a pagar servicios

privados de resguardo para sus unidades de transporte de mercancías. En consecuencia, estas condicionantes en el tema de seguridad merman en la atractividad del país para la inversión de nuevas empresas tanto locales como extranjeras, ests grandes costos en seguridad oprimen al sector privado que puede traducirse en una fuga de capitales.

Tabla 20

El Costo Económico de la Violencia en Guatemala y El Salvador

	Guatemala	El Salvador
Producto Bruto Interno	100% (US$ 32,600 mill.)	100% (US$ 14,900 mill.)
Pérdidas en salud	2,8%	4.7%
Atención médica	0.3%	0.3%
Producción perdida	1.5%	1.7%
Daño emocional	1.0%	2.7%
Costos institucionales	0.8%	1.8%
Seguridad pública	0.6%	1.0%
Sector Justicia	0.1%	0.7%
Otros	0.0%	1.0%
Gastos en seguridad privada	1.8%	2.7%
Hogares	0.5%	0.6%
Empresas	1.2%	2.1%
Clima de inversión	1.2%	0.2%
Pérdidas materiales (transferencias)	0.8%	2.1%
Total	7.3%	11.5%

Nota. Tomado de "Informe estadístico de la violencia en Guatemala," por A. Matute, I. García, 2007, *Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia del PNUD Guatemala*, p.12, Ciudad de Guatemala, Guatemala: Autor.

Otra de las variables sociales importantes es el nivel de conflictividad social, principalmente en la minería y en el sector energético. Guorón (2015) señaló que Guatemala se ha caracterizado por tener una legislación débil en cuanto a la regulación y fiscalización del impacto ambiental y social de las grandes transnacionales que operan en el país. A partir de 1996, el gobierno fomentó e invitó al capital extranjero a invertir en estas industrias y se han desatado innumerables conflictos sociales con las comunidades indígenas principalmente. Esto debido a la falta de una consulta anticipada y de normas claras y exigentes para las empresas. Es importante tener en cuenta este contexto, evaluando la posibilidad de desarrollo o estancamiento de las industrias relacionadas.

La región de Centroamérica, incluida Guatemala, se ha caracterizado por tener una de las más pobres protecciones laborales, incluyendo incluso restricción para formar sindicatos. Andrade (2013) señaló que Guatemala fue el primer país en recibir una demanda por incumplimiento de estándares laborales en el marco de un TLC con Estados Unidos. La Confederación Sindical Internacional (CSI), citada en la Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte (ITF, 2013) señaló que Guatemala es el país más peligroso para los sindicalistas, sin embargo, hay iniciativas como la Federación del Transporte Nacional Sindical (FETRANSGUA) o el Sindicato de Trabajadores de Comercializadora y Productora de Bebidas Los Volcanes S.A. (SITRACOPROVOL), que influyen directamente en la industria logística, incentivando huelgas y derechos legítimos de sus trabajadores (Trucchi, 2014).

En el caso de El Salvador, según la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC, 2014), la población nacional de este país asciende a 6’401,415 habitantes en 2014. Asimismo, la institución indica que El Salvador posee una estructura urbana-rural de 62.3% de personas que residen en áreas urbanas, mientras que 37.7% de personas residen en áreas rurales. La Figura 28 muestra la población ocupada según el grado de instrucción y la cantidad de empleo por sector, donde se puede apreciar que la agricultura es el gran motor de generación de empleo para Guatemala. En referencia a la capital del país, la DIGESTYC señaló que San Salvador, cuenta con el 27.5% del total de la población, 1’760,057 habitantes. La institución indicó que de estas cifras el 64.7% es población económicamente activa (15-64 años), y que el principal problema demográfico es la emigración, fomentada en un inicio por la Guerra Civil Salvadoreña y por el incremento exponencial de la inseguridad ciudadana. La DIGESTYC (2014) señaló que de todas las personas que dejan El Salvador, el 80% se dirige a Estados Unidos, este alto porcentaje de migración, incrementa la tasa de desempleo, la cual asciende a 5.5% de la población económicamente activa en El Salvador, siendo la más alta de

Centroamérica, solo superada por Costa Rica. Esta estadística se encuentra directamente relacionada con las remesas provenientes de América del Norte hacia Centroamérica, las cuales han representado por largos años un importante porcentaje del PIB de los países miembros del Triángulo Norte. Por lo tanto, el movimiento migratorio puede entenderse como una búsqueda de los ciudadanos de nuevas oportunidades de empleo.

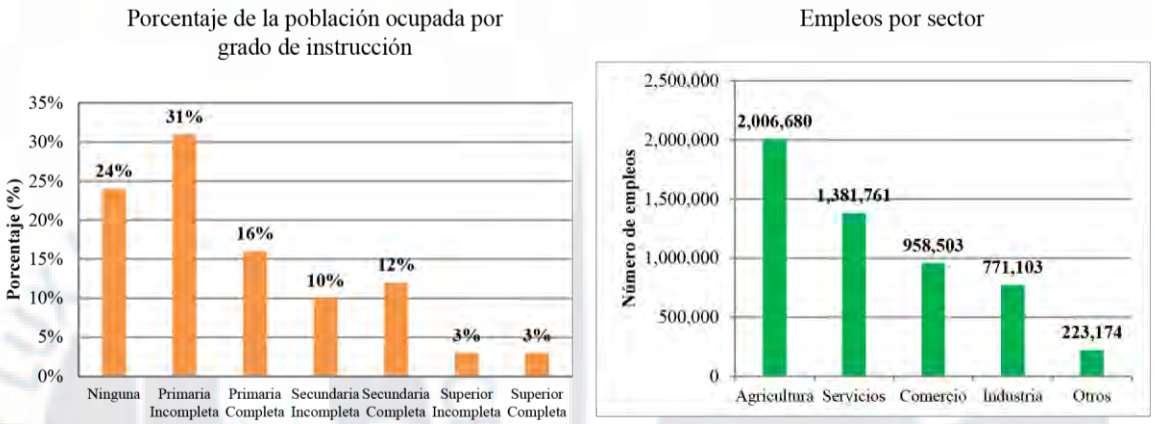


Figura 28. Porcentaje de la población ocupada por nivel de instrucción en Guatemala. Adaptado de "Generación de empleo seguro, decente y de calidad 2012-2021," por Gobierno de Guatemala, 2012. *Programa Empleo Juvenil, 1*, p.12. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Autor.

Quasten (2012) señaló que cerca del 90% de los crímenes en los países del Triángulo Norte no pueden ser esclarecidos, quedando impunes, lo que genera más violencia alentando la búsqueda de justicia por cuenta propia. El PQD 2014-2019 (Gobierno de El Salvador, 2015) indicó que el gobierno está implementando medidas de fortalecimiento de instituciones como la Policía Nacional Civil y la Fiscalía General de la República y su trabajo conjunto en la investigación criminal. Además, programas de protección a testigos, el programa "Yo Cambio" en el sistema penitenciario y fomentando la coordinación vertical de autoridades nacionales y locales, entre otras cosas. Por otro lado, el PAP-TN (2014) también abarcó este tema, añadiendo reformas en el sistema judicial de las tres naciones.

Por otro lado, como se explicó, gran parte de la población centroamericana está acostumbrada a vivir de las remesas que les envían del exterior, principalmente de Estados

Unidos. Respecto de este tema, Saavedra (2014), explicó que especialmente los salvadoreños encuentran en el estado norteamericano un resguardo que les permite aprovechar subsidios, estándares de vida y una mayor seguridad ciudadana. Como se puede observar en la Tabla 21, las ciudades centroamericanas se ubican entre las más violentas del mundo, este fenómeno podría explicar el alto índice de migración.

Tabla 21

Listado de las 50 Ciudades Más Violentas del Mundo en 2015

Posición	Ciudad	País	Homicidios	Habitantes	Tasa
1	Caracas	Venezuela	3,946	3,291,830	119.87
2	San Pedro Sula	Honduras	885	797,065	111.03
3	San Salvador	El Salvador	1,918	1,767,102	108.54
4	Acapulco	México	903	862,176	104.73
5	Maturín	Venezuela	505	584,166	86.45
6	Distrito Central	Honduras	882	1,199,802	73.51
7	Valencia	Venezuela	1,125	1,555,739	72.31
8	Palmira	Colombia	216	304,735	70.88
9	Cape Town	Sudáfrica	2,451	3,740,026	65.53
10	Cali	Colombia	1,523	2,369,821	64.27
11	Ciudad Guayana	Venezuela	547	877,547	62.33
12	Fortaleza	Brasil	2,422	3,985,297	60.77
13	Natal	Brasil	921	1,518,221	60.66
14	Salvador (y RMS)	Brasil	1,996	3,291,830	60.63
15	ST. Louis	Estados Unidos	188	317,416	59.23
16	João Pessoa (conurbación)	Brasil	643	1,100,956	58.40
17	Culiacán	México	518	923,546	56.09
18	Maceió	Brasil	564	1,013,773	55.63
19	Baltimore	Estados Unidos	343	623,911	54.98
20	Barquisimeto	Venezuela	719	1,308,163	54.96
21	São Luís	Brasil	802	1,511,678	53.05
22	Cuiabá	Brasil	412	849,083	48.52
23	Manaus	Brasil	985	2,057,711	47.87
24	Cumaná	Venezuela	199	416,587	47.77
25	Guatemala	Guatemala	1,528	3,239,185	47.17

Nota. Tomado de "Caracas, Venezuela, la ciudad más violenta del mundo," por J. Ortega, 2016, *Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal (CCSPJP)*. Recuperado de http://www.seguridadjusticiaypaz.org.mx/sala-de-prensa/1356-caracas-venezuela-la-ciudad-mas-violenta-del-mundo-del-2015

Honduras es el segundo país en tamaño de población del Triángulo Norte, el Instituto Nacional de Estadística Honduras (INE, 2015) indicó que su población asciende a 8'600,000. El Censo de Población y Vivienda llevado a cabo por el INE de Honduras en el año 2013 arrojó una tasa de crecimiento demográfico de 1.99% con una ligera tendencia a la baja desde la registrada en el año 2001, 2.64%. En cuanto al desempleo, al igual que sus vecinos del

Triángulo Norte, mantiene una tasa relativamente baja del 3% y en cuanto al subempleo la tasa es de 11.7%. La composición cultural de Honduras es similar a la de sus pares Centroamericanos con un 85% de población mestiza, 8% de blancos, 6% de indígenas y 1% de garífunas.

Como se mencionó anteriormente, Ortega (2016) afirmó que la ciudad de San Pedro de Sula es la segunda ciudad más violenta del mundo con 111 homicidios por cada 100,000 habitantes. Sin embargo, a nivel nacional, las tasas de homicidios están disminuyendo año tras año ligeramente. Esto se debe principalmente a grandes iniciativas estatales, aunque la solución definitiva se encuentra todavía muy lejos. Es importante mencionar la presencia de las fuerzas armadas en la lucha contra la inseguridad, otorgando apoyo a las Fuerzas Policiales en las ciudades hondureñas. Por otro lado, alineado con la lucha contra la violencia, el presidente hondureño Juan Orlando Hernández viene desarrollando estrategias para incrementar la competitividad y potenciar las exportaciones a través de capacitaciones técnicas con el Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP), mediante el proyecto internacional llamado “Capacidades y mejoramiento institucional y su red de desarrollo empresarial para la exportación y comercio internacional” (INFOP, 2015).

En materia de salud pública, Honduras se encuentra al borde del colapso, principalmente por problemas ligados a la corrupción, mala gestión y defraudación fiscal. El desabastecimiento y la insuficiencia de personal médico, generan malestar e incapacidad de reaccionar frente a una emergencia. Esta situación podría generar fuertes tensiones entre los ciudadanos hondureños, mientras que por otro lado existe una necesidad urgente de servicios de ordenamiento del sector salud, tanto en abastecimiento de insumos como en organización de archivo (Estado de Coma Permanente, 2015). Es importante estar al tanto de los niveles de tensión social que se pueden derivar de estos problemas en la salud pública, lo cual afecta directamente en la contratación de personal para las empresas.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Respecto de las instituciones públicas y organizaciones enfocadas en la regulación y gestión de tecnologías e innovación en Centroamérica, Padilla, Gaudin y Rodríguez (2012) indicaron que la mayoría de los países de la región contaban con una entidad pública responsable de diseñar e implementar políticas en temas de ciencia, tecnología e innovación, las cuales son conocidas como ONCYT en sus países. Los autores refieren que algunos países, como Honduras, han tomado acciones descentralizadoras al delegar esta función a la Dirección de Innovación y Competitividad de sus regiones (Padilla, Gaudin, & Rodriguez 2012).

Una de las presiones más grandes enfrentadas por la industria logística es la creciente demanda por parte de los clientes de soluciones relacionadas con tecnologías (Mothilal, Gunasekaran, Nachiappan, & Jayaram, 2012). Esto se debe a que las empresas que contratan servicios logísticos consideran que el uso de tecnologías avanzadas de la información les permite mejorar su desempeño financiero y operativo (Canel & Das, 2002). Lo mismo es cierto para las empresas que proveen los servicios de logística, la inversión en tecnología mejora su rentabilidad y permite reinvertir regularmente en la actualización de equipos y activos (Andersson & Norrman, 2002). Adicionalmente, el rápido desarrollo de las tecnologías de la información es beneficioso para los servicios de logística tercerizada debido a que les permite comunicarse con sus clientes a través de canales fáciles de usar y ricos en información, reduciendo así los costos de coordinación e incentivando las alianzas estratégicas para el logro conjunto de metas (Marasco, 2008). Por las razones mencionadas, es necesario para Ransa CAM incorporar en su plan estratégico las innovaciones tecnológicas que están siendo adoptadas por su industria y que serán requeridas por sus clientes en los próximos diez años.

Sobre las tecnologías frecuentemente utilizadas en logística, Tocchetto de Castro (2012) mencionó que estas son de cuatro tipos: (a) tecnologías de hardware, (b) software, (c) redes, y (d) administración de datos. Respecto de tecnologías de hardware, la autora mencionó: (a) el sistema automático de almacenaje y recuperación (AS/RS), (b) código de barras, (c) punto de venta (POS), y (d) identificación por radio frecuencia (RFID). En tecnologías de software, mencionó: (a) agentes inteligentes, (b) inteligencia empresarial (BI), (c) administración de relaciones con los clientes (CRM), (d) integración de aplicaciones empresariales (EAI), (e) sistema integrado de gestión (ERP), (f) sistema de posicionamiento global (GPS), (g) inteligencia artificial, (h) sistema de planeamiento de recursos de manufactura (MRP II), (i) sistema de seguimiento y rastreo, (j) sistema de administración del transporte (TMS), y (k) sistema de administración de almacenes (WMS). En tecnologías de redes y telecomunicación, la autora indicó: internet, intranet, extranet, e intercambio electrónico de datos (EDI). Finalmente, la autora mencionó que el repositorio de datos el *data warehousing* sería la herramienta utilizada para este rubro.

Adicionalmente, la autora señala que las tendencias en tecnologías para logística, que vienen extendiéndose actualmente y serán más demandadas en los próximos ocho años, incluyen: (a) identificación por código de barras, (b) RFID, (c) software como servicio (SAAS), lo que reducirá costos de implementación y mantenimiento volviéndolo accesible para empresas medianas y pequeñas, y (d) convergencia tecnológica tanto en paquetes de software para la administración de la cadena de suministros, como en la utilización de un único dispositivo móvil para realizar diversas funciones. Un ejemplo de lo último, sería la integración del teléfono móvil a los sistemas de GPS y WMS, sustituyendo así a los dispositivos colectores de datos. Otras tendencias mencionadas por la autora son: (a) mayor integración entre tecnologías existentes, (b) utilización de tecnologías de reconocimiento de

voz en WMS y TMS, (c) utilización de sistemas de administración de mano de obra (LMS), y (d) mejoras en la tecnología RFID (Tocchetto de Castro, 2012).

Una tendencia reciente que surgió alrededor de 2013, debido a la convergencia de varias tecnologías y tiene un gran potencial para la industria logística, es el internet de las cosas (IOT), un emergente paradigma de trabajo en red de varios dispositivos físicos que se comunican entre sí a través de internet (Aksentijević, Krnjak & Tijan, 2015). Asimismo, los autores también mencionaron que, para el 2020, se proyecta que existirán 50 billones de dispositivos de este tipo y que su crecimiento exponencial, ocurrirá tanto en aplicaciones para el consumidor final como para las empresas; considerando que es un paradigma iniciado en el 2013, se puede decir que es una tecnología de rápido crecimiento. En logística, actualmente, se utiliza para: (a) asegurar la calidad de las condiciones de envío como monitoreo de vibraciones, supervisar el mantenimiento de la cadena de frío o la apertura de contenedores, (b) localización de objetos en áreas amplias, (c) alerta y detección de incompatibilidades de almacenaje, como enviar alertas cuando contenedores con materiales explosivos se ubican cerca de otros con material inflamable, y (d) rastreo de flota, como por ejemplo el seguimiento de las rutas de bienes delicados como medicamentos (Aksentijević, Krnjak & Tijan, 2015).

La diversidad de los clientes de Ransa CAM causa que la empresa adapte sus capacidades tecnológicas y adquiera nuevas acorde con las necesidades de sus clientes, de los que son socios estratégicos; por esta razón, y con el propósito de realizar un planeamiento estratégico que sea adaptable a los cambios en el entorno de la empresa, es necesario también considerar aquellas tendencias en tecnología logística que, según los especialistas, se estima integrarán parte de las operaciones de los operadores logísticos dentro de los años que abarca el plan. La adopción de estas tecnologías representa una gran inversión lo que puede ser percibido como una barrera y como una oportunidad, ya que ofrece a Ransa CAM la

posibilidad de ofrecer estos servicios a sus clientes, disminuyendo así el gasto de estos en nuevas tecnologías. Con el propósito de que las inversiones en tecnología sean aprovechadas por la estructura organizacional de Ransa CAM, la empresa debe estar preparada para integrarlas a sus operaciones, así como para adoptar los estándares y certificaciones internacionales que la llevaran a alcanzar su situación futura deseada como una empresa internacionalmente competitiva. Este es un factor importante para la empresa debido a la demanda encontrada de empresas globales.

Sin embargo, en la industria logística Centroamericana aún no se desarrollan barreras de entrada basadas en tecnología, es decir, aún la tecnología no es un factor diferenciador en la industria, cuando debería serlo. El motivo de esta situación es el poco desarrollo de la industria logística en la región, con clientes con poca cultura de tercerización que tienden a realizar su propia logística.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La industria logística, por la naturaleza de sus operaciones, puede resultar seriamente afectada por desastres de origen natural debido a que las rutas de transporte son especialmente vulnerables a estos acontecimientos, adicionalmente, del riesgo al que están expuestas sus instalaciones de almacenaje, archivos y oficinas. Otros aspectos importantes de ecología que afectan a Ransa CAM son: (a) los desechos producidos por sus operaciones, (b) la cantidad y fuentes de la energía que utiliza para operar, y (c) la optimización de sus operaciones de modo que alcance certificaciones y estándares internacionales percibidas como valor agregado por su comunidad vinculada, especialmente por sus clientes. Debido al carácter internacional de Ransa CAM, la empresa debe observar en sus sedes y actividades diarias las regulaciones correspondientes a los territorios en los que opera.

En El Salvador, El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) estableció como parte de su Legislación Ambiental las Normas Técnicas de Calidad

Ambiental y su respectivo reglamento para proteger el aire, los recursos hídricos y los suelos del país, así como también incentivar iniciativas privadas que protejan o preserven el medio ambiente; las empresas que operan en su territorio están sujetas al reglamento que detalla, como los combustibles no permitidos y las emisiones máximas permitidas (MARN, 2016).

Respecto a Guatemala, la Coordinadora Nacional para la Reducción de Desastres (CONRED) es el organismo guatemalteco encargado de promover el desarrollo sostenible respecto del riesgo de desastres naturales, considerando la constante actividad sísmica y la recurrencia de inundaciones y deslizamientos en su territorio, este organismo establece lo que denomina Normas para la Reducción de Desastres, compuestas de cuatro partes: (a) Normas de Seguridad Estructural de Edificaciones y Obras de Infraestructura para la República de Guatemala, (b) Normas Mínimas de Seguridad en Edificaciones e Instalaciones de Uso Público, (c) Especificaciones Técnicas para Materiales de Construcción, y (d) Normas Mínimas de Seguridad en eventos socio-organizativos (CONRED, 2016a). Adicionalmente, CONRED (2016b) propuso un Plan Empresarial de Respuesta con el propósito de ayudar a las empresas a planificar las reacciones que debe tener en caso se suscite una emergencia, causada por un desastre de origen natural y así minimizar las pérdidas. Por su lado, el MARN de Guatemala en su plan de ordenamiento territorial, clasificó las actividades de almacenamiento, logística, embalaje u otras actividades directamente relacionadas con el transporte pesado, como actividades condicionadas de tipo I, ello significa que está prohibido ejecutarlas en suelos zonificados como naturales, rurales y residenciales (COM-042-2011: Reglamento Plan de Ordenamiento Territorial., 2011).

En lo que respecta a Honduras, el organismo encargado de velar por la defensa del medio ambiente se denomina Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas, este organismo detalla como una de sus metas el elevar al 80% la tasa de participación de energía renovable en la matriz energética del país (Secretaría de Energía, Recursos Naturales,

Ambiente y Minas [SERNAM], 2015). Según el Índice Global de Riesgo Climático, el país que resultó más afectado por eventos catastróficos de origen natural fue Honduras y el 80% de estos daños fueron causado por el huracán Mitch (Kreft, Eckstein, Dorsch, & Fischer, 2016). El organismo hondureño encargado de la prevención y disminución del riesgo es la Comisión Permanente de Contingencias (COPECO), junto con el sector privado elabora un Plan Sectorial del Sector Privado de Gestión Integral de Riesgos, el cual establecerá el rol del sector privado en la prevención, así como posibles normas de seguridad (COPECO y empresarios se unen contra desastres, 2015).

Adicional a los organismos de cada país para la prevención de riesgos, el SICA, integrado por Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, cuenta con una secretaría especializada el establecimiento de estrategias coordinadas y manejo del riesgo a nivel regional; el organismo está basado en Guatemala y se denomina Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central (Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central, 2016). El SICA además cuenta con la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), la cual cuenta con una Estrategia Regional Ambiental marco 2015-2020 (CCAD, 2016).

La ubicación geográfica de Centroamérica, posicionada en el cinturón de fuego del Océano Pacífico, hace muy importante la consideración de las fuerzas ecológicas y ambientales. Como se ha mencionado existen diversas instituciones que se encargan de la previsión de desastres, sin embargo, existe aún gran cantidad de informalidad en la región que no permite un control estricto del cumplimiento de todas las medidas de prevención. Dentro de este contexto, Costa Rica se diferencia de sus demás pares regionales por poseer una mejor organización en cuanto a temas de seguridad en general. El país tico presenta un alto cumplimiento de las medidas preventivas frente a desastres, comparables con muchos países desarrollados.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 22

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
	Oportunidades			
1	Fuerte integración política, económica y social dentro del Triángulo Norte	0.07	4	0.28
2	Tratados de libre comercio y sistema aduanero homologado en toda la región Centroamericana	0.07	3	0.21
3	Crecimiento de las exportaciones, y altas expectativas de la inversión nacional y extranjera	0.08	3	0.24
4	Expectativas de que la inflación se mantenga en el rango de meta	0.05	2	0.10
5	Preferencia de los clientes por soluciones tecnológicas que disminuyan costos al largo plazo	0.06	3	0.18
6	Bajo costo de combustibles	0.05	3	0.15
7	Bajos costos de mano de obra	0.05	3	0.15
8	Cambios en los sistemas públicos para mayor transparencia en la contratación y relación con el empresariado	0.05	2	0.10
9	Crecimiento en el sector farmacéutico y la industria alimentaria en Centroamérica	0.06	3	0.18
10	Fuerte posicionamiento de la región Centroamericana como hub logístico mundial	0.08	4	0.32
	Subtotal	0.61		1.89
	Amenazas			
1	Falta de estandarización e informalidad de los proveedores de operadores logísticos	0.06	2	0.12
2	Bajo e ineficiente nivel de gasto público	0.05	3	0.15
3	Altos índices de violencia e inseguridad ciudadana generalizada en toda la región	0.07	3	0.21
4	Falta de mano de obra técnica calificada	0.07	4	0.28
5	Lenta integración de las diversas tecnologías en la industria logística	0.05	3	0.15
6	Alto riesgo de desastre por fenómenos naturales como sismos, huracanes y deslizamientos	0.05	1	0.05
7	Fortalecimiento de competidores existentes con estándares internacionales (DHL, Kuehne+Nagel y Panalpina)	0.06	2	0.12
	Subtotal	0.39		1.04
	Total	1.00		2.93

Nota. Valores: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal

3.5 Ransa CAM y sus Competidores:

Son diversos los métodos mediantes los cuales se pueden analizar y evaluar a los competidores de la industria. D'Alessio (2014) mencionó como principales a: (a) las cinco fuerzas de Porter, (b) el índice de Herfindahl (IH), (c) la estructura de la industria, (d) la naturaleza de la competencia, (e) el ciclo de vida de la industria, (f) el análisis competitivo de la industria, y (g) el análisis de atractivitad de la industria. Para efectos del presente Plan estratégico asignado (PEA) se empleará la metodología referente a las Cinco Fuerzas de Michael Porter, desde el punto de vista de un mercado internacional y aplicado específicamente a la empresa Ransa CAM. Las cinco fuerza son: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los clientes, (c) barreras a la entrada para participantes nuevos, (d) amenaza de sustitutos, y (e) rivalidad de los competidores de la industria. El hecho de que la empresa se encuentre al tanto de estos puntos, puede tener un impacto que favorezca o perjudique el funcionamiento cotidiano del negocio. La Figura 29 resume los principales puntos que representan gráficamente el presente análisis.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En relación a los Activos fijos, servicios y suministros logísticos, Ransa CAM posee una gran variedad de proveedores tanto a nivel local como internacional, es posible destacar que los mismos poseen diferentes calidades y precios, sin embargo, en base a la experiencia resaltada por los altos ejecutivos de la empresa, encontrar calidad casi siempre viene acompañado de una mayor tarifa o precio (*trade-off*). Es así que, en base a las afirmaciones recogidas y el análisis del contexto, se puede observar un potencial moderado en el poder de los proveedores, el cual puede afectar el nivel de atractividad de la industria.

Por el lado del capital humano, Guatemala carece de mano de obra calificada, que pueda hacer los trabajos de manera eficiente. Esto representa un gasto mayor para las empresas debido a la necesidad de capacitación al personal para que aprendan a manejar los

procesos y máquinas de manera óptima. En cuanto al rubro inmobiliario, igual hay una serie de complicaciones, como: poca disponibilidad de bodegas de altura y calidad óptima, la existencia de un exceso de oferta en las bodegas de baja calidad y un incremento en los alquileres de los terrenos. Siguiendo con el rubro de tecnología, si bien esta es una de las partes importantes del *core* de la empresa, hay escases de proveedores locales, lo cual limita el soporte técnico con el que las empresas puedan contar.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Según la información provista por la empresa, la negociación con los clientes presenta un alto nivel de amenaza para Ransa CAM, debido a que las multinacionales exigen de manera progresiva estándares más altos en calidad, y dado que a razón de sus características, esta no siempre se encuentra en la capacidad de cumplirles. Del mismo modo, en razón del poder de negociación que estas empresas poseen, exigen entre 60 y 120 días de crédito a Ransa CAM, lo cual incrementa el riesgo de generar desbalances en las cuentas de caja y efectivo de la empresa. Sin embargo, las empresas transnacionales existentes en mercado, no poseen estándares tan elevados, y Ransa CAM se encuentra en total capacidad para satisfacer la demanda exigida por estos. En consecuencia, estas empresas representarán una oportunidad constante para Ransa CAM, mientras la coyuntura de desarrollo en este mercado siga creciendo.

En relación a los clientes, se puede deducir, a partir de las afirmaciones de los ejecutivos de la empresa, que la característica más importante es que estos buscan principalmente los servicios que ofrezcan los menores precios. Esto es un factor negativo puesto que los costos para Ransa CAM se encuentran en subida y el mercado demanda cada vez con mayor ahínco menores precios, sin embargo, eso implicaría menores márgenes de rentabilidad para Ransa CAM. Finalmente, cabe resaltar que aún existe en la región una baja cultura de tercerización logística y una escasa tendencia a realizar contratos con plazos

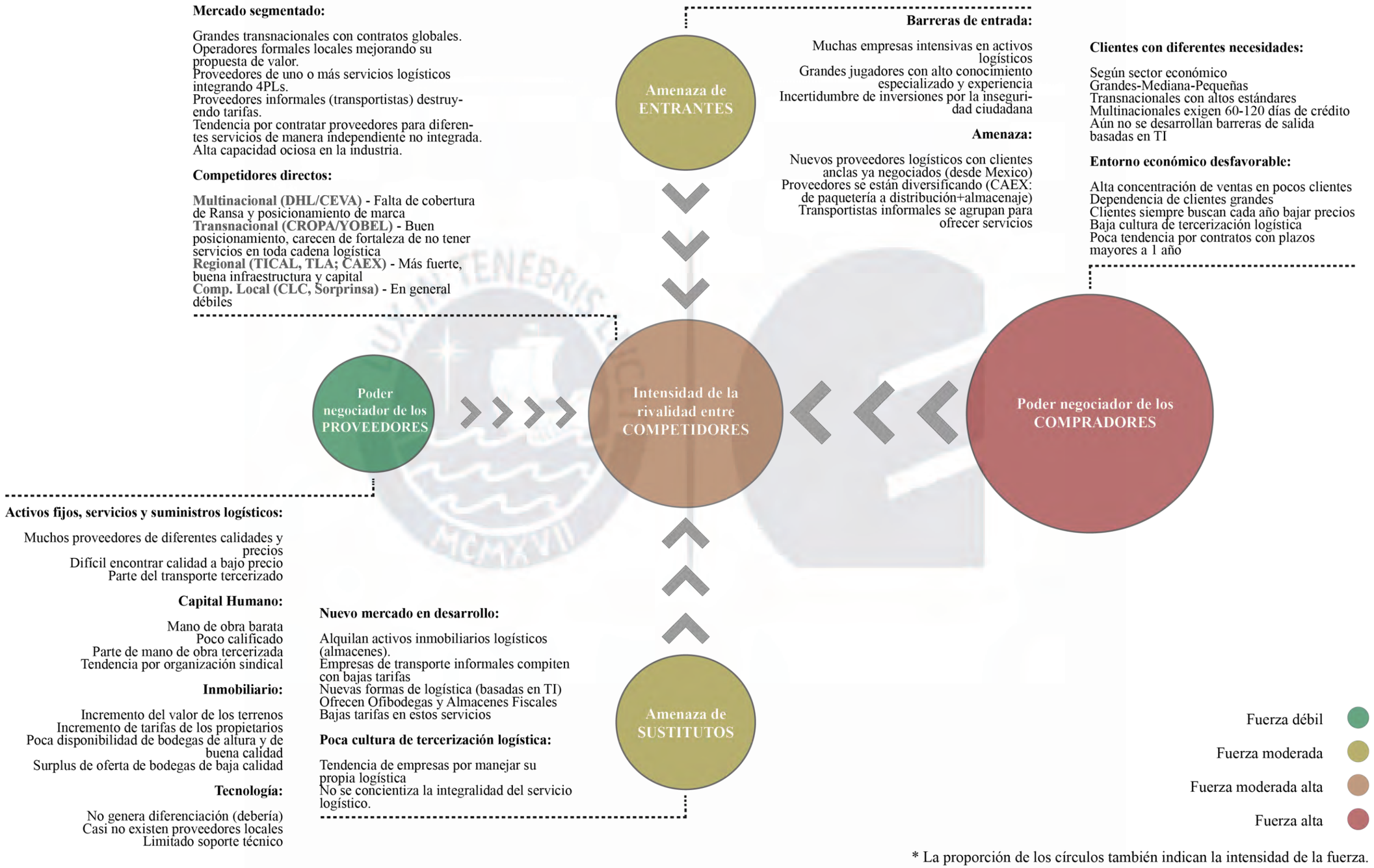


Figura 29. Las cinco fuerzas de Porter aplicadas a Ransa CAM.
Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2008. CENTRUM: Pearson.

mayores a 1 año. En conclusión, en base a los puntos observados se puede identificar un potencial alto en el poder de negociación de los compradores, debido a la magnitud de los mismos.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Según el análisis realizado los substitutos identificados en la industria, son todas aquellas empresas que pueden ofrecer servicios de almacenamiento y distribución de productos, en este sentido, se resalta especialmente el caso de un fuerte ofrecimiento de servicios de ofibodegas y de baratos almacenes fiscales. Asimismo, el nuevo mercado en desarrollo da lugar a actividades que pueden sustituir las de la compañía analizada, como es el caso de los alquileres de activos inmobiliarios logísticos (almacenes), y las empresas de transporte informal agrupado que compiten con bajas tarifas y nuevas formas de logística basadas principalmente en Tecnologías de Información (TI). Ransa CAM considera que los substitutos existentes en la industria tiene un potencial moderado, en base a las evidencias anteriormente analizadas.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Dado que el rubro logístico comprende a todas aquellas empresas nuevas que se dedican a los servicios de tercerización y se clasifican como operador logístico, se podrá observar que las barreras a la entrada se centrarán en la concentración de un gran número de empresas intensivas en activos logísticos, así como en la existencia de grandes jugadores del mercado con alto conocimiento especializado y con vasta experiencia. Entre las principales amenazas, se halla la entrada de proveedores logísticos con clientes anclas ya negociados, no solo locales sino también extranjeros, especialmente México. Es por ello que la amenaza de los entrantes representará un potencial moderado, que dificultará el ingreso de pequeños y medianos competidores a la industria.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Debido a la concentración de operadores logísticos que operan en Centroamérica (43 empresas aproximadamente), muchas de ellas cuentan con grandes contratos globales, con mejoras constantes en su propuesta de valor, con actividades informales que bajan las tarifas del mercado, y con uno o más servicios logísticos integrando 4PLs. Estas empresas representarán un potencial alto de riesgo para Ransa CAM. De igual manera, la existencia de un alto número de competidores indirectos que incursionan en estos servicios, los cuales son muy diferentes a los de su *core-business*, reflejará la exposición de la empresas a las acciones privadas de sus competidores Finalmente, será importante resaltar la existencia de la tendencia de los clientes en contratar diferentes proveedores para diferentes servicios, y una alta capacidad ociosa frente a la coyuntura económica del país.

3.6 Ransa CAM y sus Referentes

El análisis de los referentes es muy importante para comprender el entorno de Ransa CAM debido a que la industria de 3PL es altamente globalizada, transnacionales como DHL y Panalpina ya compiten directamente con la empresa en Centroamérica. Adicionalmente, este análisis le permite a la organización tomar consciencia de los niveles óptimos de desempeño y de los estándares de calidad esperados por clientes que están expuestos al mercado internacional. Los criterios utilizados para seleccionar a los referentes fueron: (a) los más altos niveles de participación en el mercado internacional, (b) los más altos niveles de ventas y rentabilidad, (c) cumplimiento con altos niveles de calidad de servicio. Bajo los criterios mencionados, los referentes globales seleccionados fueron: (a) DHL, (b) Kuehne + Nagel, y (c) DB Schenker Logistic.

Para entender la importancia de estas empresas, se analizará a más profundidad la empresa Kuehne + Nagel, cuya información se encuentra disponible en el programa Thomson Reuters. En la Figura 30, se puede apreciar como las utilidades de la empresa Kuehne +

Nagel han ido evolucionando positivamente en el tiempo, siendo un claro indicio de los buenos manejos por parte de sus funcionarios, de las eficiencias y del aprovechamiento de las economías de escala. De igual forma, cabe indicar que las perspectivas de crecimiento son altas para dicha empresa, puesto que los ratios de crecimiento de las ganancias por acción, EPS por sus siglas en inglés (*Earning per share*), se proyecta a que crezcan 2.21% en cinco años y 7.04% en 10 años, y manteniendo un retorno sobre el accionista, ROE por sus siglas en inglés (*Return on equity*), de 25.59% (Reuters, 2016). De igual forma, en cuanto al crecimiento del pago de dividendos, el mismo autor sugiere que estos van a crecer 12.7% y 16.35% en cinco y diez años, respectivamente.

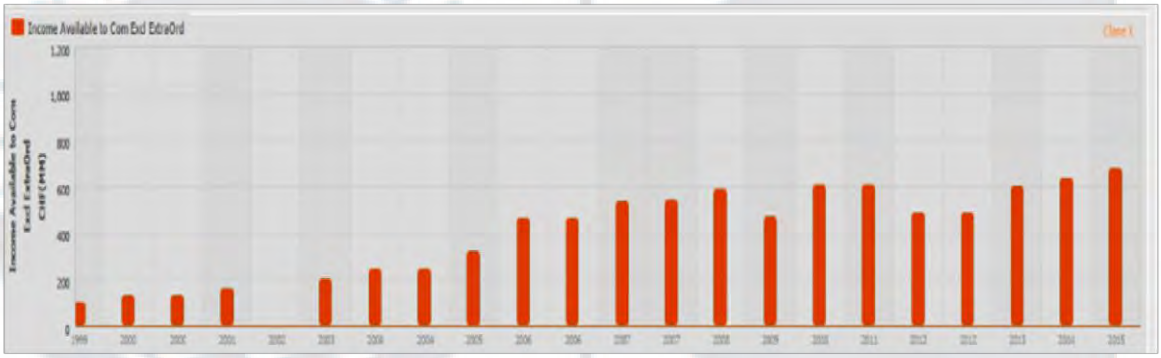


Figura 30. Evolución de la utilidad neta de Kuehne +Nagel.
Tomado de "Kuehne +Nagel Financial ratios," por T. Reuters, 2015, [Archivo de datos]. Recuperado de http://www.researchandmarkets.com/reports/2903981/global-transport-and-logistics-financial-analysis

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

Respecto de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), D'Alessio mencionó que la misma: "identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como la nuestra" (D'Alessio, 2014, p.46). La MPC de Ransa CAM está representadas por la Tabla 23. En esta, se encuentran listados sus factores de éxito, los cuales son: (a) Altos estándares de servicio al cliente, (b) Innovación y tecnología, (c) Eficiencia y habilidades del personal, (d) Competitividad de la infraestructura,

(e) Integración en el portafolio de servicios, (f) Tarifas competitivas, y (g) Cobertura y ubicación geográfica.

Debido a la alta fragmentación en la industria de los operadores logísticos en Centroamérica, las empresas tomadas como competidoras de Ransa CAM son aquellas que cuentan con la capacidad de rivalizar con la empresa en los factores de éxito para su industria. Así como también, son empresas que conforman la competencia más directa para la firma, debido a las características de: (a) alcance geográfico, (b) similitud del portafolio de servicios, (c) tamaño de sus operaciones, y (d) nivel de reconocimiento como operador logístico. Estas empresas son DHL Norteamérica, Grupo Tla Logistics, Bodesa Prologix, y Cropa Panalpina. Entre las firmas, destaca Tla Logistics con el promedio ponderado más alto alcanzando 3.4, siendo dos factores los que contribuyeron con mayor notoriedad a este puntaje: (a) la eficiencia y habilidades del personal, y (b) integración en su portafolio de sus servicios. Le sigue en puntaje global DHL Norteamérica, con 2.77, ligeramente por encima del 2.75 de Bodesa Prologix. El factor clave de éxito de DHL en Norteamérica fueron sus altos estándares de servicio al cliente.

De igual manera que la MPC, D'Alessio definió la Matriz de Perfil Referencia (MPR) como "las organizaciones de referencia (benchmarking) que se consideren tienen que estar en la misma industria, pero no se debe competir con ellas" (D'Alessio, 2014, p.48). Para esta matriz los factores críticos de éxito son los mismos que en el MPC, detallados anteriormente. El análisis de la MPR tiene especial importancia para Ransa CAM debido a los problemas que ésta ha encontrado con clientes puntuales. Estos clientes son generalmente empresas globales con altos estándares de calidad, que exigen a sus proveedores para poder trabajar con ellos. Como se podrá inferir, los requerimientos de las transnacionales tienen estrecha relación con los factores críticos de éxito, los cuales servirán para conocer las carencias de la empresa mediante una aproximación que sea medible.

Tabla 23

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

	Factores clave de éxito	Peso	Ransa CAM		DHL (Norteamérica)		Grupo Tla Logistics		Bodesa - Prologix		Cropa - Panalpina	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Altos estándares de servicio al cliente	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	3	0.42	2	0.28
2	Innovación y tecnología	0.18	1	0.18	3	0.54	3	0.54	3	0.54	2	0.36
3	Eficiencia y habilidades del personal	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	3	0.36	2	0.24
4	Competitividad de la infraestructura	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
5	Integración en el portafolio de servicios	0.14	2	0.28	2	0.28	4	0.56	2	0.28	3	0.42
6	Tarifas competitivas	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33	2	0.22	2	0.22
7	Cobertura y ubicación geográfica	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	3	0.48	1	0.16
	Total	1.00		1.98		2.77		3.40		2.75		2.13

Nota. Valores: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor

En los resultados de la matriz MPR expuestos en la Tabla 24, se puede apreciar que el mayor puntaje ponderado lo obtiene DHL (Global) con un total de cuatro, ya que los factores de Altos estándares de servicio al cliente, Competitividad de la infraestructura y Cobertura y ubicación geográfica posee estrecha relación con los valores dentro de esta industria. Por otro lado, se deben potencializar los factores de éxito en el caso de Ransa CAM, ya que es la empresa que tiene el puntaje más bajo, se debe trabajar en la mejora especialmente de lo que corresponde a innovación y tecnología, para poder lograr con éxito la visión planteada para el año 2021.

3.8 Conclusiones

Hoy en día, el término competitividad es importante para todo tipo de negocio. Este término está relacionado a la forma en que se manejan los recursos con el objetivo de obtener riquezas. Es aquí donde surge otro término importante que va estrechamente correlacionado con la competitividad, este es la generación de ventajas competitivas en las empresas.

Las ventajas competitivas son el factor diferenciador que tiene una empresa a diferencia de las demás. Es aquel factor que se va desarrollando a través del tiempo y es fundamentalmente importante para la generación de riqueza en una organización. Es por esta razón, que las políticas, estrategias y acciones de las empresas o países deben estar alineadas en mejorar la posición competitiva de las mismas.

Las características y particularidades de los países del Triángulo Norte son comunes en los países en vías de desarrollo, sin embargo, la principal oportunidad del Triángulo radica en su coherente y consistente política económica, además de su gran apertura a los mercados internacionales, las pobres regulaciones laborales y su bajo costo. Por otro lado, los problemas sociales, de violencia, corrupción e ineficiencia gubernamental merman en la competitividad de cualquier industria de la región.

Tabla 24

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

	Factores clave de éxito	Peso	Ransa CAM		DHL (Global)		Kuehne + Nagel		DB Schenker Logistic	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Altos estándares de servicio al cliente	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	3	0.42
2	Innovación y tecnología	0.18	1	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72
3	Eficiencia y habilidades del personal	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
4	Competitividad de la infraestructura	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45
5	Integración en el portafolio de servicios	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0.56
6	Tarifas competitivas	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44
7	Cobertura y ubicación geográfica	0.16	3	0.48	4	0.64	2	0.32	4	0.64
	Total	1.00		1.98		4.00		3.68		3.71

Nota. Valores: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor

El contexto descrito evidencia condiciones poco atractivas y poco competitivas para una industria como la logística, estos factores determinarán la futura entrada de una empresa como Ransa CAM a este mercado. Al ser la industria poco atractiva, las barreras de entrada se complican, con escasez de clientes poco dispuestos a cambiar de proveedores, debido a la falta de competencia. Por lo que la entrada de Ransa CAM, al menos en un comienzo, debe ser orientada a establecer relaciones y clientes preestablecidos, garantizando un soporte inicial, para luego desarrollar competencia en el mercado.

Como se puede inferir del análisis PESTE, el Triángulo Norte presenta serios problemas principalmente en el ámbito gubernamental. No obstante, los gobiernos han tratado de reparar la mala relación existente entre los mismos y el sector privado empresarial para promover así la inversión privada en el bloque. Esto contribuiría con un mayor flujo de capitales, menores tasas de desempleo, mayor consumo e inversión, lo cual repercute directamente en las variables que llevan relación directa con el PIB y, por consiguiente, el PIB per cápita, el cual es reflejo de la situación de cada individuo dentro de su territorio nacional. De igual forma, el análisis ha sugerido que si bien existen factores que restan atractividad a la industria, la condición de los factores geográficos, la existencia de una gran oferta de mano de obra disponible y los TLC que sostienen los países miembros del Triángulo Norte, generan en Ransa CAM una oportunidad de negocio muy grande para organizaciones que estén dispuestas a entrar a nuevos mercados.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo, se desarrollará el análisis interno AMOFHIT, el cual evaluará factores internos de Ransa CAM como lo son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones productivas y de servicios, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) informática y comunicaciones, y (e) tecnología (D'Alessio, 2014). Como consecuencia de la realización de este capítulo, se obtendrá la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), donde se determinarán y analizarán las fortalezas y debilidades de la empresa.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Respecto a los aspectos relevantes para el análisis interno de una empresa, D'Alessio (2014) indicó que muchos de estos aspectos se pueden evidenciar en la auditoría de las áreas funcionales clásicas, las cuales proveerán información importante para la detección de las fortalezas y debilidades de la organización. Asimismo, este análisis no debe ser una simple revisión operativa sino una evaluación de los aspectos que permitirán a la empresa competir. La Figura 31 ilustra el ciclo operativo de las operaciones, el cual será analizado en el presente capítulo. El análisis interno presentado ha sido desarrollado en base a cuestionarios propuestos por D`Alessio (2014) aplicados a las diferentes gerencias de la empresa. En el Apéndice C se muestra sólo un extracto de una de las entrevistas realizadas al Gerente General de Ransa CAM.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En su texto, D'Alessio (2014) señaló que mientras la administración tiene como objetivo el aumento de la productividad para incrementar la competitividad de las organizaciones en la industria en que compiten, la gerencia estaría encargada del manejo de las estrategias de la organización. El autor también destaco que en la gestión de la

administración y gerencia, existen diversas variables que deben ser tomadas en cuenta. Tomando en cuenta el análisis que se debe realizar sobre la administración de Ransa CAM, Fayol (1987) indicó que existen 14 principios básicos para la gerencia y administración eficiente de la de una organización, que pueden ser observados en la Tabla 25, la cual también detalla el nivel de cumplimiento de Ransa CAM con los mismos.

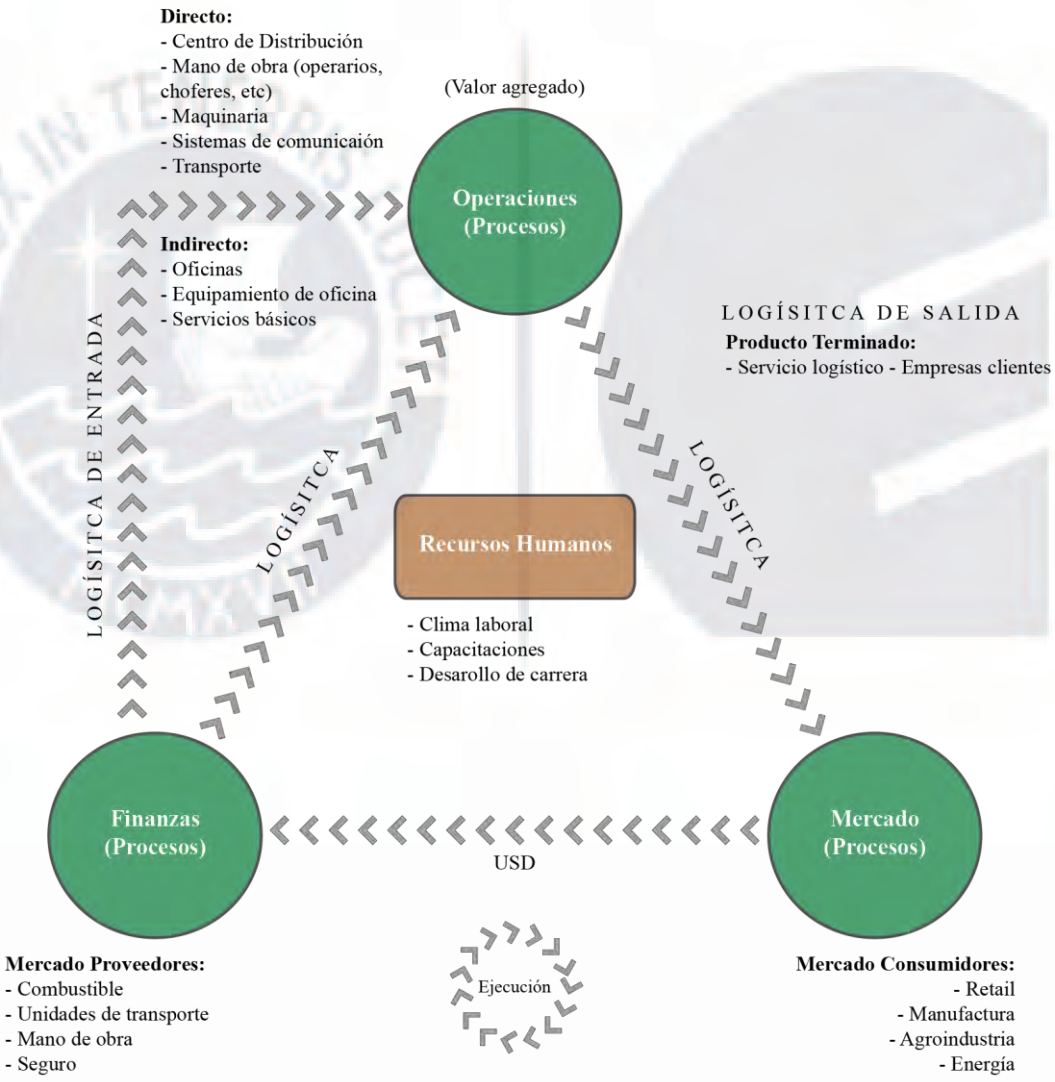


Figura 31. Ciclo operativo de Ransa CAM: Administración o Gerencia.
Adaptado de "Administración y dirección de la producción: Enfoque estratégico y de calidad," por F. D'Alessio, 2014, p.51, Lima, Perú: Pearson.

Sobre las dimensiones que se deben tomar en cuenta en la auditoria de administración y gerencia, se puede observar que Ransa CAM desarrolla procesos de planeamiento formal, estos son liderados por el área de gestión estratégica de la matriz en Perú. Este proceso fue implementado hace dos años y desde entonces, se realiza una revisión anual. De igual manera, todos los años se realizan ejercicios de planeamiento operativo y de presupuesto, el cual contiene: (a) plan de ventas, (b) plan de costos operativos, (c) plan de compras, y (d) plan de finanzas. Con esta información recaudada, la empresa realiza pronósticos de los futuros años para determinar así su plan de acción. Asimismo, se hace una revisión del entorno y la competencia una vez año, sin embargo, no existe un sistema continuo para monitorear a lo largo del año. Es a través de las áreas de negocios de cada país que se monitorea constantemente la demanda para identificar nuevas oportunidades de negocio.

En relación a los principios de Henri Fayol todos estos puntos no necesariamente se cumplen en una organización matricial como Ransa CAM, en la que los jefes de operaciones de cada país trabajan en equipo con el *Country Manager* de cada país, siendo estos últimos quienes tienen el rol comercial a cargo, mas no son responsables directos de la operación. En este sentido, la comunicación que existe para determinar las funciones que aún pueden ser mejoradas, mediante especificaciones de labores más claras y conocidas por todos los trabajadores.

Por otro lado, no se tiene una política o proceso a través del cual se revisa constantemente la estructura organizativa de la empresa. Siempre existen oportunidades para ajustar alguna área, pero no son análisis específicos. Normalmente, los cambios se dan en las personas y no en las estructuras. Las funciones están establecidas para asegurar el crecimiento a través del rol comercial y la eficiencia a través del rol de operaciones. En la

Figura 32 se puede apreciar el organigrama de la empresa, en la cual se destaca la centralización de las responsabilidades administrativas, operativas, y de recursos humanos en tres gerencias que trabajan de manera transversal con las gerencias regionales.

Asimismo se podrá observar la existencia de subgerencias relacionadas a estas áreas en cada país, lo cual tiene como objetivo el apoyo constante a las gerencias regionales. Sobre toda la estructura se encuentra la gerencia regional, la cual tiene amplia autoridad sobre las decisiones de las regionales y en la región como un conjunto, en este caso, los gerentes regionales ejercen una función de coordinación y relación comercial más que de funcionamiento autónomo. Este punto podría generar en algunas ocasiones dificultades en la gestión rápida de soluciones, sin embargo, la gerencia de la región trata de estrechar la comunicación con las gerencias de cada país para evitar estos impases. En la Figura 33 se podrá observar la relación de dependencia de la gerencia de Ransa CAM con la Matriz.

Sobre los proyectos que la empresa ejecuta para asegurar el desarrollo de sus empleados, es importante destacar los planes que tiene para realizar un proyecto corporativo de mapeo de talento, el cual hasta el momentos se ha implementado mediante un plan de evaluación de toda la plana gerencial en el cual se identificaron las brechas entre los perfiles existentes y los exigidos por los puestos que ocupan. De esta manera, se ha logrado mejorar la captación del personal ejecutivo, seleccionando y gestionando al mejor personal acorde con el puesto asignado. Sin embargo, este proyecto aún no contempla los demás niveles de la empresa (mandos medios y operativos), lo que se constituye como una debilidad al considerar que estos cargos son de gran importancia para la organización.

En cuanto a la administración de salarios y sueldos, se tiene implementada una metodología de descripción y valoración de sueldos del Grupo a nivel toda la corporación Ransa. Igualmente, se cuenta con un sistema de bono por desempeño anual a nivel

Tabla 25

Cumplimiento de los Principios de la Administración Eficiente de Ransa CAM

Principios de Fayol para la Administración Eficiente	Ransa CAM
Unidad de Mando	La empresa cumple con el criterio pues cada empleado mantiene una relación de subordinación en una sola línea para evitar dualidad en las indicaciones.
Autoridad	Los gerentes de Ransa CAM poseen el nivel de liderazgo requerido para ejercer autoridad frente a sus equipos de trabajo.
Unidad de Dirección	Si bien existen diferentes programas para las actividades principales con responsables determinados, los procesos de cada actividad en Ransa CAM aún no han sido relevados y se siguen los manuales presentados por la matriz.
Centralización	Las actividades tienen responsables específicos y se mantienen las decisiones finales bajo los gerentes quienes ejercen un nivel adecuado de *empowerment*
Subordinación del Interés Particular al General	Los intereses de la empresa prevalecen por sobre los individuales, se busca el bien común y la maximización de los beneficios.
Disciplina	La empresa posee un reglamento interno que se aplican según las faltas cometidas por sus empleados. Asimismo, los gerentes son capaces de llegar a acuerdos justos en las disputas suscitadas en la organización.
División del Trabajo	Si bien existe una delimitación de funciones en la organización, el área comercial aún debe ejercer tanto tareas comerciales como de marketing al interior de la empresa, este aspecto debe ser subsanado para incrementar los niveles de eficiencia y explotar los potenciales de los empleados.
Orden	La empresa actualmente se encuentra en un proceso de identificación de los potenciales de cada uno de sus trabajadores para establecer los cargos en los cuales se desempeñarían mejor, actualmente solo se ha mapeado el potencial de los mandos altos.
Jerarquía	El organigrama y jerarquía de cargos está definido y los empleados conocen los niveles de jerarquía.
Justa Remuneración	Los empleados conocen los montos de remuneración que corresponden a sus cargos. Asimismo, la empresa difunde los diferentes tipos de beneficios que brinda.
Equidad	Los gerentes de Ransa CAM son capaces de impartir decisiones justas y establecer un ambiente cordial y ameno con sus subalternos.
Estabilidad	Las tasas de rotación son bajas y los empleados pueden tener una noción de seguridad en sus trabajos, probablemente debido al adecuado clima laboral que se mantiene.
Iniciativa	Ransa CAM incentiva niveles adecuados de *empowerment* en sus trabajadores y al mismo tiempo es capaz de reconocer y aplicar nuevas soluciones de ser beneficiosas para la empresa.
Espíritu de Cuerpo	Se promueve el trabajo colaborativo, el cual ayuda a generar un mejor ambiente laboral.

Nota. Adaptado de "Administración industrial y general," 14ª ed. por H. Fayol, 1987, p.24. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

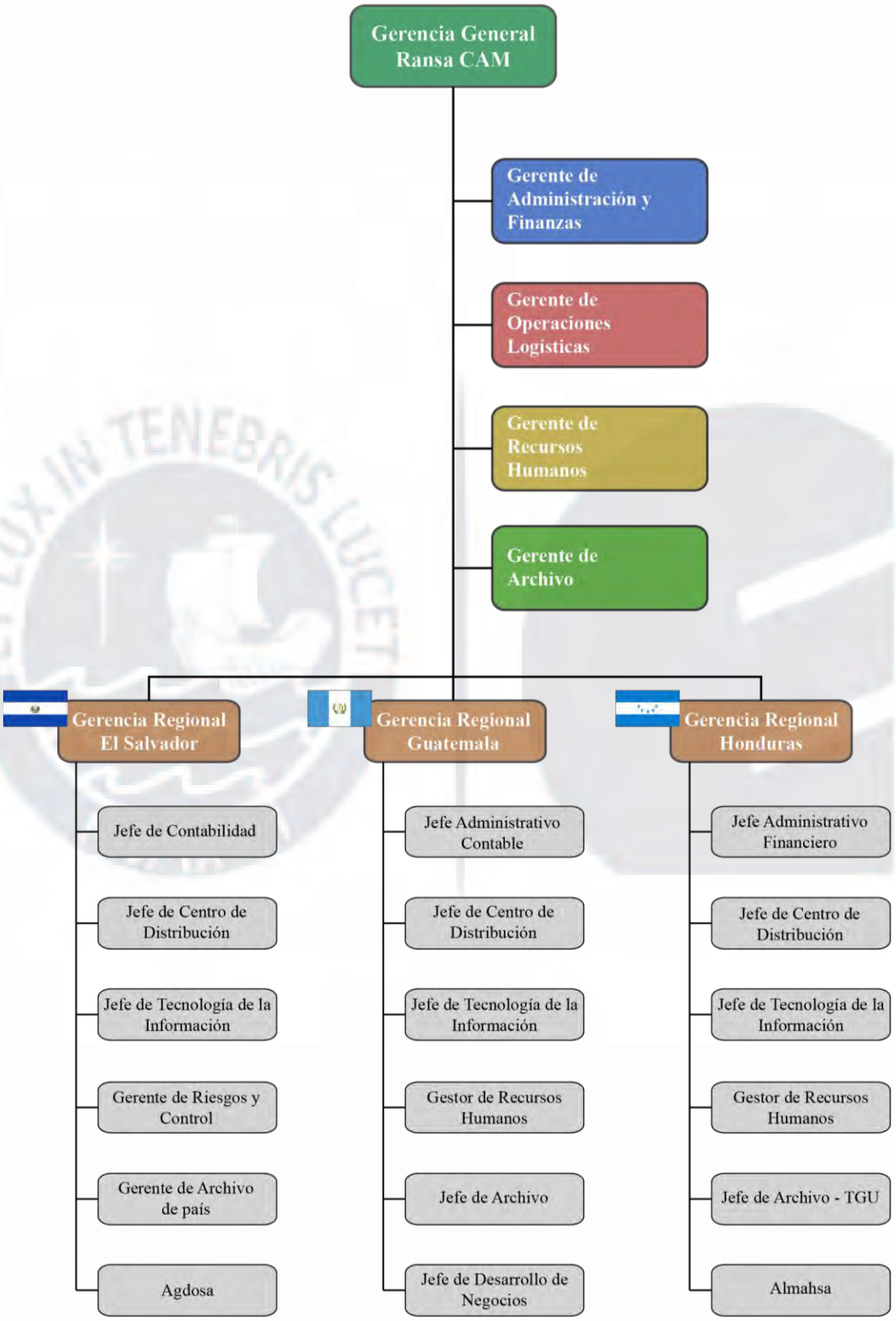


Figura 32. Organigrama de Ransa CAM.
Adaptado de "Planeamiento 2016-2020 Negocio Logístico El Salvador," por Ransa, 2015b, Ciudad de Guatemala, Guatemala: Autor.

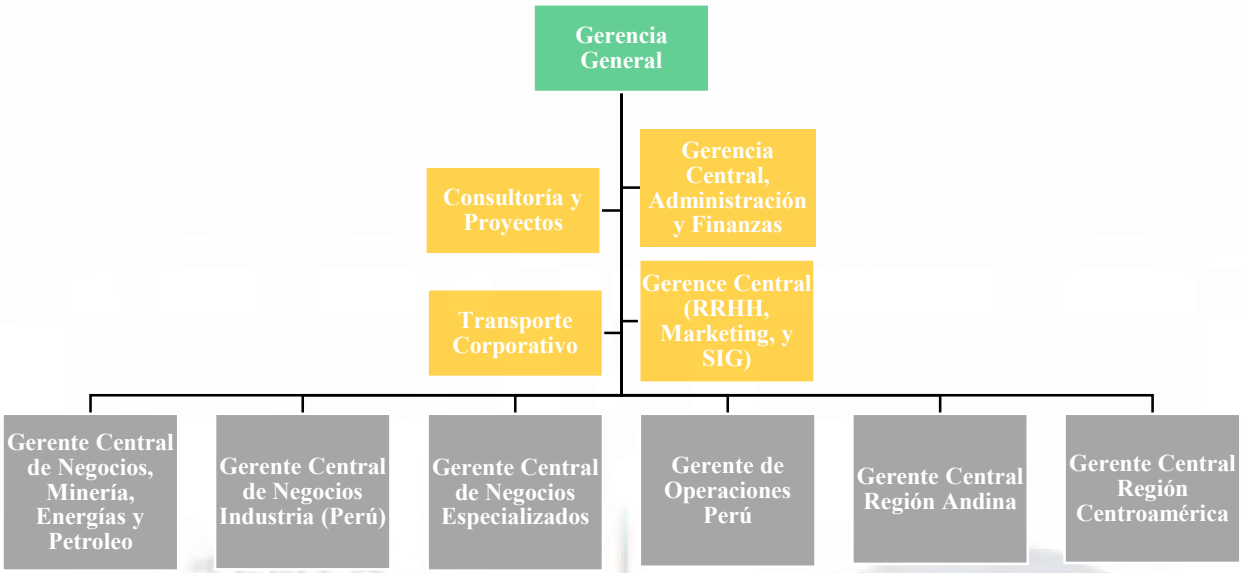


Figura 33. Organigrama Grupo Ransa.
Adaptado de "Ransa Reporte de Sostenibilidad integración y compromiso," por Ransa Comercial S.A. 2012. Recuperado de https://issuu.com/ransa_comercial/docs/ransa_reporte_de_sostenibilidad_201/1

gerencial y un sistema de bonos mensual por indicadores para el nivel operativo. Sin embargo, también se cuenta con un sistema conteo de faltas del personal y castigos establecidos según la gravedad de la falta, las cuales pueden llegar hasta el despido. En relación a las líneas de carrera, el proyecto inicia este año desde el corporativo de Perú. El proyecto consiste en identificar posiciones críticas, mapear al personal talento con planes de desarrollado y armar planes de sucesión.

Finalmente, en base al análisis realizado, se puede observar que las principales fortalezas en el área de administración y gerencia son: (a) Ransa CAM desarrolla procesos de planeamiento formal, estos son liderados por el área de gestión estratégica de la matriz en Perú; (b) el monitoreo constante de la demanda, permite a la organización identificar nuevas oportunidades de negocios y aprovecharlas; (c) la implementación del proyecto Impulsa que realiza un mapeo del talento corporativo, le ha permitido mejorar la captación del personal ejecutivo, seleccionando y gestionando al mejor personal acorde con el puesto asignado; (d) que la empresa cumple con los principales principios de Henri Fayol que permiten una

adecuada gerencia y administración de la organización, y (f) Ransa CAM posee un sistema de remuneración y gestión de carrera adecuado que le permite impulsar el desarrollo de carrera de sus empleados. Sin embargo, Ransa CAM aún debe mejorar ciertos puntos que son percibidos como debilidades: (a) la empresa carece de un manual de procesos que permita a los empleados estandarizar sus actividades y comprender la interconexión de las mismas con el resultado final; (b) al encontrarse la empresa migrando hacia una estructura matricial, pueden existir algunas dificultades en la comunicación de las funciones, (c) la dependencia en la toma de decisiones, principalmente en los mandos medios y operativos puede afectar a la gestión rápida de soluciones agiles al interior de la empresa. La Figura 34 muestra una propuesta de la estructura matricial aplicada a Ransa CAM, en donde se distinguen de manera vertical a los gerentes funcionales y de manera horizontal los regionales.

Tabla 26 *Áreas Aplicadas a Ransa CAM*

Áreas Aplicadas a Ransa CAM

Operaciones o áreas de la organización	Función específica en Ransa CAM
Técnica.	Desarrollo de los servicios logísticos
Comercial	Venta de servicios
Financiera	Gestión del capital
Seguridad	Depende del área de operaciones, salvaguarda los activos
Contabilidad	Provee información sobre la situación económica de la empresa
Funciones Administrativas	Prevé, organiza, dirige, y coordina funciones detalladas

Nota. Adaptado de "Administración industrial y general," 14ª ed. por H. Fayol, 1987, p.23. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En sus textos, D'Alessio (2104) destacó que área el de marketing es una de las más importantes que debe ser cubierta en una auditoria interna. Debido a que refleja el manejo que tiene la empresa sobre los mercados y la forma de interactuar con los clientes. Asimismo, el autor destacó que el área de marketing es responsable de muchas de las decisiones relacionadas con el producto, el desarrollo de investigación enfocada en las necesidades de los clientes y las posteriores formas de mercadeo que se aplicaran. De acuerdo a las

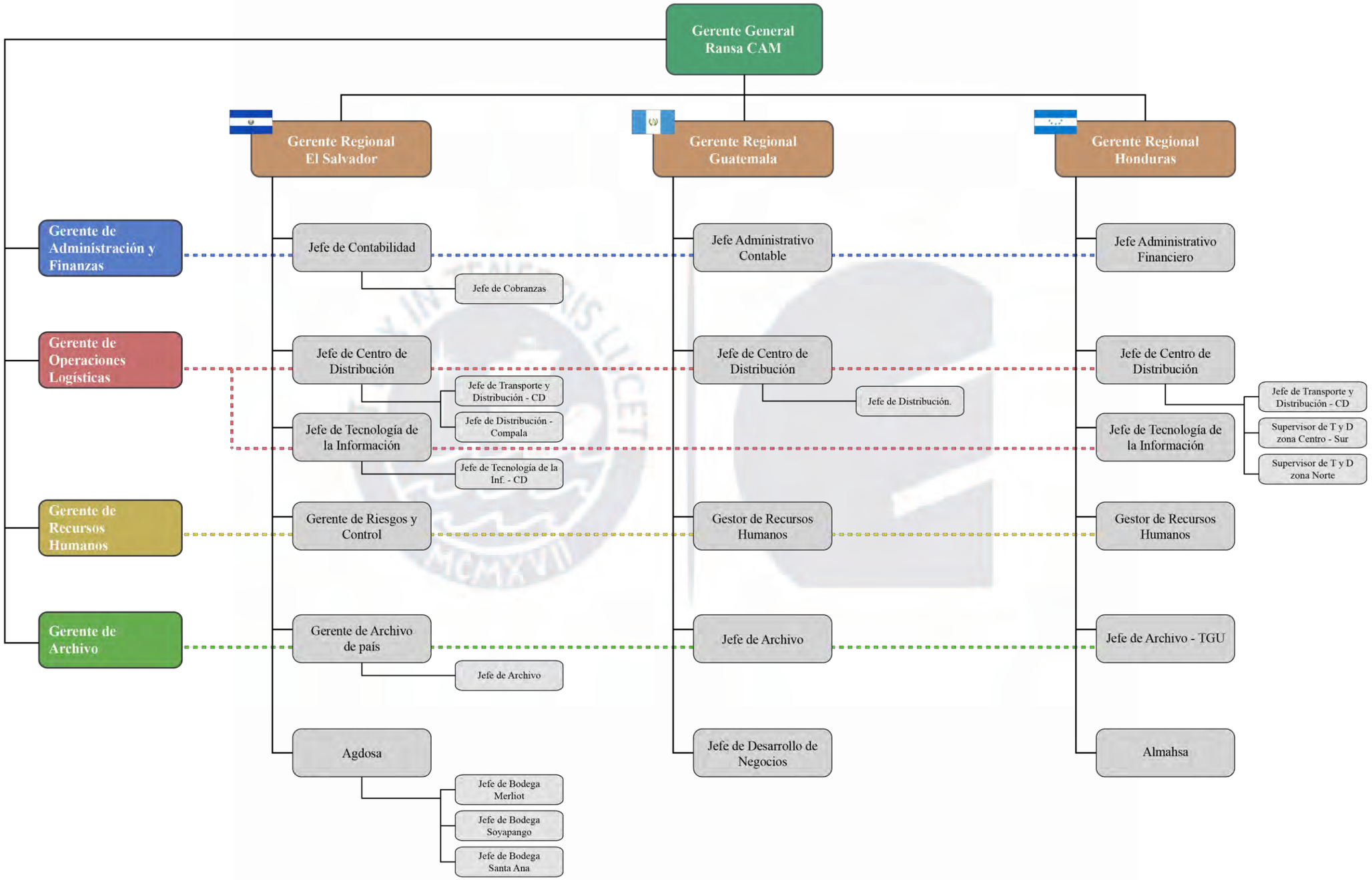


Figura 34. Organigrama matricial propuesto para Ransa CAM.
Adaptado de "Planeamiento 2016-2020 Negocio Logístico El Salvador," por Ransa, 2015b. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Autor.

entrevistas provistas por el personal de la empresa, se puede clasificar los tipos de clientes de la empresa según las características que Ransa CAM busca en los mismos: (a) grandes y medianas empresas, (b) líder o jugadores importantes de su industria, (c) con operaciones transnacionales, regionales o locales, y (d) de cualquier sector industrial.

Actualmente el sector que más aporta a los ingresos de Ransa CAM es el de supermercados y *retail* (ver Figura 35). La empresa desconoce tanto su participación de mercado en la región como su participación de mercado por país. De la misma manera no cuenta con información sobre la participación de mercado para cada uno de los servicios que ofrece actualmente en Centroamérica. Respecto de los servicios de la empresa, estos pueden ser clasificados de manera general como: (a) almacenaje, (b) archivo (excluido de este análisis por fines estratégicos), (c) distribución, (d) transporte, y (e) servicio integral de logística (ver Figura 36 que muestra la participación de cada uno de estos según el país en el que opera). Sin embargo, tiene miras a desarrollar mercado para los servicios que el grupo Ransa ofrece en otros países: (a) comercialización de productos, (b) depósito temporal y contenedores vacíos, (c) inmobiliaria, (d) *on site*, y (e) servicios de valor agregado (cadena de frío, maquila entre otros). Respecto de sus intenciones de expandir su portafolio de servicios, la empresa realiza investigación de mercado para evaluar si es factible lanzar un servicio, por ejemplo, como cuando realizaron la evaluación previa al lanzamiento del servicio de cadena de frío, en la Tabla 27 se pueden observar los diferentes servicios que la organización ofrece en sus diferentes subsidiarias ubicadas en Centroamérica.

La empresa conoce que el mercado de la logística en Centroamérica actual hay una baja cultura de tercerización de procesos de negocios, es así que la empresa utilizó las circunstancias a su beneficio y considera que se ha convertido en un referente y vocera, en los países en los que opera, sobre los beneficios de la tercerización de los servicios logísticos. Sin embargo, no ha realizado estudios de mercado que evaluasen el nivel de la cultura de

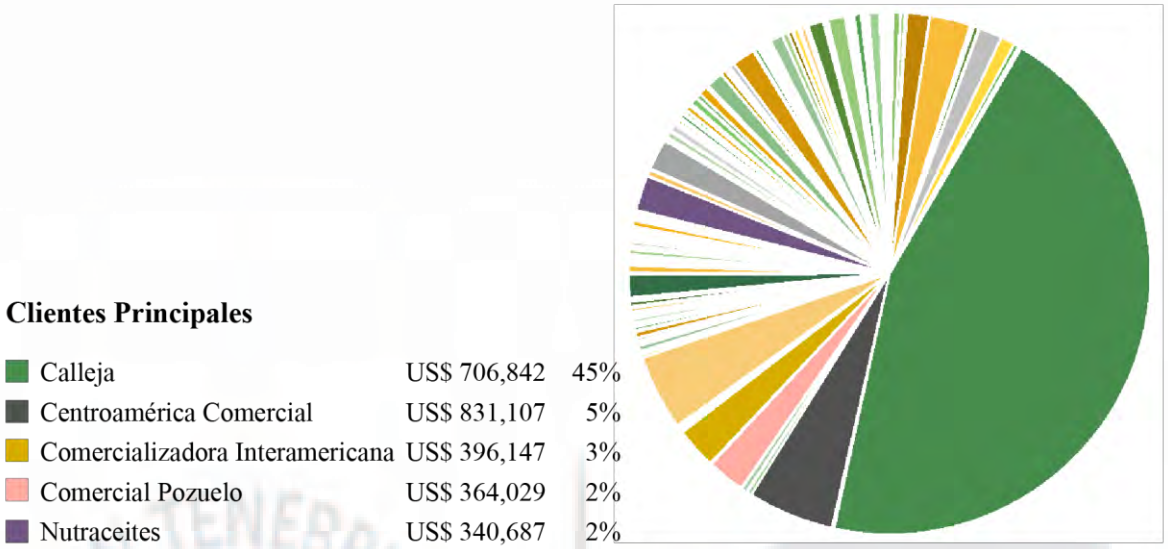
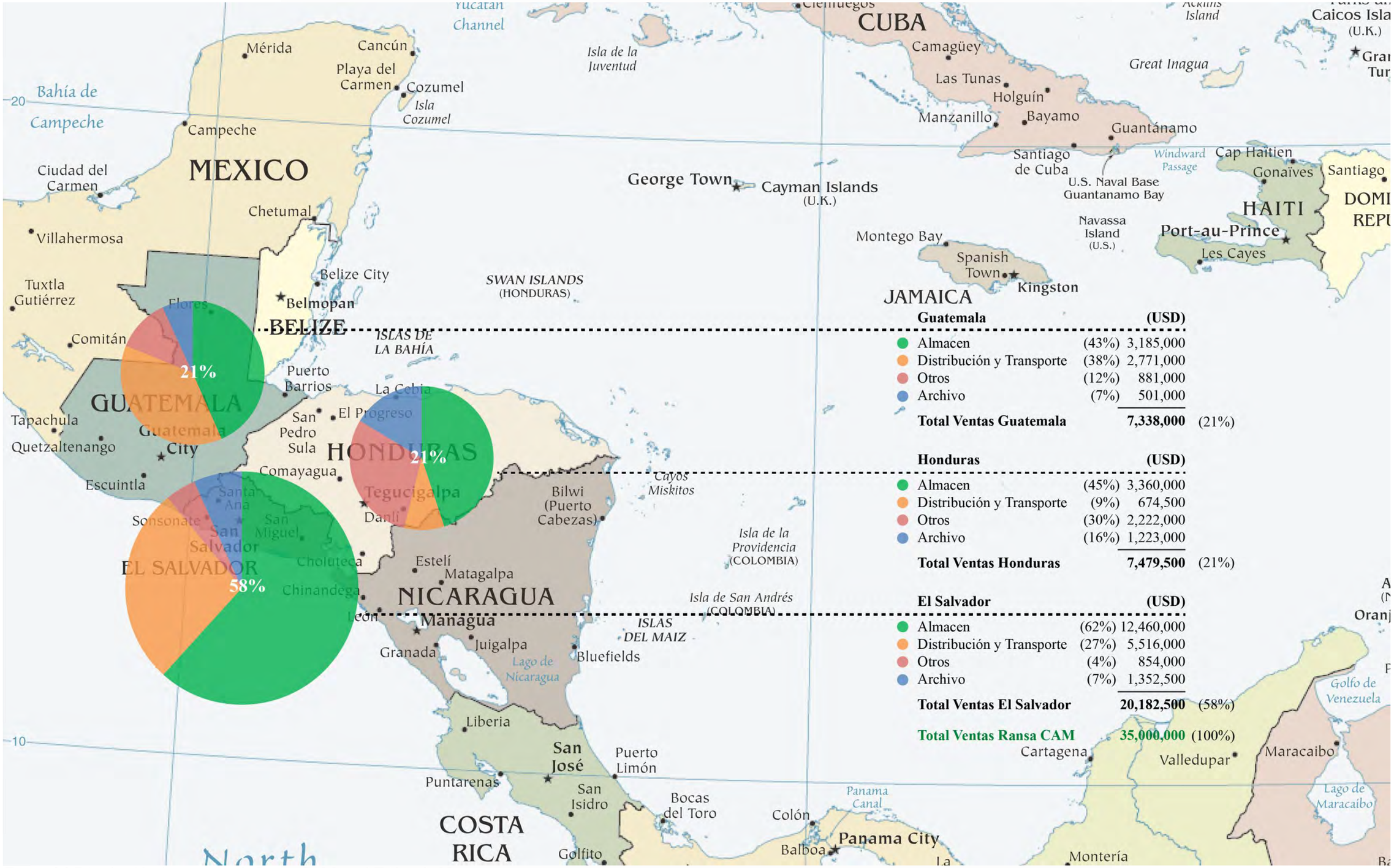


Figura 35. Distribución de clientes por participación en El Salvador.
Tomado de "Planeamiento 2016-2020 Negocio Logístico El Salvador," por Ransa, 2015b. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Autor.

tercerización previo a sus esfuerzos de concientización, ni que midan el nivel posterior a sus esfuerzos; del mismo modo, tampoco ha definido un nivel de concientización deseado. En cuanto a otros esfuerzos efectuados por la firma para posicionar su marca y productos, estos se han realizado a través del trato directo con el cliente por parte del personal del área de ventas, a cargo de cada uno de los *country managers*. El contacto y visitas a los clientes, realizados por el área de ventas son el principal mecanismo de promoción de la marca Ransa y de sus productos. La Tabla 27 muestra la relación de servicios ofrecidos por Ransa CAM según el país de operación.

Respecto de las funciones del departamento de marketing, dado el esfuerzo actual de la empresa por constituir una estructura organizacional matricial, estas son ejecutadas independientemente por los *country managers,* quienes reciben apoyo de la base corporativa en Perú. La constitución de un departamento de marketing o personal dedicado a esta función, ubicado en esta región, aún no se ha efectuado ni cuentan con planes de instituirlo, La empresa sede en Perú aún se encuentra elaborando el plan de marketing para la región.



Guatemala		(USD)
Almacen	(43%)	3,185,000
Distribución y Transporte	(38%)	2,771,000
Otros	(12%)	881,000
Archivo	(7%)	501,000
Total Ventas Guatemala		**7,338,000** (21%)

Honduras		(USD)
Almacen	(45%)	3,360,000
Distribución y Transporte	(9%)	674,500
Otros	(30%)	2,222,000
Archivo	(16%)	1,223,000
Total Ventas Honduras		**7,479,500** (21%)

El Salvador		(USD)
Almacen	(62%)	12,460,000
Distribución y Transporte	(27%)	5,516,000
Otros	(4%)	854,000
Archivo	(7%)	1,352,500
Total Ventas El Salvador		**20,182,500** (58%)

Total Ventas Ransa CAM **35,000,000** (100%)

Figura 36. Distribución de servicios de Ransa CAM en el Triángulo Norte.
Adaptado de "Sitio web del Grupo Romero," por Grupo Romero, 2016c, Lima, Perú: Autor. Recuperado de http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/el_grupo_romero/donde_estamos/
Adaptado de "Political Map of the World," por Central Intelligence Agency (CIA), 2015. Langley, VA: Autor.

Tabla 27

Servicios Ofrecidos por Ransa CAM en Centroamérica

Países / Servicios	Guatemala	Honduras	El Salvador
Almacenaje	X	X	X
Archivo	X	X	X
Distribución	X	X	X
Transporte	X	X	X
Servicio Integral de Logística (trámites aduanales, almacenaje y distribución)	X	X	X
Comercialización de productos	-	-	-
Deposito temporal y contenedores vacíos	-	-	-
Inmobiliaria	-	-	-
On site	X	X	X
Logística Refrigerada	-	-	X
Otros servicios de valor agregado	-	-	-

Nota. Adaptado de "Servicios Ransa", por Ransa, 2016,. Recuperado de http://www.ransa.biz/ransa.biz/gu/es/pagina.php?pID=1083, Villa Nueva, Guatemala. Autor., y "Ransa CAM," por S. Torrico, 2016, [Grabación de audio].

Los presupuestos de marketing de Ransa CAM, son principalmente de dedicados a la promoción de eventos importantes para la empresa tales como el lanzamiento de nuevos servicios y la apertura de nuevos locales. Es por ello que en otras actividades de marketing carecen de soporte para su aplicación en las subsidiarias de la región Centroamericana.

En Ransa CAM, los *country managers* son en quienes recae la responsabilidad sobre el conocimiento de los clientes, sus necesidades y el mantenimiento de un continuo flujo de comunicación con ellos. Para realizar este esfuerzo, cuentan con una fuerza de ventas por país, compuesta de gestores de relaciones con el cliente; cada responsable tiene cuentas, clientes, asignados, tanto a nivel local como regional, que pertenecen al mismo sector o a sectores estrechamente relacionados. Es así como esta persona es vocera de la marca como empresa y de cada uno de sus productos. Sin embargo, aunque prospectan y definen un número de clientes nuevos para cada año, junto a un monto de ventas, no realizan evaluaciones sobre la eficiencia ni el desempeño de los equipos comerciales.

Respecto del alcance de las operaciones de Ransa CAM, esta es capaz de brindar servicios integrales de extensión local dentro de una ciudad, de extensión nacional dentro de los países en los que opera, de nivel regional para Centroamérica, y que comprenden todos los países en los que opera el grupo Ransa. Actualmente, cuenta con sedes en las ciudades más importantes del Triángulo Norte de Centroamérica, en El Salvador cuenta con 25 clientes, en Guatemala con 12 clientes y en Honduras con 19. El número de clientes y el tamaño de los mismos consiguen posicionar a la empresa como un competidor importante en la región, en la que compite tanto con transnacionales como DHL y Panalpina, y con ofertas regionales como Grupo Tla Logistics. Si bien no cuentan con información públicamente disponible sobre la competencia, sí tienen conocimiento de la infraestructura de esta.

La concentración geográfica de los clientes constituye una debilidad para Ransa CAM, la mayoría de sus clientes son de El Salvador, debido a que la empresa la empresa inició operaciones primero en este país. Esto ocasiona que la mayor cantidad de ingresos provengan de este país, por lo que la participación de ventas por país para 2015 fue proyectada de la siguiente manera: (a) El Salvador con 58%, (b) Guatemala con 21%, y (c) Honduras con 21%. Hasta 2015, Guatemala generaba ingresos ligeramente superiores a Honduras. Dentro de El Salvador, el 45% de los ingresos son por un único cliente, Calleja. En el caso de Guatemala, el cliente Unisuper S.A. ha constituido desde 2013 aproximadamente el 50% de los ingresos provenientes de ese país. Una situación similar ocurre en Honduras, con el cliente Supermercados La Colonia, sin embargo, este cliente cuenta con un contrato a diez años, lo que asegura relativamente esta fuente de ingreso.

Ransa CAM no cuenta con una política de fijación de precios, establece sus precios directamente por cliente y fija un margen de ganancia que la empresa estime razonable según las ganancias proyectadas para el período. La empresa es consciente de que en este momento la industria de logística tercerizada se encuentra dentro de una guerra de precios, siendo el

precio más bajo, finalmente, lo que suele determinar con qué proveedor se quedará un cliente. Esto los coloca en riesgo de perder clientes, de momento no han perdido clientes grandes, sin embargo, es un riesgo latente y lo consideran dentro de su planeamiento para prevenir la pérdida. Respecto al posicionamiento de marca Ransa CAM en la región, este no ha sido desarrollado, esta es una carencia que proviene desde la matriz en Perú, pero el grupo es consciente de la necesidad de desarrollar la marca y se encuentra en la fase inicial de un proyecto para su mejora, que eventualmente se desplegará en la región.

Respecto del control de la calidad de sus servicios, Ransa CAM persigue la firma de acuerdos de nivel de servicio (ANS) con sus principales clientes, realiza encuestas entre los clientes sobre su satisfacción con los servicios, y se establece metas sobre el nivel esperado de satisfacción del cliente, esto está integrándose como parte de su práctica de gestión estratégica de clientes (GEC), que aún se encuentra en desarrollo. Relativo a su servicio posventa, dado el tipo de servicios brindados por Ransa, busca fidelizar a sus clientes ocasionales a través de generar una relación de contacto constante con ellos.

Las fortalezas de Ransa CAM son: (a) ser percibido como precursor y proveedor líder en logística tercerizada para Centroamérica, (b) capacidad de ofrecer servicios integrales personalizados de exportación e importación acordes al alcance de las operaciones de sus clientes, y (c) relaciones directas y fuertes con varios sus clientes. Por otro lado, entre sus debilidades Figuran: (a) su alta dependencia en un cliente en El Salvador, (b) desconocimiento del desempeño de su competencia, (c) muy bajo nivel de apoyo en marketing y ausencia de personal de marketing local, (d) carencia de un plan de marketing y de desarrollo de marca, (e) carencia de un sistema que mida la eficacia de la fuerza de ventas, y (f) ausencia de investigación de mercados propiamente dicha.

Finalmente para poder entender como son percibidas las principales fortalezas de la organización en el mercado, se pudo elaborar un diagnóstico de la identidad de la marca en la

región de Centroamérica, tomando como base a la entrevista realizadas con Torrico (2016) quien transmitió el *input* de sus principales clientes, así como los esfuerzos de la empresa por establecer una identidad específica que les permitan posicionarse en el mercado de manera positiva. En este sentido, estas entrevistas permitieron revelar la identidad de la marca en la región de Centroamérica, así como también sus principales características (ver Figura 37).

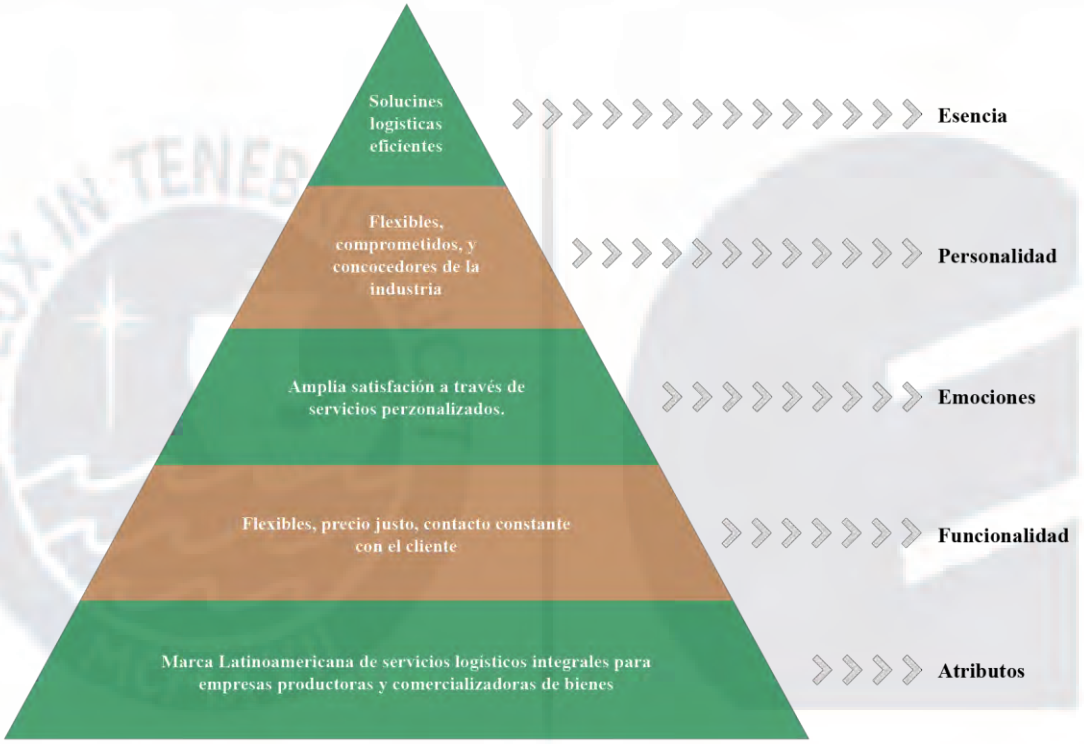


Figura 37. Identidad de la marca en Centroamérica.
Adaptado de "Apuntes de Marketing Internacional," por C. M. Roselló, 2016. CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima Perú.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

D'Alessio (2015) indicó que las empresas se pueden clasificar según sus operaciones, ya sea en producción de bienes físicos o en producción de servicios, y cada una de estas categorías se subdivide acorde al tipo de bien o servicio que la empresa brinda. Según esta clasificación, Ransa CAM está ubicada en la producción de servicios, específicamente en la categoría S1, servicios de logística. Es importante señalar que estas empresas son intensivas en el uso de mano de obra y con menor intensidad de capital (ver Figura 38).

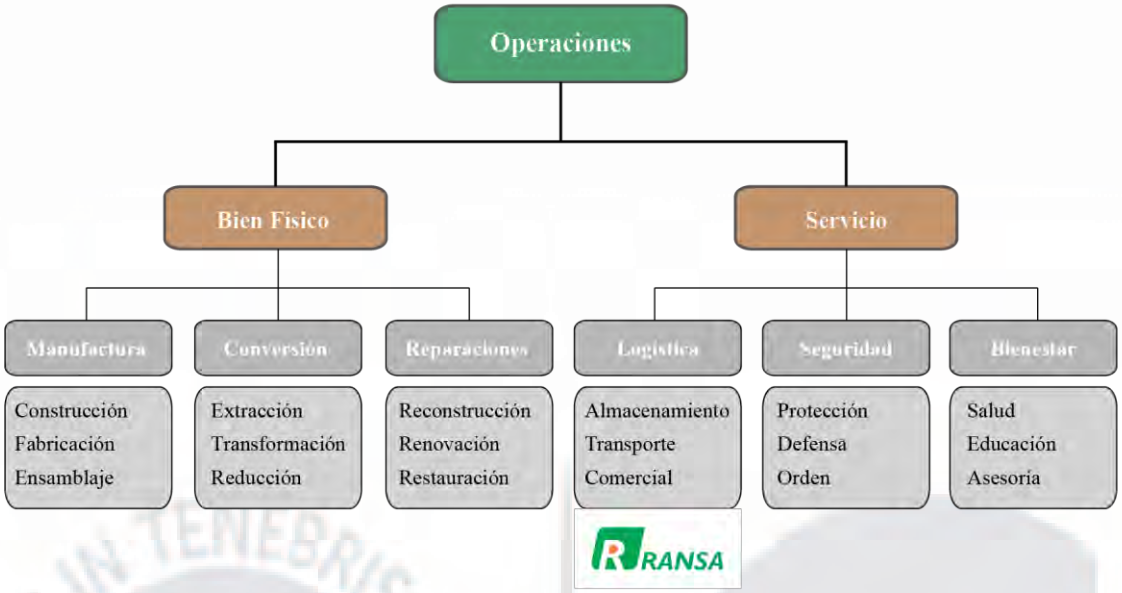


Figura 38. Clasificación de la empresa Ransa CAM según sus operaciones. Adaptado de "Administración de las Operaciones Productivas," por F. A. D'Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson.

Skinner (1985), indicó que las empresas deberían asignar al área de operaciones un 75% de la inversión, 80% del personal y un 85% o más a los costos relacionados a actividades operacionales. El área de operaciones de Ransa CAM en el Triángulo Norte contiene el 80% del personal de la empresa y consume un 85% de los costos totales (Mares, 2016b). Dentro del Sistema de Transformación o proceso productivo de Ransa CAM, la planta o lugar donde se desarrollan las operaciones es el centro de distribución, los cuales se encuentran en las principales ciudades de los tres países donde opera. Específicamente los centro de distribución (CDs) se encuentran en la localidad de Apopa en la ciudad de San Salvador en El Salvador, en la localidad de El Sauce en la ciudad de Tegucigalpa en Honduras, en Quezaltenango, en Teculután y en Villa Nueva, distrito colindante a la ciudad de Guatemala, estos últimos tres en Guatemala. Las instalaciones e infraestructura de estos Centros tienen un máximo de 10 años, el tiempo que tiene la empresa operando en Centroamérica, y se encuentran en muy buen estado. Además de contar con una infraestructura en buen estado, poseen espacio suficiente y en exceso para el desarrollo de sus

actividades, por ejemplo, en Honduras los almacenes sólo están ocupados en un 60% de su capacidad. Esto, además les permite mucha flexibilidad para atender diferentes sectores como *retail*, consumo masivo, medicamentos, etc. Finalmente, la Planta de Ransa CAM, cuenta con un óptimo sistema integrado de gestión de la seguridad y prevención de riesgos, operativo las 24 horas del día, los siete días de la semana. En la Tabla 28 se detallan en líneas generales las capacidades de cada país en términos de espacio, número de empleados, número de clientes atendidos y finalmente la facturación por país. En la Figura 39, se puede apreciar la planta arquitectónica del centro de distribución de Villa Nueva en Guatemala, el cual puede dar una idea del espacio donde se realizan las operaciones de logística (Ransa, 2015b).

Tabla 28 *Capacidad instalada de Ransa CAM por país*

Capacidad instalada de Ransa CAM por país

	El Salvador	Guatemala	Honduras
Número de empleados	652	153	197
Capacidad de centros de distribución	230,000 m2	26,800 m2	75,760 m2
Número de clientes	25	12	19
Facturación anual	USD 19.7 MM	USD 7.2 MM	USD 7.0 MM

Nota. Adaptado de "Ransa CAM: Servicios," por Ransa, 2015a. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Autor.

Uno de los puntos fuertes de Ransa CAM radica en la buena planificación de sus operaciones. Virtud ganada de su vasta experiencia previa en el Perú, el desarrollo de su planificación se compone de cuatro pasos secuenciales claros. En primer lugar se plantea un diseño de los procesos operativos, el cual está respaldado por la experiencia previa de la empresa y se encuentra adaptado a las condiciones locales y del cliente. Luego se realiza un esquema de operación, estableciendo un orden de los procesos individuales diseñados previamente. En tercer lugar, la etapa más importante de la planificación es el establecimiento de los parámetros de operación. Esta etapa comprende el análisis de las capacidades por actividad, es decir, el número de personas y cantidad de equipo necesario para cada actividad a ejecutar. Las actividades principales que se trabajan son la recepción de mercadería, el

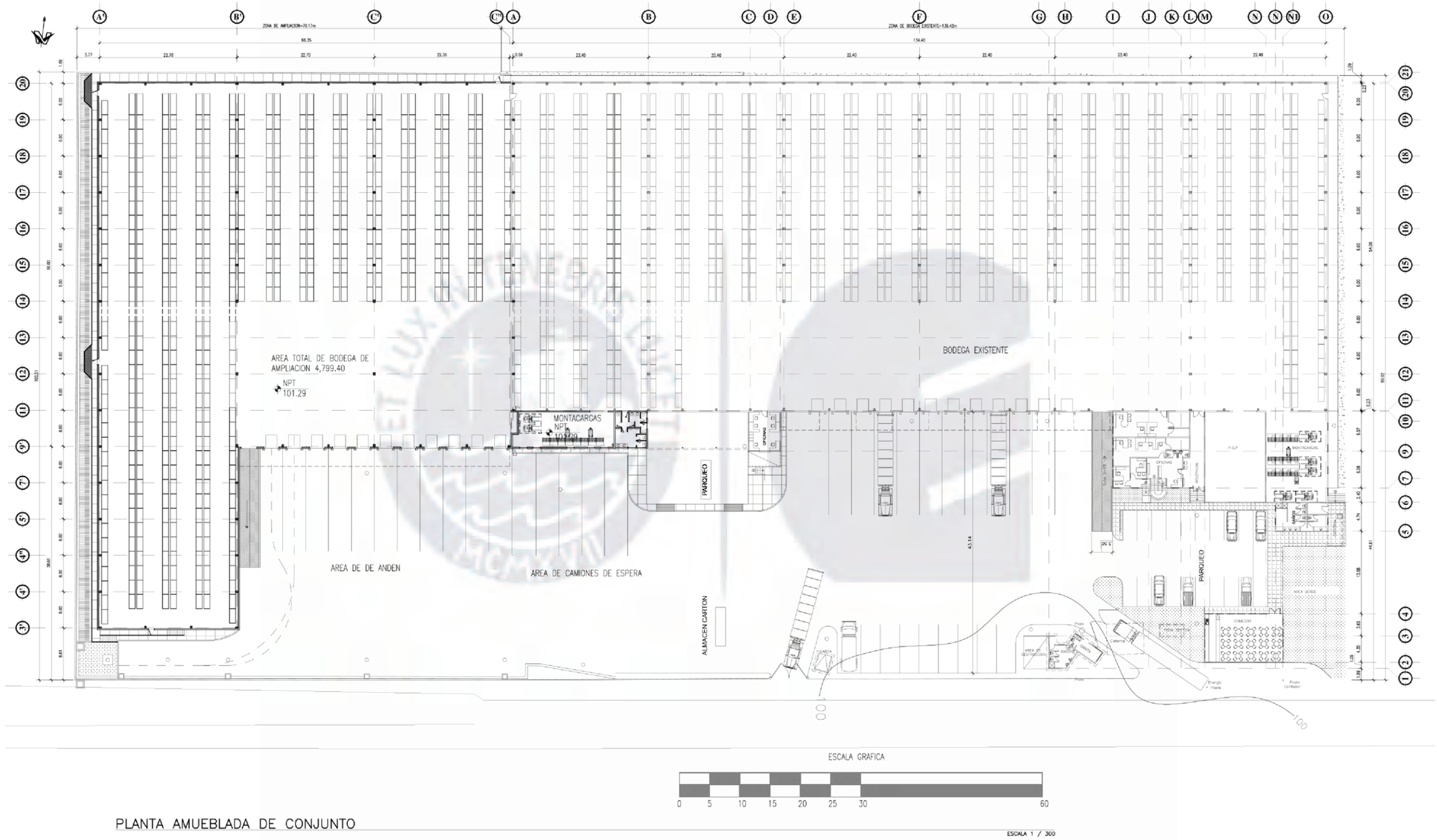
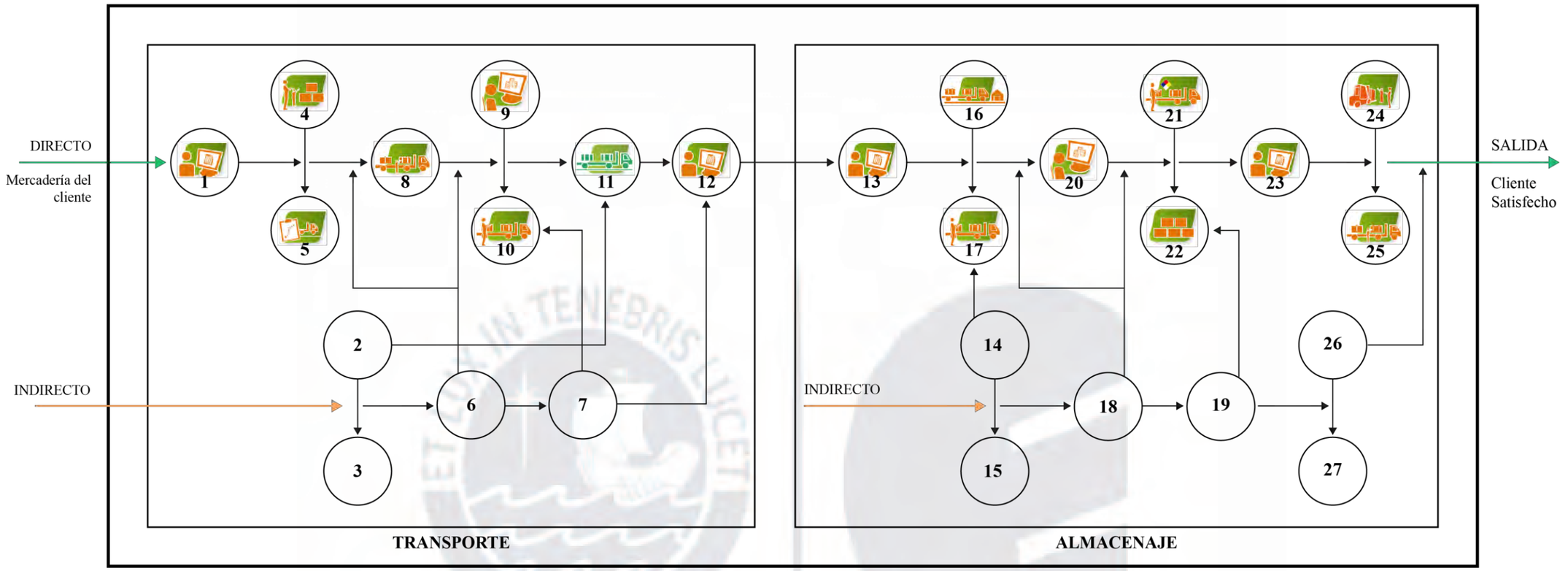


Figura 39. Planta amoblada del Centro de Distribución Villa Nueva, Guatemala.
Tomado de "Proyecto Arquitectónico del Centro de Distribución Villa Nueva," por Ransa, 2014. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Autor.

almacenaje, la preparación (*picking)* y el despacho, y son monitoreadas diariamente por supervisores tanto de transporte como de distribución. Los parámetros están basados en coeficientes de tiempo históricos de la empresa, los cuales son constantemente actualizados. Esta etapa es clave para determinar la siguiente y última fase de la planificación operativa, el costeo operativo. Luego de diseñar los procesos, diagramarlos en un esquema y establecer las capacidades necesarias, es posible cuantificar los recursos necesarios para las operaciones de Ransa CAM mediante la asignación de costos. Es importante indicar que la empresa realiza cada dos meses un control general de los procesos operativos, a cargo de un equipo de excelencia operacional, en el que se evalúan los coeficientes de tiempos, actividades y costos (Mares, 2016b).

Una vez realizada la planificación, el proceso mismo de transformación o producción es la parte más importante del sistema de transformación de una empresa, es donde se genera el valor agregado del bien o servicio (D'Alessio, 2012). El análisis propuesto se centrará en el negocio principal de Ransa CAM, la logística tercerizada, este proceso implica un conjunto de actividades divididas principalmente en dos, por un lado transporte y por el otro el almacenaje. En la Figura 40 se puede observar la frugalización de todos los procesos divididos en transporte y almacenaje. Como se muestra, se ha dividido entre los procesos directos, los cuales tienen que ver con las operaciones propiamente logísticas, y los procesos indirectos, que brindan soporte al proceso principal. A continuación se realizará una breve explicación de cada proceso mostrado en la secuencia de frugalización, empezando por el transporte:

P1 Proceso de recepción de solicitud de transporte. Este proceso es realizado por el ejecutivo de cuenta a cargo del cliente que solicita el transporte e inicia la secuencia de procesos directos. Este proceso puede ser controlado mediante el tiempo transcurrido desde la recepción de la orden hasta el envío de una respuesta al cliente. Actualmente no se conoce



ENTRADA/DIRECTO: Mercadería del cliente.
INDIRECTO: Suministros, infraestructura, administración, supervisión.

P1: Proceso de recepción de solicitud de transporte de mercadería
P2: Proceso de alquiler de mano de obra y unidades de transporte
P3: Proceso de mantenimiento de infraestructura
P4: Proceso de análisis de mercadería y rutas
P5: Proceso de planificación (plan de ruta, asignación de unidad y conductor)
P6: Proceso de administración
P7: Proceso de supervisión de transporte
P8: Proceso de estiba/trinca (carga de mercadería, pretrincado, aseguramiento de la carga)
P9: Proceso de registro de la operación
P10: Proceso de verificación (unidades de trasnporte, documentos, equipos de seguridad)
P11: Proceso de transporte
P12: Proceso de entrega de mercadería

SALIDA: Cliente satisfecho

ENTRADA/DIRECTO: Mercadería del cliente.
INDIRECTO: Suministros, infraestructura, administración, supervisión.

P13: Proceso de recepción de solicitud de ingreso de mercadería
P14: Proceso de alquiler de mano de obra
P15: Proceso de mantenimiento y/o alquiler de almacén
P16: Proceso de inspección de mercadería
P17: Proceso de verificación de mercadería (documentación, factura)
P18: Proceso de administración
P19: Proceso de supervisión de centro de distribución
P20: Proceso de registro de la operación en el sistema WMS.
P21: Proceso de inspección de materiales peligrosos (etiquetado de mercadería)
P22: Proceso de almacenaje
P23: Proceso de recepción de solicitud de despacho de mercadería
P24: Proceso de predespacho de mercadería (paletizado, embalaje)
P25: Proceso de despacho de mercadería
P26: Proceso de cobranza
P27: Proceso de contabilidad

SALIDA: Cliente satisfecho

Figura 40. Frugalización de los procesos de Ransa CAM.
Adaptado de "Administración de las Operaciones Productivas: un enfoque en los procesos para la gerencia," por F. A. D'Alessio, 2012. México D. F., México: Pearson.

el tiempo de respuesta debido a que no se realiza una medición en la empresa.

P2 Proceso de alquiler de mano de obra y unidades de transporte. Este es un proceso administrativo de soporte a los procesos directos de la frugalización. Ransa CAM posee personal propio aunque de vez en cuando terceriza la mano de obra dependiendo de la demanda, lo mismo sucede con las unidades de transporte.

P3 Proceso de mantenimiento de infraestructura. Al igual que el P2 este es un proceso indirecto que brinda soporte a toda la cadena de transporte. Se realizan reparaciones de las unidades de transporte propias.

P4 Proceso de análisis de mercadería y rutas. Luego de la solicitud del cliente, este es el primer paso que se realiza para conocer qué tipo de mercadería se va a transportar y las posibles rutas que se tomarían. Actualmente las inspecciones se realizan por el supervisor de transporte, sin embargo no se tiene una medición del tiempo que demora esta actividad.

P5 Proceso de planificación. En este proceso se realiza un plan de ruta en base a las condiciones del momento para hacer más eficiente el transporte, se realiza manualmente con la ayuda de un plano de la ciudad y se agrupan los destinos por zonas. Una vez terminado el plan de ruta se asigna la unidad de transporte y el conductor.

P6 Proceso de administración. A cargo del gerente de administración y finanzas, este proceso es el soporte general al proceso de servicio directo, implica desde organizar el personal hasta abastecer de los suministros necesarios a las unidades de transporte y oficinas.

P7 Proceso de supervisión de transporte. Este proceso es un monitoreo a las operaciones de transporte para que se desarrollen correctamente. Se encuentra a cargo del supervisor de transporte de cada país.

P8 Proceso de estiba/trinca. Este proceso es la carga de la unidad de transporte para su futuro despacho. La empresa posee el indicador de bultos/hora, el cual usa para controlar la productividad de los estibadores.

P9 Proceso de registro de la operación. Una vez cargada la unidad de transporte se realiza la documentación necesaria y se registra toda la información.

P10 Proceso de verificación. Luego del registro se realiza una inspección de que las unidades de transporte se encuentren en buen estado, los documentos estén en regla y que se cuenten con los equipos de seguridad necesarios para el transporte de la mercadería.

P11 Proceso de transporte. Una vez verificados los puntos anteriores la unidad de transporte parte al destino establecido. Este proceso es controlado por GPS desde el centro de distribución, de este modo la empresa tiene la certeza de la ubicación exacta de la mercadería en tiempo real. Es importante señalar que si bien se cuenta con esta tecnología, esta no es accesible a los clientes aún, se usa solamente para un control interno.

P12 Proceso de entrega de mercadería. El cliente recibe la mercadería en el punto indicado, se hace firma de las guías comprobando que todo este conforme. La empresa usa el cociente entre pedidos recibidos a tiempo y el total de pedidos recibidos como indicador para monitorear este servicio. La empresa posee un buen desempeño en esta área, alcanzando el 98% de pedidos recibidos a tiempo en 2015.

Luego del análisis de los procesos relacionados al transporte, se evaluarán los procesos relacionados al almacenaje, tanto para el ingreso de la mercadería a los centros de distribución como el despacho:

P13 Proceso de recepción de solicitud de ingreso de mercadería. Este proceso es realizado por el ejecutivo de cuenta a cargo del cliente que solicita el almacenaje.

Este proceso puede ser controlado mediante el tiempo transcurrido desde la recepción de la orden hasta el envío de una respuesta al cliente. Actualmente no se conoce el tiempo de respuesta debido a que no se realiza una medición en la empresa.

P14 Proceso de alquiler de mano de obra. Para operaciones comunes Ransa CAM utiliza su propio personal, sin embargo cuando existe una demanda excesiva o la mercadería requiere de mayor soporte la empresa sub contrata empleados.

P15 Proceso de mantenimiento y/o alquiler de almacén. Se realizan refacciones y acondicionamientos a los almacenes propios de la empresa. Normalmente los almacenes de la empresa son propios, salvo excepciones en el caso de que esté ingresando a nuevos mercados puede alquilar locales para el desarrollo de sus operaciones.

P16 Proceso de inspección de mercadería. Luego de la recepción de la solicitud del cliente, el siguiente paso es la llegada de la mercadería al centro de distribución y su respectiva inspección. Se inspecciona que la cantidad de mercadería esté correcta y además el estado de esta. Actualmente no se realiza una medición del tiempo de este proceso.

P17 Proceso de verificación de mercadería. Luego de la inspección, el siguiente proceso directo es la verificación de la documentación, que se encuentre en regla. En la actualidad no se realiza la medición del tiempo que demora este proceso en la empresa.

P18 Proceso de administración. A cargo del gerente de administración y finanzas, este proceso es el soporte general al proceso de servicio directo, implica desde organizar el personal hasta abastecer de los suministros necesarios a los almacenes y oficinas.

P19 Proceso de supervisión del centro de distribución. Si bien no es un proceso directo del servicio logístico, la supervisión del centro de distribución es uno de los más

importantes, debido a que significa el principal espacio de las operaciones de Ransa CAM. Se encuentra a cargo del supervisor de centro de distribución y monitorea todas las actividades desarrolladas en los centros.

P20 Proceso de registro de la operación en el sistema. Una vez verificada la mercadería se ingresa al sistema WMS por sus siglas en inglés (*Warehouse Management System)*. Este sistema es una de las fortalezas de Ransa CAM debido a la contribución en la eficiencia en la utilización de los almacenes.

P21 Proceso de inspección de materiales peligrosos. Luego de ingresado al sistema se realiza una inspección de materiales que pudieran significar un riesgo para la mercadería existente.

P22 Proceso de almacenaje. Dentro de los centros de distribución el indicador más utilizado para medir la productividad de los operarios es el número de pallets por hora, tanto para pallets recibidos como para pallets almacenados. El sistema WMS es fundamental para el uso eficiente de los centros de distribución, además se utilizan indicadores como la rotación de mercancías (ventas acumuladas entre inventario promedio), duración de mercancías (inventario final entre ventas promedio multiplicado por 30 días) y la exactitud del inventario (valor diferencia entre valor total de inventarios).

P23 Proceso de recepción de solicitud de despacho de mercadería. Este proceso es realizado por el ejecutivo de cuenta a cargo del cliente que solicita el despacho de su mercadería. Este proceso puede ser controlado mediante el tiempo transcurrido desde la recepción de la orden hasta el envío de una respuesta al cliente. Actualmente no se conoce el tiempo de respuesta debido a que no se realiza una medición en la empresa.

P24 Proceso de pre despacho de mercadería. Este proceso comprende principalmente el paletizado y el embalaje de la mercadería. Como ya se mencionó, el indicador idóneo es el número de pallets por hora que realiza un operario, así como también el indicador de bultos por hora despachados.

P25 Proceso de despacho de mercadería. Luego de haber preparado la mercadería para su partida, este proceso directo comprende la salida de la mercadería a su destino final. Del mismo modo que en el proceso de entrega de mercadería, el indicador que usa la empresa es el de número de pedidos entregados a tiempo entre el número total de pedidos, que en 2015 fue de 98%.

P26 Cobranza. Este proceso indirecto es de soporte administrativo y es realizado por el jefe de cobranzas de cada país.

P27 Contabilidad. Este proceso indirecto es de soporte administrativo y es realizado por el jefe de contabilidad de cada país bajo la supervisión del gerente regional de administración y finanzas.

La empresa usa un sistema de Planificación de Recursos Empresariales, ERP por sus siglas en inglés (*Enterprise Resource Planning*) enlazado con el Sistema de Gestión de Almacenes, WMS por sus siglas en inglés (*Warehouse Management System)*. El Sistema de gestión del transporte, TMS por sus siglas en inglés (*Transportation Management System*), es muy elemental todavía y no es considerado como un sistema de información.

El WMS funciona correctamente y maneja procesos de ubicación de los productos, los movimientos de los operarios, los movimientos de las máquinas y la manutención de los artículos, optimizando el espacio de almacenaje así como los flujos de material y personal. El TMS por el contrario, presenta deficiencias en su funcionamiento al no encontrarse integrado a los demás sistemas, posee un tiempo de

reacción poco rápido frente a eventualidades como el colapso del sistema. Además un gran porcentaje del transporte se encuentra tercerizado, otorgando bastante flexibilidad en términos de capacidad variable, sin embargo no existe fidelización con los transportistas y Ransa CAM posee un reducido poder de negociación frente a esta parte de los proveedores. Actualmente el transporte se gestiona mediante Tablas de Excel (Mares, 2016b).

Para la evaluación de la calidad de los procesos, aún no se usan las siete herramientas de Deming, sin embargo se ha proyectado una futura implementación y se ha empezado por documentar todos los procesos operativos. Básicamente el control de calidad está orientado al servicio al cliente, mediante ANS o Índices Clave de Rendimiento, KPI por sus siglas en inglés (*Key Performance Indicator*). El ANS revisa el desempeño y los estándares de servicio establecidos previamente con el cliente, se observa una deficiencia en el tiempo de resolución de los problemas y no existe un control de inventarios en tiempo real. En resumen los acuerdos no se cumplen debido a estos problemas donde la comunicación es reactiva y no existe una cultura de prevención de errores. Los KPI's no se miden estructuralmente, se utilizan como indicadores aislados que no construyen una estructura de procesos integrada, secuencial, medible y trazable. No obstante, existen propuestas en la empresa para implementar aplicaciones electrónicas que permitan la trazabilidad de la mercadería de los clientes, brindando información en tiempo real del estado de su cadena de suministro, lo que mejoraría ampliamente los tiempos de respuesta (Planeamiento 2016-2020 Negocio Logístico, Guatemala, 2015).

Si bien el WMS se encuentra enlazado al ERP, no existe una integración de estos sistemas a lo largo de todos los procesos, cada uno se maneja independientemente e inclusive no existe homologación entre los tres países. Si bien existen prácticas

eficientes en procesos individuales como el almacenaje o el planeamiento de los recursos, la integración de estos sistemas aún está pendiente, estandarizando procesos entre los tres países y conectándolos mediante los sistemas.

Otra parte esencial del sistema de transformación es el trabajo o mano de obra, el cual es de vital importancia para una empresa que produce servicios. Ransa CAM, como organización, posee experiencia y *know-how* en logística de *retail* y productos de consumo masivo, aunque esta experiencia proviene de sus operaciones en Perú y está limitada particularmente a la primera línea de mando. En la segunda línea de mando se observa un déficit de profesionalización en la empresa y tampoco existe preocupación por capacitaciones al personal. Se ha implementado un plan de mejora continua pero aún las capacitaciones no se encuentran alineadas a las necesidades de las operaciones (Mares, 2016a).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La administración de las finanzas y la contabilidad de Ransa CAM está liderada por el *Chief Financial Officer* (CFO) que es el encargado de verificar que todos los procesos relativos a la toma de decisiones que implican salidas y entradas de dinero sean realizados de una manera óptima. Muchas de las decisiones de este departamento complementan a las distintas áreas del negocio estableciendo los límites financieros mediante el cual deben operar.

A través de la Gerencia Central de Administración y Finanzas, se realizan los controles mensuales y se informan a través de los comités de gestión a través de la revisión de los estados de resultados y siempre se comparan respecto del mismo período del año anterior y respecto del presupuesto del año. Además, cabe resaltar que el costeo por cliente es un tema pendiente de realización por la empresa, lo cual resulta de utilidad para la obtención de *breakeven point* que es crucial para las decisiones

contables y financieras que la empresa decida. Este indicador de los costos por cliente permitirá además comparar con el índice de concentración de los clientes.

Es importante notar que Ransa CAM posee una liquidez y una posición financiera sólida que le permite posicionarse adecuadamente en el mercado. En relación a la industria, se desconoce su posición respecto a empresas del mismo sector puesto que la información de sus competidores no es pública y no es accesible para realizar dicho análisis.

Por otro lado, cabe precisar que Ransa CAM recientemente ha replanteado su estructura de capital, lo cual le ha permitido contar con balances sanos y adecuadamente establecidos. Las cifras que corresponden al ratio deuda capital han pasado de 1.41 en el 2014 a 1.27 en el 2015, demostrando una mejora sustantiva. Esto sugiere que, dependiendo de las necesidades, se podría incrementar el capital de la compañía vía deuda si en caso deseasen seguir con el crecimiento en la región. Tema importante en este punto es el fuerte respaldo del Grupo Ransa y el Grupo Romero para fines de brindar garantías en la obtención de capital.

Los estados financieros son altamente empleados por la empresa especialmente para evaluar información histórica, encontrar falencias y corregirlas en los años futuros. También Ransa CAM realiza proyecciones de tasas de crecimientos con las cuales se podrán realizar presupuestos más exactos y acordes a la realidad que enfrentarían en los periodos siguientes. Es importante precisar que Ransa CAM no posee una política de dividendos definida, lo cual puede desincentivar a sus socios a seguir invirtiendo en la empresa.

La tasa de crecimiento en ventas ha aumentado 20% en el 2015 respecto al 2014; y de igual forma, la utilidad neta ha aumentado 145% en el mismo periodo de tiempo. Ambos datos analizados en conjunto sugieren un manejo cada vez más eficiente en

cuanto a costos dado que proporcionalmente los costos se han ido reduciendo en por cada unidad de venta realizada. El margen de utilidad bruta es equivalente a 18.4% en el 2015, superior al 15.4% obtenido en el 2014. En relación al 2014, en el año 2015 se pudo alcanzar un mejor desempeño en todos los aspectos. Esto refleja una tendencia de mejora y de mayor eficiencia en la empresa. Por otro lado, es importante agregar que Ransa CAM no cotiza en la bolsa en ninguno de los países donde opera, por lo que su información es privada y de difícil acceso a cualquier persona externa a ella.

En cuanto al nivel de experiencia de los funcionarios de finanzas y contabilidad, estos son personas altamente preparadas con estudios de post-grado y alto nivel de experiencia en la materia; sin embargo, no se realizan programas de capacitaciones para los analistas o sus respectivos funcionarios y asistentes. Por otro lado, cabe precisar que se ha creado la gerencia de riesgos y controles que es la responsable de analizar los riesgos de todo tipo a los que pueda estar afecta la empresa. Esto se analiza desde las perspectivas de crecimiento de la empresa hasta las evaluaciones concernientes a los niveles de riesgo que se incurre por la toma de una decisión.

En cuanto los niveles de inversión, la Tabla 29 muestra cómo ha disminuido 77% respecto al año 2014. En el 2015 el proceso de inversión en Ransa CAM ha ido disminuyendo puesto que marginalmente las inversiones han ido avanzando en años anteriores. Si la empresa entrara en un proceso de desarrollo de nuevos productos o alguna estratégica agresiva, entonces las inversiones tomarían un rumbo creciente respecto a los años anteriores.

Las Tabla 30 se muestra el estado de ganancias y pérdidas, junto con su respectivo análisis vertical, en el cual se puede observar mejoras en cuanto a margen bruto y margen neto, esto sugiere un manejo más eficiente en sus operaciones. Por otro lado la Tabla 31, muestra el balance general de la empresa, mediante su respectivo

análisis vertical, que muestran comportamientos similares de un periodo a otro. Esto sugiere que las políticas de la empresa se encuentran variando, pero de manera paulatina en el tiempo. Asimismo, no se evidencia un cambio radical y el estado actual de la empresa se encuentra saludable.

Tabla 29

Niveles de Inversión de Ransa CAM

Inversiones (en miles de dólares Americanos)	Adiciones-Ejercicio 2014	Adiciones-Ejercicio 2015
Terrenos	213	0
Edificios e instalaciones	1650	38
Maquinaria y equipo	426	342
Mobiliario y equipo	26	30
Equipo	26	104
Equipo de transporte	97	0
Obras en proceso	1942	498
Total	4379	1011

Tabla 30 *Estado de Ganancias y Pérdidas 2014 y 2015.*

Estado de Ganancias y Pérdidas 2014 y 2015

Pérdidas y Ganancias	2014		2015	
	Acumulado		Acumulado	
Consolidado (miles de dólares Americanos)				
Ventas	29,252		35,000	
Costo de venta	24,815		28,696	
Utilidad bruta	4,437	*15.2%*	6,303	*18.0%*
Gastos de operación:				
G. Administración y venta	1,856	*6.3%*	2,312	*6.6%*
Utilidad operativa	2,581	*8.8%*	3,991	*11.4%*
Otros ingresos :				
Gastos financieros netos	-1,454		-1,843	
Otros ingresos y egresos	-68		-364	
Utilidad antes de impuestos	1,059	*3.6%*	1,785	*5.1%*
Impuesto a la renta	532		496	
Utilidad neta	527	*1.8%*	1,289	*3.7%*

Tabla 31

Balance General y Análisis Vertical 2014 y 2015

Activo Corriente (miles de dólares Americanos)	6,349	13.3%	7,242	15.4%
Caja y Bancos	827	1.7%	1,157	2.5%
Cuentas por Cobrar Comerciales	4,609	9.6%	5,128	10.9%
Cuentas por cobrar Afiliadas		0.0%	12	0.0%
Inventarios	238	0.5%	0	0.0%
Otros Activos Corrientes	675	1.4%	945	2.0%
Inversiones	0	0.0%	0	0.0%
Maquinaria y Equipo Neto	41,383	86.5%	39,418	84.1%
Otros Activos No Ctes	91	0.2%	227	0.5%
Total Activo	47,823	100.0%	46,887	100.0%
PASIVO CORRIENTE	14,314	29.9%	8,707	18.6%
Sobregiros bancarios		0.0%		0.0%
Cuentas por pagar bancarias	6,723	14.1%	2,438	5.2%
Parte Corriente Deuda a Largo Plazo	3,537	7.4%	1,864	4.0%
Cuentas por Pagar Comerciales	2,486	5.2%	2,542	5.4%
Cuentas por Pagar Afiliadas	682	1.4%	443	0.9%
Otros Pasivos Corrientes	886	1.9%	1,420	3.0%
Deuda a Largo Plazo	12,555	26.3%	16,401	35.0%
Otros Pasivos No Corrientes	1,130	2.4%	1,093	2.3%
Patrimonio	19,824	41.5%	20,686	44.1%
Capital Social	13,708	28.7%	13,708	29.2%
Superávit por Revalúo	3,283	6.9%	3,283	7.0%
Reservas	844	1.8%	928	2.0%
Utilidades Acumuladas	1,762	3.7%	2,228	4.8%
Utilidad del ejercicio	603	1.3%	771	1.6%
Otros componentes del patrimonio	0	0.0%	84	0.2%
diferencial cambiario	-376	-0.8%	-316	-0.7%
Pasivo Y Patrimonio	47,823	100.0%	46,887	100.0%

Los indicadores o ratios financieros que corresponden al análisis financiero de la empresa son de utilidad para conocer la situación actual de la empresa y con ello poder determinar el rumbo financiero al cual Ransa CAM estaría apuntando. Un análisis de este tipo es de suma importancia para la gerencia puesto que sirve como indicador de las gestiones que la empresa vienen realizando. Este análisis será realizado bajo cinco

perspectivas financieras distintas, estas son: (a) análisis Dupont, (b) ratios de liquidez, (c) ratios de actividad, (d) ratios de endeudamiento, y (e) ratios de rentabilidad.

La Tabla 32 muestra el análisis Dupont de la empresa en la cual se puede ver la descomposición del ROE y los ratios que estarían afectando directamente el desempeño y el retorno por cada dólar invertido de los accionistas. De este análisis se desprende la importancia independiente del margen de utilidad neta, el cual refleja la porción de cada venta realizada que se transforma en utilidad, esta se ha incrementado de 1.8% a 3.7%, de una año a otro, lo cual es reflejo de una mejoría en cuanto a la eficiencia de las operaciones. La rotación de activos totales, la cual expresa las veces que los activos varían en la empresa; esta se incrementó de 0.61 a 0.75 del 2014 al 2015, respectivamente, esto refleja mayores usos de los activos, lo cual es indicador de mayor actividad dentro de Ransa CAM, y finalmente el ratio concerniente a la deuda, el multiplicador financiero ha disminuido de un año a otro, lo cual refleja un menor uso de deuda, lo cual se ajusta a la practicas que Ransa CAM desea seguir. De estos tres componentes se puede determinar el ROE el cual pasa de 2.7% a 6.2% al 2015 reflejando mejoras sustanciales de un año a otro. Es importante resaltar en la misma Tabla el ROA, por sus siglas en inglés (Return on Assets) el cual refleja el retorno sin el uso de deuda dentro de la empresa. Se puede concluir que la deuda ha contribuido significativamente en el retorno hallado de la compañía. Este desempeño de la deuda se refleja mediante la diferencia entre el ROE y el ROA, el cual para el 2015 equivale a 3.5%. Dado que Ransa CAM es una empresa dedicada al rubro de operaciones logísticas, es necesario que haya un mayor enfoque en el ratio correspondiente a rotación de activos dentro del análisis Dupont y preferible que el gerente general de dicha empresa tenga conocimientos superiores en operaciones, tal como su perfil lo establece actualmente.

Tabla 32

Análisis Dupont de los Años 2014 y 2015 para Ransa CAM

Análisis DuPont	2014	2015	Fórmula
Margen de utilidad neta	1.8%	3.7%	Utilidad neta / Ventas
Rotación de activos totales	0.61	0.75	Ventas / Activos totales
Multiplicador financiero	2.41	2.27	Activos totales / Patrimonio
ROA	1.1%	2.7%	Utilidad Neta / Activos totales
ROE	2.7%	6.2%	Utilidad Neta / Patrimonio

La Tabla 33 muestra los ratios de liquidez de la empresa, los cuales son de vital importancia para que la empresa no se quede sin fondos y cuente con la cantidad óptima de recursos para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo y posibles contingencias que se puedan presentar en el futuro. De esta información es importante notar que el ratio corriente es de 0.83 en el 2015, mostrando una mejoría en relación al 2014 que fue de 0.44. El incremento en este ratio es importante porque es reflejo de una mejor posición financiera para hacer frente a las deudas de corto plazo y posibles contingencias que puedan presentarse. De igual forma, una medidor que complementa esto, es la prueba ácida, la cual considera que las existencias pueden tardar un periodo más largo en hacerse efectivo por ende se retiran del cálculo del ratio corriente. Para el caso de Ransa CAM el hecho de no poseer inventario hace este ratio igual al anterior para el 2015 y varía ligeramente en el 2014 debido a un nivel muy bajo de existencias que presentó en dicho momento. Cabe resaltar que un nivel equivalente a uno, representaría mayor confianza para la empresa en el sentido de poder cumplir todas sus deudas de corto plazo y sin mantener capital ocioso. Estos ratios de liquidez en su conjunto irán aumentando con el tiempo debido a los mejores manejos que se estarían aplicando recientemente de acuerdo a nuevas políticas establecidas. Políticas relacionadas a un mayor cuidado en los créditos solicitados, los cuales son respaldados también por el grupo al que pertenece la empresa.

Tabla 33

Ratios de Liquidez 2014 y 2015 para Ransa CAM

Liquidez	2014	2015	Fórmula
Capital de trabajo	5,674	6,285	Existencias + cuentas por cobrar + efectivo
Capital de trabajo neto	-1,049	3,847	Capital de trabajo - cuentas por pagar
Ratio corriente	0.44	0.83	Activo corriente / Pasivo Corriente
Prueba ácida	0.43	0.83	(activo corriente - existencias)/pasivo corriente
Relevancia activo corriente	13.3%	15.4%	Activo corriente / Activos totales
Ratio de capital de trabajo	-2.2%	8.2%	capital de trabajo neto / activos totales
Ratio de efectivo	1.7%	2.5%	Efectivo y equivalentes / total activo

Nota: Las cantidades son expresadas en miles de USD.

Es importante también resaltar de la Tabla 33 que el nivel de activos corriente sobre activos totales equivale a 15.4% en el 2015 siendo el restante porcentaje activos no corrientes o activos fijos como la posesión de almacenes, máquinas y otros activos más durables. Cabe agregar que la relación de efectivo que posee la empresa en relación a sus activos es equivalente a 2.5% en el 2015, superior al 1.7% obtenido en el 2014; y finalmente el capital de trabajo neto representa 8.2% en el 2015, considerablemente en mejor posición que en el 2014 que se obtuvo un valor negativo equivalente a -2,2%, lo cual resulta bastante riesgoso para el funcionamiento normal de las operaciones del día a día.

La Tabla 34 muestra los ratios de actividad, los cuales están relacionados a cómo la empresa lleva sus operaciones en el día a día. Como se puede observar por el periodo promedio de cobranza, Ransa CAM cobra sus cuentas por cobrar en promedio cada 53 días mostrando una mejora en relación al año 2014, pues este número era de 56 días. En relación periodo promedio de inventario, este ratio no se puede determinar debido a la inexistencia de inventarios en el balance general del año 2015, cabe resaltar que el nivel de inventario en el 2014 era muy pequeño, alcanzando el 0.5% del nivel de activos. Esto hace sentido puesto que Ransa CAM no cuenta con insumos para realizar algún producto o servicio, sino que sus almacenes y maquinas es todo el capital necesario para

operar y brindar el servicio oportuno. Por otro lado, se puede apreciar que el periodo promedio de pago se ha reducido considerablemente de 98 a 31 para los años 2014 y 2015, respectivamente. Esto implica que se han empeorado las condiciones de pago para Ransa CAM; en el 2014 se pagaba cada 98 días a los proveedores mientras que en el 2015 se tiene que pagar cada 31 días, siendo más próximas las fechas de pago en épocas recientes que en años previos. Finalmente, en relación a estos tres ratios analizados se puede concluir en el ciclo de conversión de efectivo, el cual es de 41 días. Esto sugiere que desde que sale el dinero para hacer la compra de insumos hasta el recupero del dinero por el servicio brindado, pasan aproximadamente 41 días, 16 días antes que en el año 2014. Este indicador brinda información útil para el cálculo del capital de trabajo.

Tabla 34 *Ratios de Actividad 2014 y 2015 para Ransa CAM.*

Ratios de Actividad 2014 y 2015 para Ransa CAM

Actividad	2014	2015	Fórmula
Rotación de cuentas por cobrar comerciales	6.35	6.83	ventas/cuentas por cobrar
Periodo de promedio de cobranzas (PPC)	56.72	52.75	360/ rotación cuentas por cobrar
Rotación de inventarios	104.26		Costos de ventas/ inventario promedio
Periodo promedio de inventarios (PPI)	3.45		360/ rotación de inventarios
Rotación de cuentas por pagar	3.69	11.77	Costo de ventas / cuentas por pagar
Periodo de promedio de pagos (PPP)	97.53	30.59	360/ rotación de cuentas por pagar
Rotación de activos totales	0.61	0.75	Ventas/Activos totales
Ciclo operativo	60.17	52.75	PPI + PPC
Ciclo de conversión de efectivo	56.48	40.98	CO - PPP
Efectivo / Ventas	2.8%	3.3%	Efectivo/Ventas

La Tabla 35 lista los ratios que serán de utilidad para analizar el nivel de deuda de la empresa. La información brindada proporciona distintos ratios de apalancamiento que llevan todos en conjunto a la misma conclusión, cambiando únicamente la forma de la fórmula pero dando el mismo resultado para la interpretación. Los cuatro ratios presentados: (a) grado de endeudamiento, (b) endeudamiento sobre patrimonio, (c)

grado de propiedad, y (d) multiplicador financiero; hacen ver que el nivel de endeudamiento de la empresa está cayendo, lo cual va acorde con las metas mencionadas por la gerencia de proyectos (Torrico, 2016).

Tabla 35

Ratios de Endeudamiento 2014 y 2015 para Ransa CAM

Endeudamiento	2014	2015	Fórmula
Grado de endeudamiento	58.5%	55.9%	Pasivo total/total activos
Endeudamiento sobre patrimonio	1.41	1.27	Pasivo total/patrimonio
Grado de propiedad	41.5%	44.1%	Patrimonio neto/activo total
Multiplicador financiero	2.41	2.27	total activos/patrimonio

Finalmente, la Tabla 36 muestra los ratios de rentabilidad de la empresa Ransa CAM. Como se puede apreciar, la empresa no posee ratios de rentabilidad sustancialmente elevados, sin embargo estos han incrementado respecto al año 2014. Es importante para la empresa buscar mejorar estos ratios puesto que puede desincentivar a los inversionistas considerando opciones de rentabilidad con el mismo nivel de rentabilidad y riesgo menor.

Finalmente entre las fortalezas detectadas en el área de finanzas, se puede identificar que: (a) las políticas de apalancamiento proponen reducir el nivel de deuda paulatinamente en el tiempo, (b) la liquidez de la empresa se mantiene en niveles estables, (c) las políticas promedio de cobranza se han reducido lo cual mejora el ciclo de conversión de efectivo, y (d) se resalta el uso de manera eficiente de las deudas contraídas. Sin embargo existen algunos aspectos en los que la organización aún debe trabajar, entre ellos esta: (a) el nivel de retorno hacia los accionistas, lo cual representa cifras considerablemente bajas dado que a ese nivel de rentabilidad existen activos que presenten un menor nivel de riesgo, (b) mejorar las condiciones de pago con los proveedores, lo cual ha empeorado en relación al 2015, y (c) optimizar las operaciones

con el fin de mejorar el margen neto que no representa mucha utilidad por unidad de dólar vendido.

Tabla 36

Ratios de Rentabilidad 2014 y 2015 para Ransa CAM

Rentabilidad	2014	2015	Fórmula
Margen bruto	15.2%	18.0%	Utilidad bruta / ventas
Margen neto	1.8%	3.7%	utilidad neta / ventas
Margen operativo	8.8%	11.4%	utilidad operativa / ventas
ROA	1.1%	2.7%	Utilidad neta / total activos
ROE	2.7%	6.2%	Utilidad neta / Patrimonio

4.1.5 Recursos Humanos (H)

Respecto a los Recursos Humanos y Cultura, D'Alessio (2014) destacó que el capital humano es uno de los activos más valiosos en las organizaciones, pues el mismo se encarga de movilizar los activos más importantes de la organización, impulsando así el ciclo operativo de la misma. Sin embargo, el autor destaca que a pesar de ser uno de los factores más importantes de la organización, también es uno de los factores menos predecibles y de mayor volatilidad, debido al nivel de complejidad e interdependencia que subyace en el mismo. Respecto a las variables abordadas en la auditoría de Recursos Humanos & Cultura, D'Alessio (2014) destacó que las principales serían:

- Competencias y calificaciones personales
- Selección, capacitación y desarrollo personal
- Disponibilidad y calidad de la mano de obra
- Costos laborales en relación con la industria y los competidores
- Nivel de remuneraciones y beneficios
- Efectividad de los incentivos al desempeño
- Nivel de rotación y de ausentismo
- Políticas de tercerización

- Estructura organizacional
- Calidad de clima laboral
- Cultura organizacional

Respecto a los aspectos organizacionales de la empresa, las entrevistas realizadas con el personal, indican que el área de recursos humanos de la empresa se enfoca en las tareas de: (a) reclutamiento y selección, (b) capacitación, (c) evaluación de desempeño, (e) contrataciones y despidos que se realizan de acuerdo a las necesidades de la empresa o los proyectos, (f) medición del clima laboral, y (g) gestión de las relaciones laborales en la empresa. En cuanto a la estructura de la empresa, Ransa CAM cuenta con 1,010 trabajadores entre empleados directos e indirectos, la mayor concentración de trabajadores se encuentra en el área de operaciones con un porcentaje total del 80% y un 20% para el área administrativa. Los niveles de rotación, dentro de la empresa son relativamente bajos debido el trabajo realizado por parte del área de Recursos Humanos en los aspectos de clima organizacional y capacitación. Sobre el clima laboral, se puede observar que en la empresa se percibe un clima laboral sano, esto pudo ser evidenciado en el informe provisto por la evaluadora *Great Place to Work* que elabora un *ranking* de las empresa con mejor clima laboral, en la cual Ransa CAM ocupó uno de los primeros puestos en su categoría (ver Tabla 38).

Al ser una empresa multinacional, con presencia en varios países, Ransa Comercial S.A. posee un sistema de expatriados el cual es supervisado desde la matriz pero manejado por el área de recursos humanos en cada uno de sus subsidiaria, en este caso Ransa CAM. El programa de expatriados consiste en un complejo de actividades que deben seguir los empleados para el proceso de cambio de residencia, usualmente los gerentes y mandos medios acceden a este programa con el objetivo de mejorar sus carreras profesionales accediendo a nuevos proyectos en el exterior. La empresa obtiene

altos beneficios. A través de la migración de conocimientos y habilidades ya plenamente desarrolladas en los expatriados. Sin embargo, Ransa CAM debe asegurar la correcta adaptación de estos y sus familias a los espacios designados con el objetivo de mantener la efectiva migración de conocimientos y potenciales. Para ello, la organización cubre los gastos de residencia de los trabajadores y sus familias, además de un sustantivo incremento salarial que se agrega a la remuneración de los mismos como incentivo. Entre otros servicios que el área de recursos humanos provee a los expatriados, está el de asesoramiento continuo, este mismo se enfoca en la prevención de riesgos y aceleración de adaptación tanto de los empleados como de las familias que los acompañan (ver Tabla 37).

Tabla 37 *Servicios para Expatriados*

Servicios para Expatriados

Servicios disponibles a expatriados en Ransa Comercial S.A.	Detalles
Incremento Salarial	El incremento es relativo al lugar de destino y el tipo de cargo que el trabajador desempeñará. Asimismo el monto es negociable tomando en cuenta las condiciones de empleado al omento de emigrar.
Asesoramiento profesional y familiar	Constante para las familias y a requerimiento del empleado en temas profesionales. El asesoramiento familiar hace hincapié en la seguridad de los miembros.
Gastos de vivienda y escolaridad	Cubiertos en su totalidad
Seguros de salud	De amplia cobertura
Seguros de vida y accidentes	Monto no revelado
Desplazamientos a la ciudad de origen	Los empleados son beneficiados con pasajes hacia su ciudad de origen, para fines laborales como personales.
Retorno a matriz	Retorno a la casa matriz después de la finalización del proyecto, o una vez establecida una estructura efectiva en la subsidiaria.

Nota. "Beneficios a expatriados Ransa Comercial S.A.," Tomado de "Ransa CAM," por S. Torrico, 2016, [Grabación de audio], Lima, Perú.

Con el objetivo de mantener el adecuado clima laboral, la empresa desarrolla diferentes actividades de fraternización entre los colaboradores, el objetivo de las mismas es fomentar el compañerismo y la cohesión de equipos. Asimismo, la empresa desarrolla algunos programas que incentivan el desarrollo de las competencias, valores

y habilidades valoradas por la empresa organización, en estos programas los premios o reconocimientos pueden ser tanto económicos como simbólicos. El tipo de reconocimiento variaría en base a los aspectos evaluados, siendo los resultados de las actividades premiados de manera monetaria en bonos y premios, y las competencias y valores reconocidos de manera simbólica mediante memorándums y/o trofeos.

Sobre otros aspectos relevantes al área de Recursos Humanos, se puede observar que las funciones del personal están claramente diferenciadas. Sin embargo, específicamente en el área comercial se está gestando un cambio de estructura y funciones hacia una estructura matricial, que permitirá un funcionamiento estratégico y más organizado (Mares, 2016a). En aspectos de capacitación, en el sector de operaciones y las demás áreas, los presupuestos son razonables y permiten a la empresa la realización de los diferentes programas enfocados en la optimización de las competencias organizacionales. No obstante, una de las falencias que podría afectar a Ransa CAM sería el desconocimiento de los niveles y estilos de liderazgo de sus gerentes y mandos medios, esta falencia cobra importancia al tomar en cuenta las afirmaciones de Noriega (2008), quien indicó que las organizaciones para crecer y perdurar, dependen del liderazgo de sus directores.

Finalmente, entre las fortalezas detectadas en el área de recursos humanos, se puede identificar que: (a) el clima organizacional es un elemento importante y que permite a la empresa trabajar de manera sinérgica, (b) la empresa posee la posibilidad de que los empleados puedan desarrollar su potencial profesional en la organización con estabilidad y opciones de asensos en base a su desempeño, (c) al pertenecer Ransa CAM al grupo empresarial Ransa Comercial S.A., la primera cuenta con un sistema de expatriados que le permite la movilidad de sus talentos hacia espacios estratégicos, y (d) las constates capacitaciones sobre el personal se traducen en una fortaleza significativa

Tabla 38

Ranking 2015 Great Place to Work en Centroamérica

Lugar	Organización	Sector	Número de Colaboradores
1	Mars Caribbean & Central America	Manufactura y producción | Productos alimenticios	122
2	SC Johnson de Centroamérica	Manufactura y producción	60
3	HanesBrands Inc.	Manufactura y producción | Textiles y productos textiles	28150
4	Monsanto	Manufactura y producción | Productos alimenticios	1087
5	AES	Manufactura y producción | Distribución de energía	13000
6	Belcorp	Comercio/Retail | Productos especializados	456
7	Telefónica	Telecomunicaciones	1785
8	División Hotelera de Grupo Agrisal	Hospitalidad | Hotel/Resort	476
9	EY Central America	Servicios profesionales | Consultoría en administración	2000
10	AIS Bakery Experts	Manufactura y producción | Productos alimenticios	106
11	Scotiabank	Servicios financieros y seguros	6342
12	Cargill Meats Central America	Manufactura y producción | Productos alimenticios	9143
13	Bayer	Biotecnología y farmacéutica | Farmacéutica	1629
14	Excel Automotriz	Comercio/Retail | Productos especializados	3279
15	Diageo Centroamérica y Caribe	Comercio/Retail | Productos especializados	436
16	Autofacil, S.A. de C.V.	Servicios financieros y seguros | Seguros de automóvil	171
17	FedEx	Transporte | Paquetería y transporte de mercancías	135
18	Ransa	Transporte | Transporte y almacenamiento	660
19	Arcos Dorados	Manufactura y producción | Productos alimenticios	3903
20	Atento	Servicios profesionales | (Call Centers)	4147

Nota. Adaptado de "Mejores Empresas para Trabajar en Centro América & Caribe: Multinacionales 2015", por Great Place to Work, 2015. San Salvador, El Salvador: Autor. Disponible en http://www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas/multinacionales-en-centroamerica

en comparación con los competidores. Sin embargo, existen algunos aspectos en los que la organización aún debe trabajar, entre ellos esta: (a) establecer una política de higiene y seguridad industrial, (b) establecer políticas de tercerización claras, y (c) trabajar en las competencias y habilidades de liderazgo de sus gerentes.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Debido al rubro al que pertenece Ransa CAM, sus operaciones y administración interna están estrechamente vinculadas al uso de tecnologías de la información y comunicaciones. La empresa es consciente que la utilización de tecnología es parte central del negocio y que la calidad de la información con la que cuenta para uso interno y la que provee a sus clientes, es un factor de éxito determinante con el potencial de diferenciar a Ransa CAM de sus competidores. La firma utiliza el ERP SAP para la administración de algunos procesos internos de la compañía, entre estos el *Back Office* (Ver Tabla 39, que resume algunas características del ERP SAP). Su sistema de información gerencial es manual, a través de hojas de cálculo, y se encuentra enfocado en resultados financieros y el rastreo de avances presupuestales. Su sistema de soporte de toma de decisiones también es manual y se utiliza en las reuniones mensuales de revisión de resultados. Por esta razón, sus sistemas de información y comunicaciones no son productivos ni amigables.

Adicionalmente, estos sistemas solo son utilizados por los dos niveles más altos de la organización y no se realiza capacitación al personal sobre estos sistemas ni se comunica las ventajas de su uso. Ransa CAM no cuenta con una gerencia ni con un equipo de información y comunicaciones por lo que no cuenta tampoco con un presupuesto para estos sistemas. El sistema de seguridad es provisto y manejado por la central desde Lima, Perú por lo que no es considerado eficiente.

De igual forma, Ransa CAM aún no tiene desarrollado un sistema de costeo por cliente para medir su rentabilidad, ni realiza un costeo por actividades ABC. Esto representa una falencia en la toma de decisiones de los altos ejecutivos de la empresa, pues no cuentan con todas las herramientas básicas de información que repercutirían directamente en los resultados financieros y operacionales de la empresa. Cabe mencionar que se cuenta con un desarrollo ad-hoc a las necesidades de la región, pero Ransa CAM, en su plan global establece un plan para implementar y estandarizar el uso de sistema de operaciones de clase mundial.

Tabla 39

Características del Sistema ERP

Características	Sistema ERP
Tamaño de la empresa al que puede enfocarse.	Medianas y grandes empresas
Registro de trazabilidad de los movimientos realizados con el stock.	Es un sistema capaz de evaluar datos del producto, estatus, lote, fechas, entre otras propiedades del producto y bodega.
La aplicación optimización de asignación de ubicaciones, acomodo (Slotting)	El sistema no soporta esta aplicación.
La aplicación Cola Dinámica de tareas radio frecuencia, su función es asignar tareas a los trabajares de la bodega.	El sistema no soporta esta aplicación, porque no hace uso de una tecnología de radio frecuencia.
La aplicación Flujo de trabajo. Workflow, permite ordenar las actividades a realizar por prioridades.	Este sistema no puede generar el workflow, lo que obliga a la empresa a generar ese orden de tareas por sí solo, tomándose más tiempo y aumentando la posibilidad de error.

Nota. Tomado de "Análisis y Propuestas de Mejora de Sistema de Gestión de Almacenes de un Operador Logístico (Tesis para optar por el grado de magíster)," por L. Francisco, 2014. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Por estas razones, la fortaleza de Ransa CAM es este aspecto es la implementación y utilización del ERP SAP. Sus debilidades en este aspecto son: (a) ausencia de un área de sistemas de información y comunicaciones, (b) falta de sistemas de información gerencial y toma de decisiones, (c) desconocimiento de los beneficios del uso de sistemas de información

por la mayor parte de la organización, y (d) falta de un sistema de costeo por cliente que permita hallar su rentabilidad para la mejor toma de decisiones.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Ransa CAM no cuenta con un área interna de tecnología e investigación y desarrollo, sino que está tercerizada a través de un equipo de sistemas del Grupo Romero desde Perú, además no se cuenta con un presupuesto asignado para estas actividades. En estos países casi no existen proveedores locales de tecnología para la logística y el soporte técnico es limitado. En este contexto, dentro de la empresa existen áreas aisladas como el área de almacenaje, transporte o seguridad que cuentan con tecnologías desarrolladas desde Perú y que funcionan correctamente, sin embargo, no se encuentran integradas con los demás procesos.

A partir del año 2000, Ransa empieza a emplear el software de WMS y la tecnología de radiofrecuencias que soporta sus transacciones, así como maquinaria electrónica para recibir, almacenar, preparar y despachar mercadería de los respectivos centros de distribución. También, el diseño y construcción de los centros de distribución son de clase mundial con andenes de carga y descarga, y altura de bodega que permite tener racks de hasta siete niveles. El número de niveles de los racks dependen del tipo de mercadería que se almacena, para productos pesados y grandes por ejemplo se usan racks de menor altura.

Como se mencionó en el acápite de operaciones, la principal fortalezas de la empresa es el manejo de sus almacenes con la tecnología WMS. Con esta tecnología logran altos niveles de optimización en sus almacenes, los cuales son mostrados en la Tabla 40 como mejoras en costos y en eficiencias. Sin embargo, debido a la falta de integración, existen deficiencias puntuales en algunos de sus almacenes como en Honduras, donde almacenes especializados no cuentan con controles profesionales de temperatura (Planeamiento 2016-2020 Negocio Logístico, Guatemala- Honduras-El Salvador, 2015). La Figura 41 muestra el desempeño del WMS y cómo la correcta aplicación de este mejora el ciclo operativo de la

logística. Si bien la tecnología aún no genera diferenciación en la industria, el sistema de información relacionado a almacenajes es uno de los pocos que si lo hace.

Tabla 40

Impactos en Eficiencia y Costos de implementar el WMS

Impacto en Eficiencia
Frecuencia diaria en abastecimiento a tiendas.
Visibilidad de la posición de inventarios.
Trazabilidad de origen a fin.
Acceso en tiempo real a la información.
Mejoramiento sustancial del nivel de servicio a tiendas.
Respuesta rápida a requerimientos e incrementos de operaciones.

Impacto en Costos
Disminución de venta perdida en tiendas.
Optimización de costos operativos en las tiendas.
Optimización de los costos de transporte (escala, tiempos).
Reducción de mermas por vencimientos y manipuleos excesivos.
Mejoramiento del ERI (Exactitud de los registros de inventario).
Permitir la planificación y uso racional de equipos y personal.

Nota. Tomado de "Herramientas para gestionar la visibilidad en la cadena de suministros," por E. Fantozzi, 2012. Quito, Ecuador:

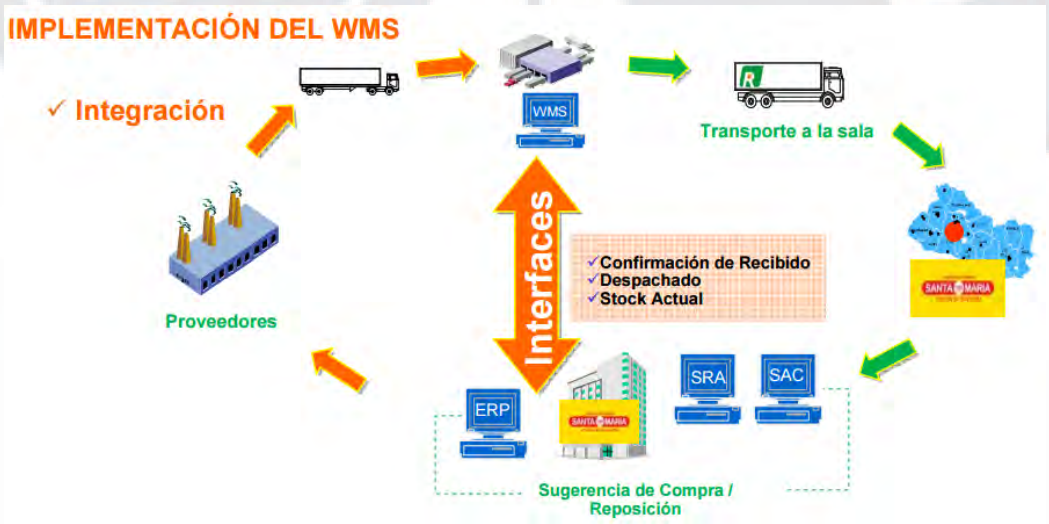


Figura 41. Beneficios de la implementación del WMS.
Tomado de "Herramientas para gestionar la visibilidad en la cadena de suministros," por E. Fantozzi, 2012. *Presentación empresarial para Expogestión*. Quito, Ecuador.

Por otro lado, la tecnología en el área de distribución se encuentra poco desarrollada en donde la mayor parte de la organización del transporte se realiza manualmente. No existe un sistema de automatización de alertas de servicio ni aplicaciones electrónicas que puedan informar y

hacer seguimiento del estado de la cadena de suministro de los clientes. Falta implementar un sistema de gestión con las relaciones con el cliente, CRM por sus siglas en inglés (*Customer Relationship Management)* el cual pueda mejorar la eficiencia en los manejos de los requerimientos de los clientes, elevando el nivel de satisfacción, creando mayor confianza, mejorando el rendimiento de las ventas y el rendimiento de las inversiones como lo muestra la Figura 42 (Ransa, 2015a).

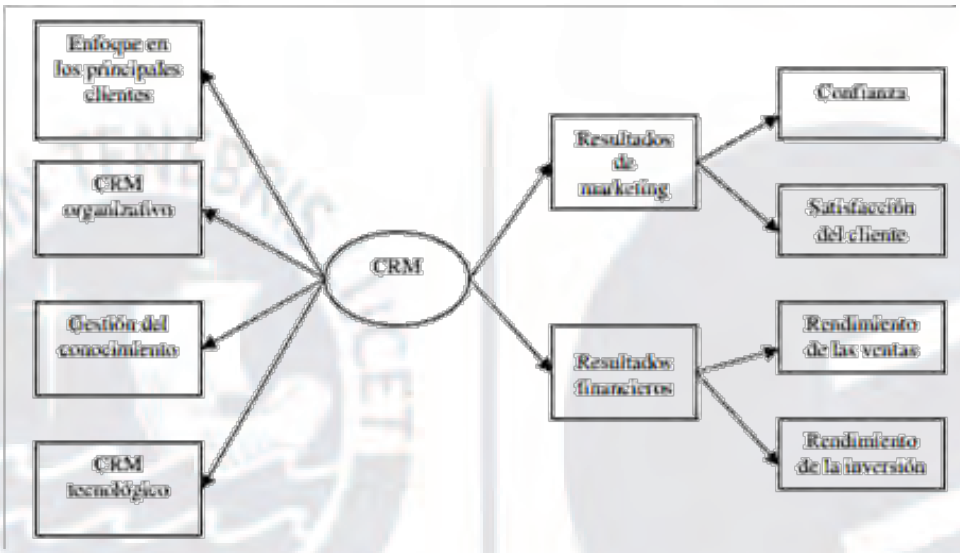


Figura 42. Modelo de medida del CRM propuesto por Sin, Tse y Yim.
Adaptado de "CRM: Conceptualization and scale development," por L. Sin, A. Tse y F. Yim, 2005, *European Journal of Marketing, 39*(12), p.1279.

Una de las áreas menos desarrolladas en tecnología de Ransa CAM es el servicio al cliente, el nivel de interacción de la empresa con el cliente está por debajo de estándares contemporáneos dentro de la competencia globalizada. No existe un sistema estandarizado que reduzca el tiempo del proceso de compra, por ejemplo, desde la cotización de un servicio hasta el cobro. Además, no se ha desarrollado una Inteligencia Comercial de la empresa, no existe una plataforma en internet en donde los clientes puedan consultar sus operaciones en tiempo real, como una página web que sea expedita y amigable. En Ransa CAM, hay una importancia muy alta a sus operaciones bajo el punto de vista de infraestructura, más no a ese nivel en cuanto a la perspectiva del cliente, siendo esto uno de los puntos que se debe mejorar (Ransa, 2015a).

Como se describió al comienzo de este acápite, la empresa no cuenta con capacidades independientes para investigar y desarrollar tecnologías integradas y específicas acorde a sus operaciones cotidianas. Según este esquema, existen áreas aisladas de la empresa como el área de almacenaje, transporte o seguridad que cuentan con un soporte externo de tecnología, sin embargo, presentan deficiencias y poca integración entre ellos, lo que origina incompatibilidades, oportunidades pérdidas e ineficiencias en el desarrollo de los procesos.

Cabe resaltar que la tecnología de RFID aún se estima que es muy costosa como para que exista el interés en implementarla en las operaciones actuales a un nivel del 100%, sin embargo, ya se viene aplicando a un nivel parcial. Dado que Ransa CAM se enfoca más en el sector *retail* y fuertemente en supermercados, se debe mantener un clima constante de innovación y prueba constante en los procesos a fin de buscar las mayores eficiencias en los procesos puesto que trabajan con altos volúmenes de mercaderías. Esto, sumado a las demandas de los nuevos clientes, ha promovido que la empresa haya decidido incursionar a la búsqueda de nuevas tecnologías como lo es la radiofrecuencia *long range* (largo alcance), que permite una lectura desde mayores distancias, permitiendo mayor agilidad en la lectura de datos y en la preparación de ciertos pedidos. Adicionalmente, se cuenta con impresores portátiles las cuales se comunican a través de antenas, mediante los cuales se logran reducir los tiempos de operación en la impresión de los diferentes tipos de formatos y etiquetas. Hoy en día, se viene realizando este tipo operaciones sin necesidad de que el personal tenga que movilizarse hacia otro punto de trabajo.

Es importante resaltar que a la fecha se encuentra en evaluación la tecnología de *voice picking*. Esta requeriría sólo de la voz de los encargados para dar instrucciones, ingresar y recibir pedidos a fin de canalizarlos de manera directa rápida y efectiva, generando una reducción en costos de preparación para todos los pedidos que Ransa CAM tenga que atender.

Como conclusión, las principales fortaleza de Ransa CAM es este aspecto son: (a) el manejo de sus almacenes con la tecnología WMS, (b) Ransa CAM ha decidido incursionar en la búsqueda de nuevas tecnologías como lo es la radiofrecuencia *long range*, y (c) la búsqueda y evaluación de la tecnología de *voice picking.* Entre sus principales debilidades se encuentran: (a) falta de integración existente en sus tecnologías, (b) la tecnología en el área de distribución se encuentra poco desarrollada, (c) falta de implementación de un sistema de gestión CRM, (d) poco desarrollo en el área de servicio al cliente, (e) carencia de una plataforma de internet en donde los clientes puedan consultar sus operaciones en tiempo real, y (f) altos costos para la implementación de la tecnología de RFID a un nivel del 100%.

Referente a la investigación, si bien la empresa no posee un área de investigación y desarrollo, sí posee una gran fortaleza en el conocimiento de la industria, principalmente proveniente de la sede matriz en Perú. La experiencia peruana les ha permitido desarrollar procesos más eficientes, a través de un detallado proceso de planificación en el cual se establecen etapas para la implementación de cada proceso. El área de investigación podría empezar a ganar protagonismo, empezando por la integración del sistema WMS con los demás sistemas. Actualmente, como se ha explicado, el área que debería ser de investigación se encuentra tercerizada a la empresa española Tecsidel, la cual no se encuentra en alineación exacta con las operaciones cotidianas de la empresa.

A manera de conclusión, la tecnología de la empresa se encuentra todavía poco desarrollada en comparación con los estándares internacionales. Sin embargo esto no genera un problema para Ransa CAM debido a que dentro del mercado logístico, la tecnología aún no se establece como factor diferenciador. La empresa posee un activo tecnológico interesante como el WMS, el cual con un mayor desarrollo e integración podría convertirse en una fortaleza mayor de la empresa. El WMS se puede considerar todavía como una fortaleza menor.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 41

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
	Fortalezas			
1	Buenos controles administrativos	0.07	3	0.21
2	Capacidad de ofrecer servicios integrales personalizados de exportación, importación y domésticos	0.09	4	0.36
3	Habilidades de gestión en primera línea de mando	0.08	4	0.32
4	Prácticas eficientes en procesos individuales	0.04	3	0.12
5	Óptima utilización de tiempo y espacios en almacenes, WMS	0.06	3	0.18
6	Experiencia en los sectores de consumo masivo, *retail*, industria, farmacéutico y maquila	0.08	3	0.24
7	Sólida posición financiera	0.10	4	0.40
	Subtotal	0.52		1.83
	Debilidades			
1	Carencia de mapeo de talento corporativo	0.06	2	0.12
2	Falta de planificación comercial especializada	0.07	1	0.07
3	Escasa capacitación técnica en líneas de mando inferiores	0.06	2	0.12
4	Poco nivel de integración entre sistemas de información	0.07	1	0.07
5	Pocos clientes con alto poder de negociación	0.09	1	0.09
6	Bajo posicionamiento de la marca Ransa CAM en la región	0.07	2	0.14
7	Falta de estudio de oportunidades en el mercado regional Centroamericano	0.06	1	0.06
	Subtotal	0.48		0.67
	Total	1.00		2.50

Nota. Valores: 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor, 1=debilidad mayor.

4.3 Conclusiones

Es importante que Ransa CAM tenga conocimiento sobre sus fortalezas y debilidades para formar así las estrategias que vayan más acorde con la estructura interna de la organización (ver Tabla 41). Se deduce del análisis que la fortalezas de Ransa CAM radican: (a) en su experiencia previa y *know-how* heredada de sus operaciones en Perú, (b) en la experiencia en la primera línea de mando es la más importante en una organización, (c) los constantes controles administrativos y financieros que la empresa realiza de manera constante sobre sus operaciones y resultados, (d) la capacidad de brindar soluciones personalizadas y servicios integrales a sus clientes, y (e) la efectiva gestión de un clima organizacional sano al interior de la empresa como muestra de una cultura basada en valores, costumbres y tradiciones de respeto y colaboración.

No obstante, aún existen una serie de puntos o falencias en las cuales Ransa CAM debe trabajar de manera preponderante, entre estos está la necesidad de: (a) trabajar en la capacitación de su segunda línea de mando en términos de conocimiento técnico y *expertisse*, esta debilidad es importante dada la actual estructura de la empresa, (b) integrar los diferentes procesos en un solo sistema de información, (c) implementar un área de procesos y calidad a fin de lograr una estandarización a nivel regional, (e) desarrollar nuevos clientes a fin de evitar la excesiva dependencia en pocas cuentas, y (f) la necesidad de migrar a una estructura matricial que les permita ejecutar sus diferentes estrategias.

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

En el presente acápite se abordará la teoría Tridimensional de Hartmann (1957) adaptando la misma a un nivel organizacional (ver Figura 43). La definición de los intereses organizacionales, principios cardinales, y potencial organizacional permitirán definir los objetivos de largo plazo de la empresa, y posteriormente describir las estrategias genéricas, específicas, y alternativas (internas o externas) que se aplicarán.

5.1 Intereses de Ransa CAM

Hartman (1957) estableció que los intereses organizacionales son aquellos aspectos que las organizaciones deben perseguir de forma vital y a cualquier costo, pues los mismos representan un gran interés para las organizaciones. Sin embargo, Hartman reveló que estos intereses deberán ser muy claros y deberán estar clasificados de acuerdo al nivel de intensidad, y de interacción o relación.

Respecto a Ransa CAM, si bien existen intereses inherentes a cada filial, los gerentes y directivos de la empresa resaltan que los intereses organizacionales más intensos pueden aplicar a las realidades de las tres filiales. Es así que sobre los intereses organizacionales vitales de Ransa CAM serán: (a) mejorar la eficiencia y rentabilidad de Ransa CAM a fin de mejorar los resultados comerciales de todas las filiales y de la organización en su conjunto, (b) expansión a nuevos mercados geográficos, (c) productividad y mejora de procesos operativos, (d) gestión estratégica de cliente a nivel local y regional con objeto de ampliar las oportunidades de crecimiento con nuevos clientes, (e) desarrollo de competencias en sistemas de información para logística, (f) desarrollo de capacidades para atender a nuevos sectores económicos, y (g) generación de valor para los clientes, accionistas, empleados y sociedad en general. Es importante observar que la matriz de intereses organizacionales, fue desarrollada en base a las 3 filiales de Ransa CAM, y en base al interés de la organización como unidad de la región de Centroamérica.

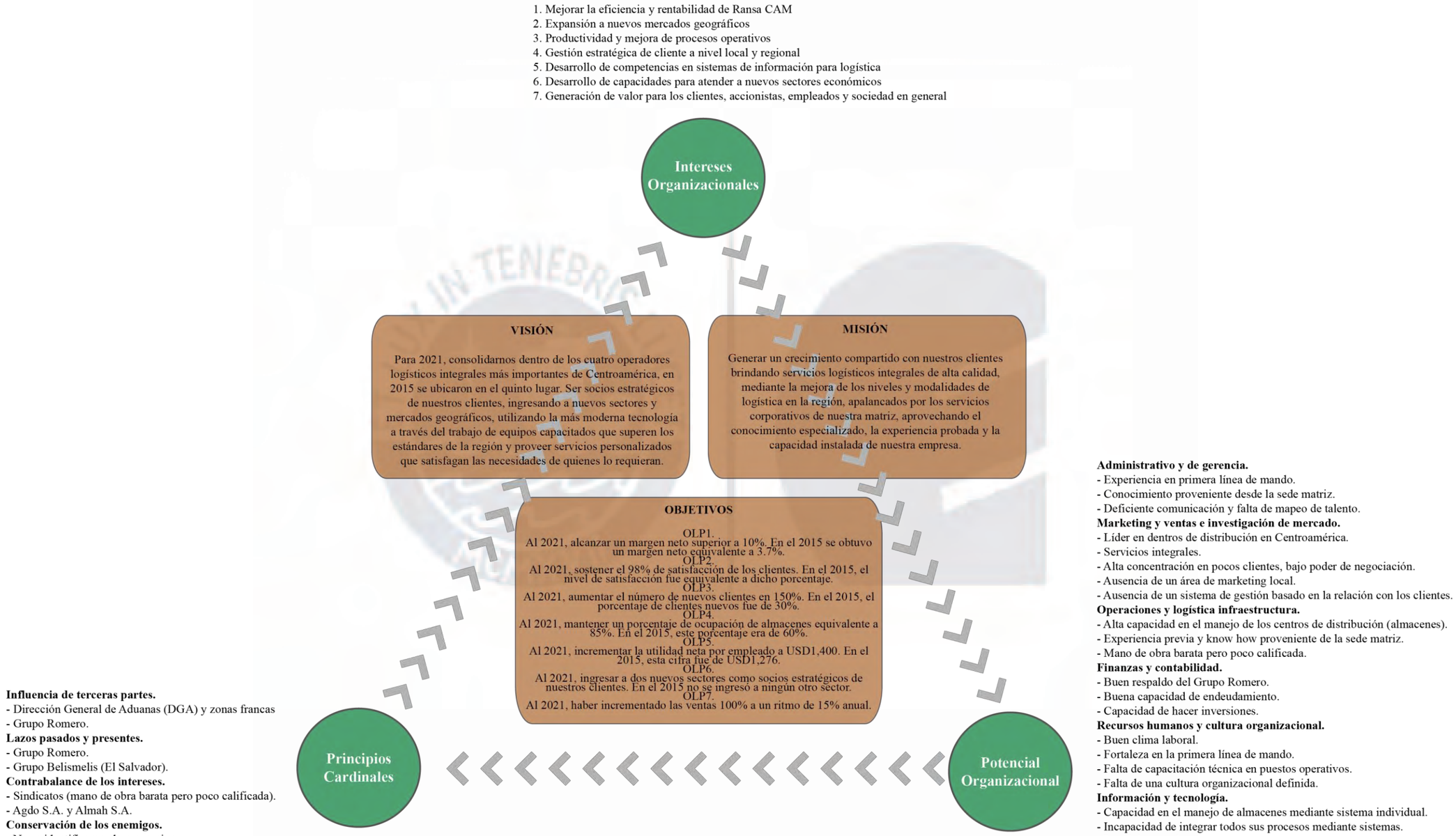


Figura 43. Teoría Tridimensional de la relación entre organizaciones.
Adaptado de "The relation of Nations," (6ª ed.) por F. H. Hartmann, 1957. New York, NY: Macmillan.

Finalmente se puede observar en la Tabla 42 que existen varios intereses vitales que Ransa CAM debe abordar, y que estos mismos intereses afectan en distintas proporciones a las demás empresas pertenecientes al sector. Asimismo, se puede observar que existe una urgencia por parte de la empresa de mejorar la eficiencia y rentabilidad de sus unidades a nivel general, y a la mejora de procesos operativos que generen eficiencia en las operaciones logrando distinguirse de sus competidores aprovechando esto como base de una ventaja competitiva.

5.2 Potencial de Ransa CAM

De otra parte, el potencial organizacional comprendido en la teoría tridimensional de Hartmann, determinaría los factores de fortaleza y debilidad distintivos en las organizaciones (D'Alessio, 2014). De acuerdo al autor, para cumplir este objetivo, la organización debe cuestionarse sobre ¿en qué es débil? y ¿en qué es fuerte? Para responder a estas preguntas D'Alessio (2014) indicó que la organización debería centrarse en el análisis de las siete áreas funcionales clásicas. Para Ransa CAM el potencial se denotará a través de los dominios comprendidos en estas áreas funcionales clásicas:

Administrativo y de gerencia. Entre las fortalezas de Ransa CAM están los controles, administrativos, financieros, comerciales y de inventarios son observados como una de las principales fortalezas de la organización. Asimismo, la planificación formal que se realiza desde la matriz es percibida como una fortaleza que es monitoreada de manera continua desde la matriz. En complemento, el constante monitoreo de la demanda y las tendencias en el sector, permite a Ransa CAM aprovechar nuevas oportunidades de negocios. Finalmente, la gestión de los empleados al interior de la empresa es adecuada lo cual permite el desarrollo de los mismos y la generación de una estabilidad laboral y clima positivo al interior de la organización. Sin embargo, respecto a las debilidades de la organización en este punto, se

puede evidenciar que la organización aún debe mejorar en las áreas de comunicación mediante: especificaciones más claras, y la finalización del proyecto de mapeo de talento corporativo a los demás cargos de la empresa. Asimismo, la organización debe trabajar la dependencia en la toma de decisiones principalmente en los mandos medios y operativos puede mejorar la gestión de soluciones al interior de la empresa.

Marketing y ventas e investigación de mercado. Sobre este punto, se puede observar que las fortalezas de Ransa CAM son: (a) ser percibido como precursor y proveedor líder en logística tercerizada para Centroamérica, (b) capacidad de ofrecer servicios integrales personalizados de exportación e importación acordes al alcance de las operaciones de sus clientes, y (c) relaciones directas y fuertes con varios de sus clientes. En contraposición, las debilidades de Ransa CAM identificadas son: (a) su alta dependencia en un cliente en El Salvador, (b) desconocimiento del desempeño de su competencia, (c) muy bajo nivel de apoyo en marketing y ausencia de personal de marketing local, (d) carencia de un plan de marketing y de desarrollo de marca, (e) carencia de un sistema que mida la eficacia de la fuerza de ventas, (f) ausencia de investigación de mercados propiamente dicha, y (g) carencia de un sistema de administración CRM de los clientes catalogados por la empresa como GEC. Finalmente, se observa que la empresa debe trabajar sobre el posicionamiento de la marca debido a la carencia de una cultura de tercerización y la existencia de otros competidores, en este punto, la organización deberá enfocarse en generar una identidad que les permita ser percibidos como un aliado estratégico y confiable para sus clientes.

Operaciones y logística infraestructura. Respecto a las fortalezas y debilidades del área de operaciones, se puede observar que si bien el WMS se encuentra enlazado al ERP SAP, no existe una integración de estos sistemas a lo largo de todos los procesos, es decir, que cada proceso se maneja independientemente e inclusive no existe homologación entre los tres países de la región, lo cual representa una gran debilidad para la organización. Sin embargo,

existen prácticas eficientes en procesos individuales, como el almacenaje o el planeamiento de los recursos que pueden ser observados como una fortaleza, en complemento la experiencia y *know-how* en logística de *retail* y productos de consumo masivo, pero debido a que esta experiencia se concentra en la primera línea de mando, en la segunda línea de mando se observa un déficit de profesionalización en la empresa.

Finanzas y contabilidad. En relación a las fortalezas y debilidades encontradas en Ransa CAM en el área de finanzas, se puede resaltar las saludables políticas de apalancamiento que busca mejorar la posición financiera de la organización y la búsqueda por mantener un nivel eficiente de liquidez, lo cual es fundamental para el funcionamiento de la empresa. Si bien el ROE que presenta es relativamente bajo, esto es como consecuencia también de un bajo nivel de margen neto, el cual se espera crezca con las mejoras en eficiencias y mejoras tecnológicas que hagan los procesos mucho más eficientes y brinden los retornos acorde con el riesgo que asume la empresa al operar. Como se mencionó, Ransa CAM ha adoptado nuevas políticas de mejor manejo en sus recursos, lo cual es de suma importancia que sean llevados correctamente para que se refleje en mejores cifras en los próximos años.

Recursos humanos y cultura organizacional. Entre las fortalezas detectadas en el área de recursos humanos, se puede identificar que el clima organizacional es un elemento importante que permite a la empresa trabajar de manera sinérgica a nivel interno. Ransa CAM demuestra un adecuado clima laboral, el cual se evidenció mediante los resultados de la evaluación *Great Place to Work*, en la cual ocupó una de las primeras posiciones a nivel organizacional. De igual manera, las constates capacitaciones de gestión al personal sobre todo en la primera línea de mando se traducen en una fortaleza significativa, en comparación con los competidores. Sin embargo, existen algunos aspectos en los que la organización aún debe trabajar, entre ellos esta: (a) establecer una política de higiene y seguridad industrial, (b)

establecer políticas de tercerización claras, y (c) trabajar en las habilidades de liderazgo de sus gerentes, y (e) capacitación técnica a sus niveles inferiores en áreas críticas.

Tecnología e investigación y desarrollo. La empresa es consciente que la utilización de tecnología es parte central del negocio y que la calidad de la información es determinante en el sector. La organización no utiliza de manera plena los sistemas de niveles más altos de la organización y no se realiza capacitación al personal sobre estos sistemas ni se comunica las ventajas de su uso. Ransa CAM no cuenta con una gerencia ni con un equipo de información y comunicaciones, por lo que no cuenta tampoco con un presupuesto para estos sistemas. El sistema de seguridad es provisto y manejado por la central desde Lima, Perú por lo que no es considerado eficiente. Por estas razones, la fortaleza de Ransa CAM es este aspecto es utilización del ERP SAP. Sus debilidades en este aspecto son: (a) ausencia de un área de sistemas de información y comunicaciones, (b) falta de sistemas de información gerencial y toma de decisiones, y (c) desconocimiento de los beneficios del uso de sistemas de información por parte de la mayor parte de la organización. Sin embargo, el hecho de que la organización no cuente con un presupuesto, ni un área interna de tecnología e investigación y desarrollo, un una región en la que los proveedores de este tipo de recursos son escasos, genera dificultades significativas al momento de integrar la información en tiempo real. Lo cual genera pérdidas significativas de eficiencia.

Información y tecnología. En este punto, se puede concluir que una de las principales fortalezas de la organización es: el manejo de sus almacenes con la tecnología WMS, con esta tecnología logran altos niveles de optimización en sus almacenes. Asimismo, la empresa destaca en el diseño y construcción de sus centros de distribución, los cuales son de clase mundial con andenes de carga y descarga, y altura de bodega que permite tener racks de hasta siete niveles. Estas fortalezas permiten a Ransa CAM destacar entre los competidores por su infraestructura logística y su manejo de almacenes. Sin embargo, una de las mayores

debilidades de Ransa CAM es que no cuenta con una gerencia ni con un equipo de información y comunicaciones por lo que no cuenta tampoco con un presupuesto para estos sistemas. Además, el hecho de que el sistema de seguridad es provisto y manejado por la central desde Lima (Perú) genera grandes dificultades al momento de ejecución, por lo que no es considerado eficiente. Es por ello que la fortaleza de utilizar un sistema como el ERP SAP no puede ser percibida en su totalidad debido a: (a) ausencia de un área de sistemas de información y comunicaciones, (b) falta de sistemas de información gerencial y toma de decisiones, y (c) desconocimiento de los beneficios del uso de sistemas de información por la mayor parte de la organización.

5.3 Principios Cardinales de Ransa CAM

Para determinar las oportunidades y amenazas de Ransa CAM, se analizarán los siguientes principios cardinales:

Influencia de terceras partes. Sin duda, el papel de la Dirección General de Aduanas (DGA) de los países del Triángulo Norte ha sido fundamental para el desarrollo de la industria logística en la región. La LSI, supervisada por la DGA, posee un marco legal acorde con la Organización Mundial del Comercio (OCM) lo que permite incrementar el comercio internacional y a su vez la demanda de servicios logísticos. En este contexto, es importante tener en cuenta los futuros impactos que puedan tener las regulaciones dispuestas por la DGA para las Zonas Francas de la región Centroamericana.

Otro aspecto importante de influencia en Ransa CAM es su dependencia a los planes de la corporación a la que pertenece, el Grupo Romero. La revista Poder (2015) mencionó que este grupo es el segundo más importante en términos de patrimonio en el Perú, por detrás del Grupo Brescia. Además, la revista también señaló que el patrimonio del Grupo Romero se encuentra alrededor de 2,300 millones y 2,500 millones de dólares americanos, y que sus principales activos se encuentran en su participación en las empresas peruanas Credicorp,

Alicorp y Ransa. El Grupo Romero posee entre sus prioridades planes de ingreso a negocios extractivos, como la pesca y la minería, para luego producir bienes con valor agregado. Entre sus prioridades secundarias, se encuentra reforzar negocios de consumo masivo, centros comerciales y servicios logísticos. Estas decisiones del Grupo tienen y tendrán influencia directa en los planes de inversión de Ransa CAM, dirigiendo el rumbo de la empresa en la región.

Lazos pasados y presentes. El Grupo Romero de Perú mantiene lazos con el Grupo Belismelis, igualmente de una familia prominente de El Salvador. El acercamiento ocurre a raíz del matrimonio entre un integrante de la familia peruana Romero con una integrante de la familia salvadoreña Belismelis. Este aliciente de vínculo familiar ayudó a concretar la creación de Ransa CAM mediante la compra de la empresa AGDO S.A. de propiedad de los Belismelis y una participación del 40% de la familia salvadoreña, resultando en una asociación exitosa para el ingreso del Grupo Romero a Centroamérica. Debido a esta experiencia de éxito, el Grupo Romero ha establecido como prioridad para ingresar a nuevos países a buscar un socio local, aunque lo difícil está en encontrar socios con los que los Romero se sientan cómodos (Revista Poder, 2015)

Contrabalance de los intereses. Dentro de la empresa existe un conflicto de intereses en referencia a la situación laboral. Por un lado Ransa CAM se beneficia de cierto modo con una mano de obra barata, con regulaciones laborales bastante ventajosas para los empleadores en la región, pero a su vez, la empresa sufre las consecuencias de una fuerza laboral poco capacitada técnica y profesionalmente. Principalmente, desde la segunda línea de mando, existe un déficit de profesionalización, que deberá ser solucionado mediante pactos con Sindicatos, en términos de búsqueda de talentos, capacitación, productividad y un aumento salarial justificado en la mejora de los puntos descritos.

Por otro lado, la herencia del proceso de iniciación de Ransa en Centroamérica ha dejado ciertos actores con nombre propio que de alguna manera sobreponen los servicios ofrecidos por Ransa CAM. Se trata de las empresas AGDO S.A. y ALMAH S.A. de El Salvador y Honduras, respectivamente. Estas empresas determinaron en su momento el ingreso de Ransa en cada uno de los países mencionados, a través de adquisiciones Ransa pudo asentarse en el mercado. Las empresas adquiridas siguen funcionando paralelamente a Ransa CAM, aun cuando ofrecen ciertos servicios especializados que Ransa CAM no ofrece, muchos de los servicios logísticos se repiten. Esta situación dispersa los esfuerzos con los que Ransa CAM podría entrar en el mercado, impidiendo una real integración, aprovechando sinergias y concentrando los esfuerzos en una sola agrupación (Ransa, 2016)

Conservación de los enemigos. Actualmente, no se identifican claros enemigos de Ransa CAM, sino grupos de interés que pueden influenciar en las operaciones de la empresa. Tanto los grupos económicos, empresas adquiridas, reguladoras como trabajadores no han presentado grandes conflictos para la empresa, sino han sido interacciones y roses comunes en los procesos de internacionalización y consolidación de la empresa en un mercado nuevo.

5.4 Matriz de Intereses de Ransa CAM

D'Alessio (2014) mencionó que los intereses organizacionales son aquellos puntos que una organización considera de suma importancia y trata de alcanzar a toda forma. La Tabla 42 muestra la matriz de los principales intereses para Ransa CAM y el efecto directo generado en las empresas competidoras.

Uno de los principales intereses para la sostenibilidad de la empresa está relacionado a la mejora en la eficiencia e incremento de la rentabilidad, evidentemente este interés es opuesto con los principales competidores de Ransa CAM, puesto que cada operador busca obtener esta ventaja. Otro interés de importancia, también opuesto entre los competidores, está relacionado a la productividad y mejora de los procesos operativos. Concurrentemente a

los anteriores, existe además un interés relacionado a la generación de valor para los clientes, accionistas, empleados y toda la comunidad vinculada a las operaciones de Ransa CAM. Los intereses descritos muestran un nivel de intensidad vital (peligroso).

Tabla 42

Matriz de Intereses de Ransa CAM

Interés Organizacional	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Mejorar la eficiencia e incrementar la rentabilidad de Ransa CAM	**DHl, Group Tla Logistics, Bodesa – Prologix, Cropa y Panalpina		
Expansión a nuevos mercados geográficos		*DHl, Group Tla Logistics, Bodesa – Prologix, Cropa y Panalpina	
Productividad y mejora de procesos operativos	**DHl, Group Tla Logistics, Bodesa – Prologix, Cropa y Panalpina		
Gestión estratégica de cliente a nivel local y regional		**DHl, Group Tla Logistics, Bodesa – Prologix, Cropa y Panalpina	
Desarrollo de competencias en sistemas de información para logística			**DHl, Group Tla Logistics, Bodesa – Prologix, Cropa y Panalpina
Desarrollo de capacidades para atender a nuevos sectores económicos			*DHl, Group Tla Logistics, Bodesa – Prologix, Cropa y Panalpina
Generación de valor para los clientes, accionistas, empleados y sociedad en general	*DHl, Group Tla Logistics, Bodesa – Prologix, Cropa y Panalpina		

Nota. *Intereses Comunes **Intereses Opuestos

En relación a los planes de expansión de la empresa, esta muestra una motivación particular para alcanzar nuevos mercados geográficos, actualmente se encuentra en la mira del Triángulo Sur de Centroamérica. Asimismo, Ransa CAM, con el propósito de mantener la satisfacción de sus clientes, se interesa por desarrollar la gestión estratégica de clientes (GEC) a nivel local y regional. Estos intereses muestran un nivel de intensidad importante (serio).

Dentro de los intereses con nivel de intensidad periférico (molesto), se encuentran el desarrollo de competencias en sistemas de información para la industria logística, tales como TMS, ERP, WMS, CRM, RFID y *voice picking.* Por otro lado, la empresa muestra interés por atender a otros sectores, para lo cual busca desarrollar capacidades e infraestructura necesarias en alianza estratégica con los clientes que lo requieran.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Para alcanzar la visión, es necesario plantear los objetivos a largo plazo que representen los resultados que Ransa CAM desea alcanzar en el horizonte de tiempo considerado; es decir, para el año 2021. Los objetivos están planteados considerando los intereses de Ransa CAM y están enfocados a alcanzar altos niveles de rentabilidad, eficiencia, estrategias, servicio y entrenamiento. Con esto, se proyecta que Ransa CAM se localice entre los cuatro operadores logísticos integrales más importantes de la zona, con altos y continuos horizontes de proyección.

Objetivo de Largo Plazo (OLP1). Al 2021, alcanzar un margen neto superior a 10%. En el 2015, se obtuvo un margen neto equivalente a 3.7%.

Objetivo de Largo Plazo (OLP2). Al 2021, sostener el 98% de satisfacción de los clientes. En el 2015, el nivel de satisfacción fue equivalente a dicho porcentaje.

Objetivo de Largo Plazo (OLP3). Al 2021, aumentar el número de nuevos clientes en 150%. En el 2015, el porcentaje de clientes nuevos fue de 30%.

Objetivo de Largo Plazo (OLP4). Al 2021, mantener un porcentaje de ocupación de almacenes equivalente a 85%. En el 2015, este porcentaje era de 60%.

Objetivo de Largo Plazo (OLP5). Al 2021, incrementar la utilidad neta por empleado a USD1,400. En el 2015, esta cifra fue de USD1,276.

Objetivo de Largo Plazo (OLP6). Al 2021, ingresar a dos nuevos sectores como socios estratégicos de nuestros clientes. En el 2015, no se ingresó a ningún otro sector.

Objetivo de Largo Plazo (OLP7). Al 2021, haber incrementado las ventas 100% a un ritmo de 15% anual.

5.6 Conclusiones

En este capítulo, se establece el desarrollo potencial de Ransa CAM en el que se distinguen sus tipos de intereses y como estos influyen estos en la organización. Por otro lado, los principios cardinales que evalúan a los principales actores que tienen influencia alguna en la empresa, son claves para considerar al momento de realizar las estrategias y los objetivos de largo plazo. Finalmente, estos objetivos a largo plazo han sido planteados con base en la información desarrollada en los capítulos anteriores, los cuales tienen relación directa con la visión y misión de la compañía, y considerando un alcance de cinco años para su cumplimiento.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Conocida por sus siglas MFODA, esta representa la "Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas", la cual facilita la posibilidad de realizar el análisis estratégico para Ransa CAM. Respecto a esta matriz, D'Alessio (2008) refirió que la elaboración de la misma requiere de un proceso complejo e intuitivo de análisis sobre la generación de estrategias que surgen a partir de la combinación de los cuadrantes. Las estrategias planteadas en la MFODA (ver Tabla 43) son el resultado de un análisis minucioso sobre Ransa CAM con el objetivo de que se convierta en una empresa líder en la región.

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

Esta matriz, permite identificar la naturaleza de las estrategias competitivas genéricas. En referencia a este punto, D'Alessio (2008) refirió que la MPEYEA es una herramienta fundamental en la definición del enfoque estratégico pertinente, respecto a estos enfoques, el autor refiere que los mismos pueden ser:

1. Agresivo
2. Competitivo
3. Defensivo
4. Conservador

Para la elaboración de la matriz, en primer lugar, se tomaron en cuenta aquellos factores que podrían afectar a Ransa CAM y a la industria en la que opera (ver Tabla 44). El resultado del análisis de la matriz concluyó que la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno poseían valores alto y promedio respectivamente, y que la fortaleza financiera y las ventajas competitivas eran altas y moderadas, respectivamente. Estos valores permiten observar que la posición estratégica externa de la empresa es mayor que la posición estratégica interna.

Tabla 43

Matriz FODA

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Buenos controles administrativos	1	Carencia de mapeo de talento corporativo
		2	Capacidad de ofrecer servicios integrales personalizados de exportación, importación y domésticos	2	Falta de planificación comercial especializada
		3	Habilidades de gestión en primera línea de mando	3	Escasa capacitación técnica en líneas de mando inferiores
		4	Prácticas eficientes en procesos individuales	4	Poco nivel de integración entre sistemas de información
		5	Óptima utilización de tiempo y espacios en almacenes, WMS	5	Pocos clientes con alto poder de negociación
		6	Experiencia en los sectores de consumo masivo, *retail*, industria, farmacéutico y maquila	6	Bajo posicionamiento de la marca Ransa CAM en la región
		7	Sólida posición financiera	7	Falta de estudio de oportunidades en el mercado regional Centroamericano
	Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque
1	Fuerte integración política, económica y social dentro del Triángulo Norte	FO1	Incrementar el número de clientes locales y regionales en los sectores de consumo masivo, *retail*, industrial y farmacéutico mediante el manejo estratégico de cuentas (o1, o2, o3, o9, f2, f6).	DO1	Cubrir todos los servicios de la cadena logística de los clientes estratégicos (o3, o5, o9, d2, d5, d6).
2	Tratados de libre comercio y sistema aduanero homologado en toda la región Centroamericana				
3	Crecimiento de las exportaciones, y altas expectativas de la inversión nacional y extranjera	FO2	Ingresar al Triángulo Sur de Centroamérica aprovechando la capacidad instalada (o1, o2, o3, o10, f1, f2, f3, f6, f7).	DO2	Desarrollar nuevos servicios de construcciones modulares (o3, o10, d2, d7).
4	Expectativas de que la inflación se mantenga en el rango de meta				
5	Preferencia de los clientes por soluciones tecnológicas que disminuyan costos al largo plazo	FO3	Desarrollar el servicio de cadena de frío en todo el Triángulo Norte (o3, o5, o7, o9, f2, f4, f5, f6).	DO3	Adquirir un operador logístico en Nicaragua (o1, o2, o4, d2, d5).
6	Bajo costo de combustibles				
7	Bajos costos de mano de obra	FO4	Captar nuevos clientes provenientes del sector farmacéutico y líquido (o3, o5, o9, f1, f5, f6).	DO4	Capacitar al personal en la integración de los procesos de los sistemas de información (o3, o5, o9, d2, d4).
8	Cambios en los sistemas públicos para mayor transparencia en la contratación y relación con el empresariado				
9	Crecimiento en el sector farmacéutico y la industria alimentaria en Centroamérica	FO5	Desarrollar el servicio de maquila en todo el Triángulo Norte (o3, o5, o7, o9, f2, f4, f6).		
10	Fuerte posicionamiento de la región Centroamericana como hub logístico mundial				
		FO6	Ingresar como proveedor de servicios a entidades públicas (o7, o8, f2, f4, f6).		
	Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite
1	Falta de estandarización e informalidad de los proveedores de operadores logísticos	FA1	Integrar verticalmente hacia atrás a través de la adquisición de una flota propia de transporte (a1, a7, f1, f5, f6, f7).	DA1	Tercerizar el proceso de reclutamiento de candidatos en puestos operativos y mandos medios (a4, d1, d3).
2	Bajo e ineficiente nivel de gasto público				
3	Altos índices de violencia e inseguridad ciudadana generalizada en toda la región	FA2	Capacitación en mejoramiento del nivel de servicio al cliente (a4, a7, f2, f4).	DA2	Reestructurar el modelo de negocio de AgdoS.A. y AlmahaS.A.(a1, a4, d1, d3).
4	Falta de mano de obra técnica calificada				
5	Lenta integración de las diversas tecnologías en la industria logística	FA3	Realizar una reingeniería de los sistemas de información (el sistema de ERP e integrarlo con los demás sistemas, WMS y TMS) (a1, a5, f1, f4, f5).	DA3	Sub-contratar el personal que brinda seguridad para instalaciones, almacenes y transporte (a3, d1, d3).
6	Alto riesgo de desastre por fenómenos naturales como sismos, huracanes y deslizamientos				
7	Fortalecimiento de competidores existentes con estándares internacionales (DHL, Kuehne+Nagel y Panalpina)	FA4	Realizar un *rightsizing* mediante la adecuación de la fuerza laboral y el uso de recursos de acuerdo a las necesidades específicas del servicio de transporte (a3, a6, f1, f4, f6).		

Asimismo, al graficar el polígono se obtuvo un vector relacionado con una posición agresiva propia de una industria atractiva, que presenta algunas ventajas para la Ransa CAM, y que se apoya en la fortaleza financiera de la organización (ver Figura 44). De esta manera, esta posición requiere el aprovechamiento de las oportunidades que la misma proporciona. Respecto a ello, las estrategias recomendadas para la empresa son de diversificación (i.e., diversificación concéntrica), de liderazgo en costos, y de integración (integración vertical hacia atrás).

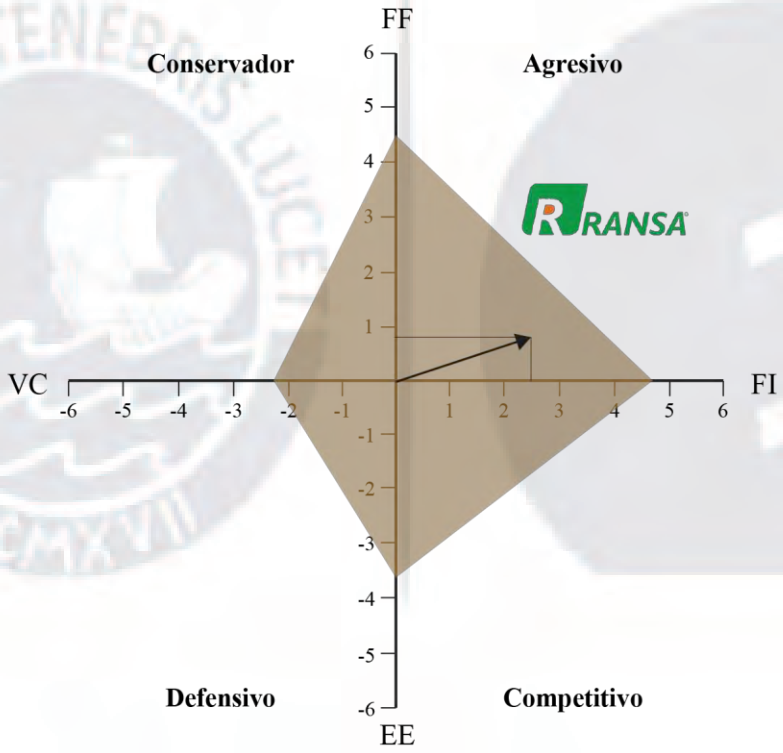


Figura 44. Matriz PEYEA de Ransa CAM.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para el presente análisis se han considerado los dos ejes que conforman la MBCG, por un lado, la participación relativa del producto o división de negocio en la industria y, por otra parte, la tasa de crecimiento de ventas del mismo producto o división de negocio. La

Tabla 44

Factores que Constituyen en las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
Potencial de crecimiento	6.00	Participación en mercado	5.00
Potencial de utilidades	3.00	Calidad del producto	5.00
Estabilidad financiera	5.00	Ciclo de vida del producto	3.00
Conocimiento tecnológico	6.00	Ciclo de reemplazo del producto	1.00
Utilización de recursos	4.00	Lealtad del consumidor	5.00
Intensidad de capital	6.00	Utilización de la capacidad de competidores	0.00
Facilidad entrada al mercado	4.00	Conocimiento tecnológico	5.00
Productividad/Utilización de la capacidad	6.00	Integración vertical	4.00
Poder de negociación de los productores	2.00	Velocidad de introducción de nuevos productos	6.00
Promedio =	4.66	Promedio -6 =	-2.22
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	
Cambios Tecnológicos	3.00	Retorno de la inversión	4.00
Tasa de inflación	3.00	Apalancamiento	5.00
Variabilidad de la demanda	1.00	Liquidez	4.00
Rango de precios de productos competitivos	2.00	Capital requerido versus capital disponible	4.00
Barreras de entrada al mercado	4.00	Flujo de caja	4.00
Rivalidad/presión competitiva	2.00	Facilidad de salida del mercado	3.00
Elasticidad de precios de la demanda	3.00	Riesgo involucrado en el negocio	3.00
Presión de los productos sustitutos	2.00	Rotación de inventarios	5.00
		Economías de escala y de experiencia	6.00
Promedio -6 =	-3.50	Promedio =	4.22
X = FI + VC	2.44	Y = EE + FF	0.72

participación relativa en el mercado es la participación que el producto tiene en la industria en comparación con la participación del rival más grande. La tasa de crecimiento de ventas puede ser negativa o positiva y, de ésta se desprende el nivel de utilización de recursos, a un mayor crecimiento de las ventas, el producto necesitará mayor uso de caja para responder al mercado. La MBCG posee cuatro cuadrantes que corresponden a cuatro posiciones competitivas diferentes, resultado de la combinación de la valoración en ambos ejes (D'Alessio, 2014).

El grupo Ransa, como detalla en su Diccionario de Servicios, cuenta con un portafolio de servicios los cuales despliega progresivamente en los nuevos mercados geográficos que penetra según la demanda en dichos mercados. Por esta razón, si bien no todos los servicios del portafolio se ofrecen actualmente en Centro América, es importante listarlos en el presente plan estratégico ya que, según evolucione el mercado centroamericano, se lanzarán servicios del portafolio. Ransa CAM, por política del grupo Ransa, gestiona su portafolio agrupando servicios de una manera integral acorde con su visión, estos están compuestos por servicios de características complementarias. Los servicios individuales que componen el producto integral que Ransa CAM ofrece son: (a) almacenaje, (b) distribución, y (c) transporte. Cada uno es definido desde la central en Perú.

La MBCG desarrollada considera al servicio integral logístico como una unidad de negocio presente en cada uno de los tres países en los que opera Ransa CAM. El análisis ubica a cada una de las tres subsidiarias en el cuadrante I, correspondiente al Signo de Interrogación, el cual representa una mediana participación relativa en el mercado pero con una buena tasa de crecimiento en ventas. Las estimaciones sobre la participación de mercado de Ransa CAM son relativas a la de su competidor más grande, DHL. Se calcula de la facturación de Ransa CAM que alcanza el 25% de la obtenida por DHL en los mismos mercados geográficos. Si bien aún el servicio integral logístico de la empresa no tiene una

excelente generación de caja, producto de su mediana participación relativa, la industria evidencia un interesante crecimiento, haciendo necesario un importante uso de caja para responder al mercado creciente. Estas características proyectan un futuro incierto para el servicio que la empresa ofrece, por tal motivo, se propone implementar estrategias intensivas y de desinversión, como el cuadrante de la MBCG establece.

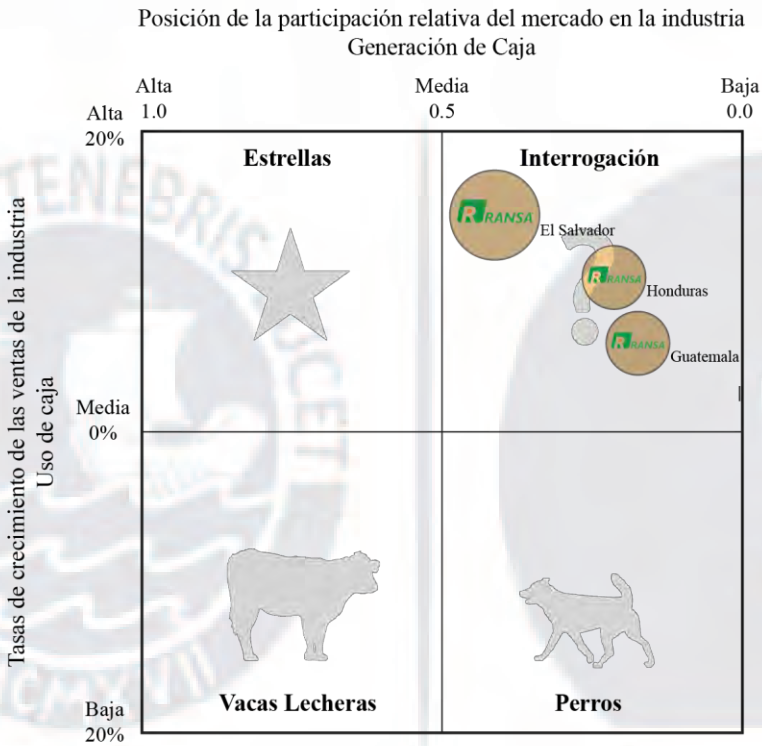


Figura 45. Matriz BCG de Ransa CAM.

De las estrategias generales alternativas como las intensivas, se pueden desprender estrategias específicas, basadas en el relativo crecimiento de la industria y en la mediana participación relativa de Ransa CAM en la industria. Al ser un interrogante, cada una de las subsidiarias se encuentra justo en una etapa de exploración, en donde iniciativas para desarrollarlas pueden capitalizar el alto crecimiento de ventas. El movimiento natural de un producto ubicado en el cuadrante I es el traspaso al cuadrante II, Estrella, un cuadrante caracterizado por haber conseguido una amplia participación de mercado. A partir de ello, se propone (a) implementar mejoras en el proceso operativo del servicio logístico tercerizado,

incluyendo sistemas de información así como capacitación, (b) desarrollo de programas de mejora continua para los servicios ofrecidos, mediante ANS y GEC, (c) identificar las necesidades de sectores no atendidos y adaptar el producto, (d) implementar integración vertical y horizontal con empresas del sector, y (e) invertir en investigación de sistemas logísticos de cuarto nivel (4PL, Fourth Party Logistics) a fin de estar a la vanguardia.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

D´Alessio (2014) mencionó que la MIE es una matriz de portafolio en la cual se hallan graficadas los distintos productos o divisiones de las organizaciones, siendo estos ubicados en uno de los nueve cuadrantes que posee esta matriz. El mismo autor menciona que la base de la realización de esta matriz recae en las puntuaciones totales ponderadas obtenidas en las matrices EFE y EFI. Cabe resaltar que el nivel de contribución sobre las ventas, se encuentra representado por el tamaño del círculo inmerso en esta matriz. Es importante mencionar que esta matriz está conformada por nueve cuadrantes, los cuales se encuentran distribuidos en tres regiones, en la donde la región I se describe como el proceso de crecer y distribuir, la región II como el proceso de retener y mantener, y la región III como el proceso de cosechar o desinvertir.

Como se puede ver en la Figura 46, para el caso de Ransa CAM, se aplicará la MIE considerando toda la organización como una sola unidad de negocio. Las puntuaciones obtenidas provenientes de la MEFI y MEFE son 2.50 y 2.93, y corresponden al eje de las abscisas y ordenadas, respectivamente. La empresa Ransa CAM se encuentra en el cuadrante V, el cual sugiere que la empresa debe desarrollarse constantemente para mejorar; y también se encuentra ubicada en la región 2, en la cual la penetración al mercado y el desarrollo de productos son las estrategias más acordes con esta ubicación, siendo esto consistente con el proceso de análisis realizado hasta ahora, reafirmando la preferencia por el desarrollo de estrategias intensivas para consolidarse de mejor manera en la región.

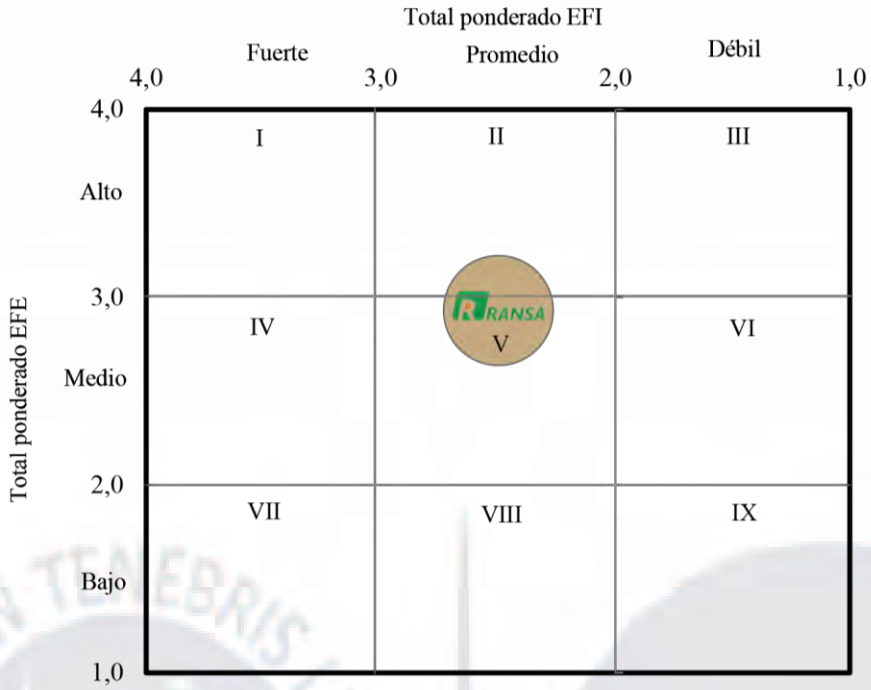


Figura 46. Matriz IE de Ransa CAM.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Entre las matrices desarrolladas en el presente trabajo, se encuentra la MGE. Sobre esta matriz, D'Alessio (2014) indicó que la misma permitiría evaluar y afinar la pertinente elección de las estrategias para Ransa CAM, dado que los fundamentos de la matriz están enfocados en el crecimiento del mercado y la posición de la empresa respecto a los mismos. Las estrategias derivadas de este análisis, permitirían a la empresa explotar o mejorar su posición en el mercado y afianzar su competitividad. En la Figura 47 se puede observar la MGE para la empresa Ransa CAM, los resultados muestran que la empresa se ubica en el cuadrante I de posición competitiva, caracterizada por un crecimiento rápido del mercado y una posición competitiva fuerte respecto de Ransa CAM. En base a los resultados, las estrategias recomendadas serían: los tres tipos de estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto), y los tres tipos de estrategias de integración (vertical hacia adelante, vertical hacia atrás y horizontal).

Del abanico de estrategias anteriormente mencionado, las más apropiadas para la empresa Ransa CAM que opera en el sector logístico de Centroamérica, son la

desconcentración de mercados y productos (i.e. desarrollo de mercados, penetración de mercados y desarrollo de productos), y la integración vertical hacia atrás (i.e. integración con los proveedores mediante la compra de una flota de camiones).Asimismo el cuadrante IV podría contener algunas estrategias interesantes para la empresa, debido a la posición competitiva fuerte de la empresa, pero el crecimiento lento del mercado de la diversificación concéntrica podría ser interesante para la empresa. Sin embargo, es importante observar que esta estrategia exige altos niveles de flujo de efectivo, lo que representaría un reto importante para la empresa.

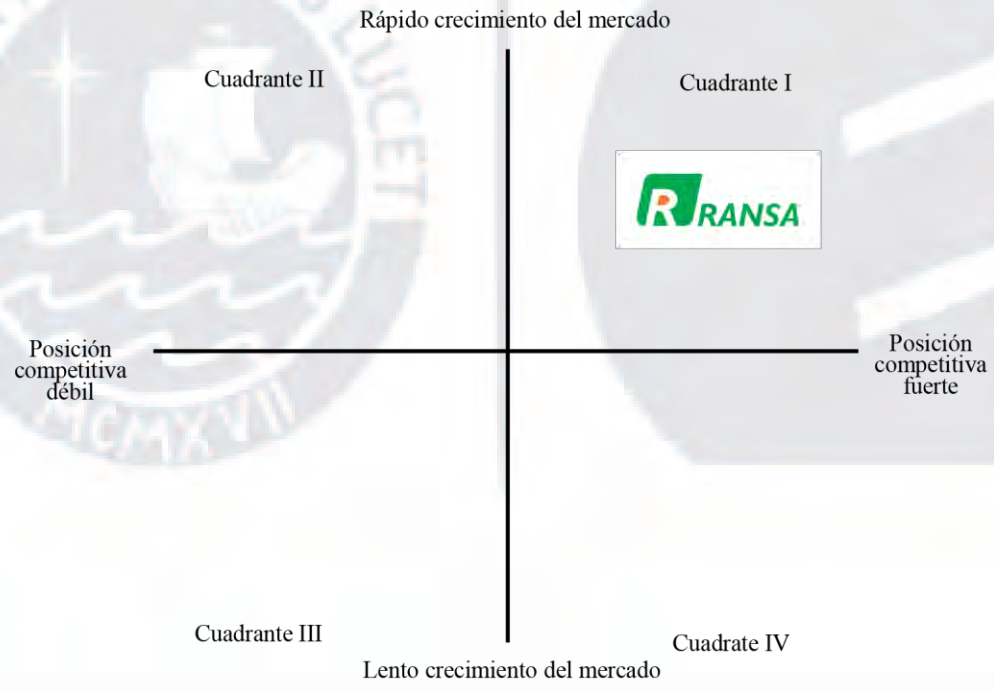


Figura 47. Matriz de la Gran Estrategia de Ransa CAM.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las MDE es la matriz en la cual se agrupan las todas las estrategias con el fin de hallar el número de repeticiones de cada una de estas generadas en la etapa de emparejamiento de las siguientes cinco matrices previamente realizadas MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, y MGE (D'Alessio, 2014). Es importante analizar la frecuencia de las

estrategias en cada una matrices para determinar cuáles son más relevantes en beneficio de la empresa. En la MDE, se puede ver mediante las "X" las apariciones en cada una de las matrices mencionadas; aquellas que cumplan con tener más de tres repeticiones serán consideradas retenidas, y aquellas que no alcancen este criterio serán consideradas como de contingencia.

La Tabla 45 muestra que las estrategias que fueron retenidas; entre estas las que tuvieron cuatro repeticiones son: (a) incrementar el número de clientes locales y regionales en los sectores de consumo masivo, *retail*, industrial y farmacéutico mediante el manejo estratégico de cuentas, (b) desarrollar el servicio de cadena de frío en todo el Triángulo Norte, (c) captar nuevos clientes provenientes del sector farmacéutico y líquido, (d) desarrollar el servicio de maquila en todo el Triángulo Norte, y (e) cubrir todos los servicios de la cadena logística de los clientes estratégicos

Asimismo, las estrategias que cumplieron con tres repeticiones e igualmente fueron retenidas son: (a) ingresar al Triángulo Sur de Centroamérica aprovechando la capacidad instalada, (b) ingresar como proveedor de servicios a entidades públicas, (c) adquirir una flota propia de transporte, (d) tercerizar el proceso de reclutamiento de candidatos en puestos operativos y mandos medios, y (e) sub-contratar el personal que brinda seguridad para instalaciones, almacenes y transporte.

Entre las otras estrategias que los evaluadores de este PEA consideran deben retenerse, a pesar de no haber cumplido con al menos 3 repeticiones, son: (a) Capacitación en mejoramiento del nivel de servicio al cliente, (b) Realizar una reingeniería de los sistemas de información (el sistema de ERP e integrarlo con los demás sistemas, WMS y TMS), y (c) adecuar la fuerza laboral y el uso de recursos de acuerdo a las necesidades específicas del servicio de transporte. Estas se retendrán porque son estrategias internas de mucha importancia con el fin de mejorar los procesos internos.

Tabla 45

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) para Ransa CAM

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Incrementar el número de clientes locales y regionales en los sectores de consumo masivo, retail, industrial y farmacéutico mediante el manejo estratégico de cuentas	X		X	X	X	4
E2	Ingresar al Triángulo Sur de Centroamérica aprovechando la capacidad instalada	X		X		X	3
E3	Desarrollar el servicio de cadena de frío en todo el Triángulo Norte	X		X	X	X	4
E4	Captar nuevos clientes provenientes del sector farmacéutico y líquido	X		X	X	X	4
E5	Desarrollar el servicio de maquila en todo el Triángulo Norte	X		X	X	X	4
E6	Ingresar como proveedor de servicios a entidades públicas	X		X		X	3
E7	Adquirir una flota propia de transporte	X	X			X	3
E8	Capacitación en mejoramiento del nivel de servicio al cliente	X					1
E9	Realizar una reingeniería de los sistemas de información (el sistema de ERP e integrarlo con los demás sistemas, WMS y TMS)	X					1
E10	Adecuar la fuerza laboral y el uso de recursos de acuerdo a las necesidades específicas del servicio de transporte	X					1
E11	Cubrir todos los servicios de la cadena logística de los clientes estratégicos	X		X	X	X	4
E12	Desarrollar nuevos servicios de construcciones modulares	X					1
E13	Adquirir un operador logístico en Nicaragua	X				X	2
E14	Capacitar al personal en la integración de los procesos de los sistemas de información	X	X				2
E15	Tercerizar el proceso de reclutamiento de candidatos en puestos operativos y mandos medios	X	X			X	3
E16	Reestructurar el modelo de negocio de AgdoS.A. y AlmahaS.A.	X					1
E17	Sub-contratar el personal que brinda seguridad para instalaciones, almacenes y transporte	X	X			X	3

Nota. Se retienen las estrategias que han aparecido tres o más veces

Finalmente, las estrategias que no cumplieron las tres repeticiones pasaron a considerarse de contingencia. Estas son: (a) Desarrollar nuevos servicios de construcciones modulares, (b) Capacitar al personal en la integración de los procesos de los sistemas de información, y (c) Reestructurar el modelo de negocio de AgdoS.A. y AlmahaS.A..

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

De acuerdo a los textos de D'Alessio (2014) la MCPE realiza una clara definición de cuáles serán las estrategias retenidas o seleccionadas para la empresa. A grandes rasgos, las calificaciones que esta matriz arroja sobre cada estrategia, oscilan desde un puntaje de uno (estrategia nada atractiva), hasta un puntaje de cuatro (estrategia altamente atractiva). De acuerdo al autor, la calificación de las estrategias deberá ser desarrollada de manera crítica y fundamentada. Es decir, que la puntuación de cada estrategia en relación a los puntos de las matrices EFE y EFI, deberá ser valorada de manera objetiva, para que en base a los resultados obtenidos, pueda definirse cuáles serán las estrategias de contingencia (aquellas cuyo resultados final oscile entre cuatro y cinco) y cuáles serán las estrategias retenidas (aquellas cuyo resultados final sea superior a cinco).

Los resultados obtenidos permitirán elucidar el horizonte de Ransa CAM en el sector logístico. Asimismo, existirá la posibilidad de recurrir algunas estrategias alternativas o de apoyo que estarán fundamentadas en el conocimiento de los trabajadores de la empresa. Sobre los resultados obtenidos de la matriz CPE, se puede observar en la Tabla 46 que existieron siete estrategias que calificaron como altamente atractivas para el planeamiento de la empresa Ransa CAM, estas estrategias son: (a) ingresar al Triángulo Sur de Centroamérica aprovechando la capacidad instalada, (b) desarrollar el servicio de cadena de frío en todo el Triángulo Norte, (c) captar nuevos clientes provenientes del sector farmacéutico y líquido, (d) capacitación en mejoramiento del nivel de servicio al cliente, (e) realizar una reingeniería de los sistemas de información (el sistema de ERP e integrarlo con los demás sistemas, WMS y

TMS), (f) cubrir todos los servicios de la cadena logística de los clientes estratégicos, y (g) adquirir un operador logístico en Nicaragua.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Tras haber seleccionado las estrategias retenidas que serán analizadas, estas deberán pasar el filtro que comprende los cuatro criterios propuestos por Rumelt: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad. El propósito de esta matriz es realizar la evaluación de las estrategias y determinar su adecuado cumplimiento. Este nuevo filtro de estrategias retenidas servirá para seleccionar a aquellas estrategias que aprueben todos los criterios mencionados. En caso, se eligiera alguna estrategia que no cumpla con los criterios planteados por Rumelt, la empresa correría el riesgo de afectar las funciones de otras áreas o perjudicar la implementación de otras estrategias trabajadas paralelamente.

Referente a Consistencia, lo que se requiere es que las estrategias u objetivos no sean mutuamente inconsistentes, es decir, se contradigan y no logren el objetivo planteado. La Consonancia hace referencia a la búsqueda de estrategias que tengan la capacidad de adaptarse al entorno externo, que sea lo suficientemente flexible para hacer los cambios en los momentos y lugares que sean requeridos y de manera oportuna. En relación a la Ventaja, sugiere que las estrategias estén relacionadas a la creación de valor y/o mantención de ventajas competitivas. Finalmente, Factibilidad, hace referencia al hecho de que las estrategias no generen sobrecostos, ni problemas sin solución (D'Alessio, 2014).

La Tabla 47 muestra los resultados de la MR, donde se puede apreciar que todas las estrategias retenidas satisfacen todos los criterios establecidos, por ende deben pasar al siguiente filtro que corresponde los aspectos éticos.

6.9 Matriz de Ética (ME)

De acuerdo con D'Alessio (2014) esta matriz se posiciona como el filtro final para el desarrollo de las estrategias, el objetivo de la misma es certificar que ninguna de las

estrategias vulnere los aspectos y principios relacionados como: justicia, utilitarismo, y derechos estipulados en la "Auditoria ética de la estrategia" de Rowe et al. (1994). En caso de que alguna de las estrategias violase uno de los aspectos estipulados en la matriz, debería ser descartada. Respecto a las estrategias de Ransa CAM, se puede observar en la Tabla 48 que ninguna de las mismas fue descartada al cumplir todas con los aspectos requeridos en la matriz.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

De los resultados del análisis realizado en MDE y MCPE, la Tabla 49 agrupa las estrategias retenidas y de contingencia con las que se procederán a continuar el análisis para las siguientes etapas.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Conforme al proceso de filtrado de estrategias, D'Alessio (2014) destacó la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo, indicando que la misma verifica si los objetivos serán efectivamente alcanzados mediante las estrategias que han resultado retenidas. Asimismo, el autor indica que si una de las estrategias no alcanzase algunos de los objetivos a largo plazo, la misma pasaría a ser una estrategia de contingencia. En el caso de Ransa CAM, las 7 estrategias retenidas fueron filtradas con los objetivos a largo plazo ya establecidos para la empresa, los resultados pueden ser observados en la Tabla 50.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 51 se muestran las posibilidades de los competidores ante las estrategias de Ransa CAM. Las reacciones estimadas suelen conducir a una progresiva mejora en la calidad de los servicios ofrecidos en la región, produciendo desarrollo que beneficia a la industria de la región. Un aspecto negativo es la posibilidad de que como respuesta, los competidores más pequeños intenten iniciar una guerra de precios. Sin embargo, los competidores más grandes de Ransa CAM se resistirán a esta medida.

Tabla 46

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MPCE)

			Incrementar el número de clientes locales y regionales en los sectores de consumo masivo, retail, industrial y farmacéutico mediante el manejo estratégico de cuentas (o1, o2, o3, o9, f2, f6)		Ingresar al Triángulo Sur de Centroamérica aprovechando la capacidad instalada (o1, o2, o3, o10, f1, f2, f3, f6, f7)		Desarrollar el servicio de cadena de frío en todo el Triángulo Norte (o3, o5, o7, o9, f2, f4, f5, f6)		Captar nuevos clientes provenientes del sector farmacéutico y líquido (o3, o5, o9, f1, f5, f6)		Desarrollar el servicio de maquila en todo el Triángulo Norte (o3, o5, o7, o9, f2, f4, f6)		Ingresar como proveedor de servicios a entidades públicas (o7, o8, f2, f4, f6)		Adquirir una flota propia de transporte (a1, a7, f1, f5, f6, f7)		Capacitación en mejoramiento del nivel de servicio al cliente (a4, a7, f2, f4)		Realizar una reingeniería de los sistemas de información (el sistema de ERP e integrarlo con los demás sistemas, WMS y TMS) (a1, a5, f1, f4, f5)		Introducción de nuevos procesos para mejorar el control y comunicación con unidades de transporte en tiempo real (a3, a6, f1, f4, f6)		Cubrir todos los servicios de la cadena logística de los clientes estratégicos (o3, o5 ,o9, d2, d5, d6)		Adquirir un operador logístico en Nicaragua (o1, o2, o4, d2, d5)		Tercerizar el proceso de reclutamiento de candidatos en puestos operativos y mandos medios (a4, d1, d3)		Sub-contratar el personal que brinda seguridad para instalaciones, almacenes y transporte (a3, d1, d3)	
	Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
	Oportunidades																													
1	Fuerte integración política, económica y social dentro del Triángulo Norte	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	2	0.14
2	Tratados de libre comercio y sistema aduanero homologado en toda la región Centroamericana	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	1	0.07	4	0.28	4	0.28	1	0.07	2	0.14
3	Crecimiento de las exportaciones, y altas expectativas de la inversión nacional y extranjera	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16
4	Expectativas de que la inflación se mantenga en el rango de meta	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12	3	0.12	1	0.04	1	0.04
5	Preferencia de los clientes por soluciones tecnológicas que disminuyan costos al largo plazo	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12
6	Bajo costo de combustibles	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
7	Bajos costos de mano de obra	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20
8	Cambios en los sistemas públicos para mayor transparencia en la contratación y relación con el empresariado	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10
9	Crecimiento en el sector farmacéutico y la industria alimentaria en Centroamérica	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	2	0.12
10	Fuerte posicionamiento de la región Centroamericana como hub logístico mundial	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
	Amenazas																													
1	Falta de estandarización e informalidad de los proveedores de operadores logísticos	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12
2	Bajo e ineficiente nivel de gasto público	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04
3	Altos índices de violencia e inseguridad ciudadana generalizada en toda la región	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28
4	Falta de mano de obra técnica calificada	0.07	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14
5	Lenta integración de las diversas tecnologías en la industria logística	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05
6	Alto riesgo de desastre por fenómenos naturales como sismos, huracanes y deslizamientos	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
7	Fortalecimiento de competidores existentes con estándares internacionales (DHL, Kuehne+Nagel y Panalpina)	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06
	Fortalezas																													
1	Buenos controles administrativos	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14
2	Capacidad de ofrecer servicios integrales personalizados de exportación, importación y domésticos	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
3	Habilidades de gestión en primera línea de mando	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16
4	Prácticas eficientes en procesos individuales	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	2	0.08	3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08
5	Óptima utilización de tiempo y espacios en almacenes, WMS	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06
6	Experiencia en los sectores de consumo masivo, retail, industria, farmacéutico y maquila	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
7	Sólida posición financiera	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
	Debilidades																													
1	Carencia de mapeo de talento corporativo	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06
2	Falta de planificación comercial especializada	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	1	0.07
3	Escasa capacitación técnica en líneas de mando inferiores	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18
4	Poco nivel de integración entre sistemas de información	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
5	Pocos clientes con alto poder de negociación	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	2	0.18	2	0.18	4	0.36	2	0.18	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	2	0.18
6	Bajo posicionamiento de la marca Ransa CAM en la región	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
7	Falta de estudio de oportunidades en el mercado regional Centroamericano	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12
	Total	2.00		4.97		7.17		6.68		6.32		4.67		4.64		4.88		6.84		6.54		4.33		6.81		6.88		4.57		4.27

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00.

Tabla 47

Matriz de Rumelt (MR)

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E2	Ingresar al Triángulo Sur de Centroamérica aprovechando la capacidad instalada	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar el servicio de cadena de frío en todo el Triángulo Norte	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Captar nuevos clientes provenientes del sector farmacéutico y líquido	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Capacitación en mejoramiento del nivel de servicio al cliente	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Realizar una reingeniería de los sistemas de información (el sistema de ERP e integrarlo con los demás sistemas, WMS y TMS)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Cubrir todos los servicios de la cadena logística de los clientes estratégicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Adquirir un operador logístico en Nicaragua	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 48

Matriz de Ética

Estrategias	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la	Impacto en el derecho al libre	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	
Ingresar al Triángulo Sur de Centroamérica aprovechando la capacidad instalada	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
Desarrollar el servicio de cadena de frío en todo el Triángulo Norte	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
Captar nuevos clientes provenientes del sector farmacéutico y líquido	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
Capacitación en mejoramiento del nivel de servicio al cliente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
Realizar una reingeniería de los sistemas de información (el sistema de ERP e integrarlo con los demás sistemas, WMS y TMS)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
Cubrir todos los servicios de la cadena logística de los clientes estratégicos	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
Adquirir un operador logístico en Nicaragua	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Tabla 49

Las Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
E2	Ingresar al Triángulo Sur de Centroamérica aprovechando la capacidad instalada.
E3	Desarrollar el servicio de cadena de frío en todo el Triángulo Norte.
E4	Captar nuevos clientes provenientes del sector farmacéutico y líquido.
E8	Capacitación en mejoramiento del nivel de servicio al cliente.
E9	Realizar una reingeniería de los sistemas de información (el sistema de ERP e integrarlo con los demás sistemas, WMS y TMS).
E11	Cubrir todos los servicios de la cadena logística de los clientes estratégicos.
E13	Adquirir un operador logístico en Nicaragua.
Estrategias de contingencia	
E1	Incrementar el número de clientes locales y regionales en los sectores de consumo masivo, *retail*, industrial y farmacéutico mediante el manejo estratégico de cuentas.
E5	Desarrollar el servicio de maquila en todo el Triángulo Norte.
E6	Ingresar como proveedor de servicios a entidades públicas.
E7	Adquirir una flota propia de transporte.
E10	Adecuar la fuerza laboral y el uso de recursos de acuerdo a las necesidades específicas del servicio de transporte.
E12	Desarrollar nuevos servicios de construcciones modulares.
E14	Capacitar al personal en la integración de los procesos de los sistemas de información.
E15	Tercerizar el proceso de reclutamiento de candidatos en puestos operativos y mandos medios.
E16	Reestructurar el modelo de negocio de AgdoS.A. y AlmahaS.A.

6.13 Conclusiones

En el presente acápite se han analizado todos los productos de los capítulos anteriores (factores internos y factores externos), esta información ha sido filtrada por las diversas matrices de planeamientos que tenían como objetivo la evaluación y emparejamiento de cada estrategia específica con los objetivos a largo plazo (MFODA, MBCG, MPEYEA, MIE Y MGE), y corroborar el cumplimiento de cada uno de los requisitos del sector (MR y ME).

Los resultados finales han sido la definición de siete estrategias específicas enfocadas en el desarrollo intensivo del mercado, desarrollo de nuevos productos, y la penetración del mercado actual, así como también el liderazgo en costos mediante actividades enfocadas en el incremento de la eficiencia de las operaciones de Ransa CAM.

Tabla 50

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Visión								
Para 2021, consolidarnos dentro de los cuatro operadores logísticos integrales más importantes de Centroamérica. Ser socios estratégicos de nuestros clientes, ingresando a nuevos sectores y mercados geográficos, utilizando la más moderna tecnología a través del trabajo de equipos capacitados que superen los estándares de la región y proveer servicios personalizados que satisfagan las necesidades de quienes lo requieran.								
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1	Mejorar la eficiencia e incrementar la rentabilidad de Ransa CAM	Al 2021, alcanzar un margen neto superior a 10%. En el 2015 se obtuvo un margen neto equivalente a 3.7%.	Al 2021, sostener el 98% de satisfacción de los clientes. En el 2015, el nivel de satisfacción fue equivalente a dicho porcentaje.	Al 2021, aumentar el número de nuevos clientes en 150%. En el 2015, el porcentaje de clientes nuevos fue de 30%.	Al 2021, mantener un porcentaje de ocupación de almacenes equivalente a 85%. En el 2015, este porcentaje era de 60%.	Al 2021, incrementar la utilidad neta por empleado a USD1,400. En el 2015, esta cifra fue de USD1,276	Al 2021, ingresar a dos nuevos sectores como socios estratégicos de nuestros clientes. En el 2015 no se ingresó a ningún otro sector.	Al 2021, haber incrementado las ventas 100% a un ritmo de 15% anual.
2	Expansión a nuevos mercados geográficos							
3	Productividad y mejora procesos operativos							
4	Gestión estratégica de cliente a nivel local y regional							
5	Desarrollo de competencias en sistemas de información para logística							
6	Desarrollo de capacidades para atender a nuevos sectores económicos							
7	Generar valor para los clientes, accionistas, empleados y sociedad en general.							
Estrategias								
E2	Ingresar al Triángulo Sur de Centroamérica aprovechando la capacidad instalada	X		X	X			
E3	Desarrollar el servicio de cadena de frío en todo el Triángulo Norte			X				
E4	Captar nuevos clientes provenientes del sector farmacéutico y líquido			X	X	X		
E8	Capacitación en mejoramiento del nivel de servicio al cliente	X	X				X	X
E9	Realizar una reingeniería de los sistemas de información (el sistema de ERP e integrarlo con los demás sistemas, WMS y TMS)					X	X	
E11	Cubrir todos los servicios de la cadena logística de los clientes estratégicos	X	X			X	X	
E13	Adquirir un operador logístico en Nicaragua	X		X	X			

Tabla 51

La Matriz de la Posibilidad de los Competidores

Estrategias retenidas		DHL Centroamérica	Cropa - Panalpina	Grupo Tla Logistics
E2	Ingresar al Triángulo Sur de Centroamérica aprovechando la capacidad instalada	Bajar temporalmente sus tarifas en los servicios en común.	Entrar en los mismos nuevos mercados. Entrar antes en diferentes mercados de la región para obtener ventaja.	Ampliar su capacidad instalada en la región
E3	Desarrollar el servicio de cadena de frío en todo el Triángulo Norte	Bajar temporalmente sus tarifas en los servicios relevantes a la cadena de frío.	Ofrecer promociones y descuentos temporales para evitar que Ransa CAM gane mercado.	Ofrecer promociones y descuentos temporales para evitar que Ransa CAM gane mercado.
E4	Captar nuevos clientes provenientes del sector farmacéutico y líquido	Mejorar la integración entre su portafolio actual de servicios	Ampliar su oferta de servicios	Mejorar la integración entre su portafolio actual de servicios
E8	Capacitación en mejoramiento del nivel de servicio al cliente	Mejorar su servicio al cliente	Capacitar a su personal	Capacitar a su personal
E9	Realizar una reingeniería de los sistemas de información (el sistema de ERP e integrarlo con los demás sistemas, WMS y TMS)	Ofrecer servicios tecnológicos y online adicionales a sus clientes	Modernizar sus sistemas informáticos	Implementar servicios online para sus clientes
E11	Cubrir todos los servicios de la cadena logística de los clientes estratégicos	Revisar y mejorar la eficiencia de sus programas de servicios al cliente	Aumentar la inversión en desarrollo de nuevos productos	Aumentar la inversión en desarrollo de nuevos productos
E13	Adquirir un operador logístico en Nicaragua	Invertir en mejorar los servicios y atención al cliente en Nicaragua	Reducir precios en Nicaragua	Reducir precios en Nicaragua

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2014) mencionó que los objetivos de largo plazo son aquellos que están acorde con la visión de la empresa, y estos se hallan respaldados por los objetivos de corto plazo (OCP). El mismo autor considera a estos OCP como hitos, que por medio de las respectivas estrategias, se obtendrían los OLP. Es importante recalcar que cada OLP equivale a la sumatoria de varios OCP, y cada uno de estos debe tener claridad y deben ser fácilmente verificables para mejorar su cometido dentro de la empresa.

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1). "Al 2021, alcanzar un margen neto superior a 10%. En el 2015 se obtuvo un margen neto equivalente a 3.7%.". La Tabla 52 presenta los 13 OCP que sustentan y conforman el OLP1. Estos objetivos lo que buscan en su conjunto es mejorar el rendimiento de la empresa con el fin de que cada dólar invertido por los accionistas tenga el mayor retorno monetario posible, reflejado en un mayor margen neto que está directamente relacionado con el ROE de la empresa.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2). "Al 2021, sostener el 98% de satisfacción de los clientes. En el 2015, el nivel de satisfacción fue equivalente a dicho porcentaje". La Tabla 53 presenta los 11 OCP que sustentan y conforman el OLP2. Estos objetivos lo que buscan en su conjunto es velar por el máximo retorno para el cliente en términos del servicio otorgado por Ransa CAM. Este punto es de mucha importancia puesto que el cliente es la razón de ser de todo negocio; el hecho de brindarle una mayor gama de servicios y de mayor calidad, incrementa la satisfacción y la probabilidad de ser recomendado y a su vez de que el cliente tome el mismo servicio nuevamente y en mayores cantidades.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3). "Al 2021, aumentar el número de nuevos clientes en 150%. En el 2015, el porcentaje de clientes nuevos fue de 30%". La Tabla 54 presenta los 15 OCP que sustentan y conforman el OLP3. Estos objetivos lo que buscan en su conjunto es

incrementar el número de clientes como consecuencia de brindar mejores servicios, y aventurarse a ingresar a nuevos mercados y nuevos sectores. Si bien esto implica tomar acciones arriesgadas, el Grupo Ransa ya cuenta con la experiencia de haber ingresado a nuevos mercados y distintos sectores afrontando riesgos, que ha sabido manejar oportunamente.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4). "Al 2021, mantener un porcentaje de ocupación de almacenes equivalente a 85%. En el 2015, este porcentaje era de 60%". La Tabla 55 presenta los 12 OCP que sustentan y conforman el OLP4. Estos objetivos lo que buscan en su conjunto es llegar al óptimo uso en cuanto al nivel de almacenaje refiere. Esto trae como consecuencia una serie de acciones relacionadas con el WMS, diversos métodos de empleo de almacenes y reducción de pérdidas de mercaderías mediante más controles de calidad, seguridad y vigilancia. Es de mucha importancia para Ransa CAM este OLP puesto que el *core* de su negocio está ligado al manejo eficiente de almacenes, debido al rubro logístico en el que opera.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5). "Al 2021, incrementar la utilidad neta por empleado a USD1,400. En el 2015, esta cifra fue de USD1,276". La Tabla 56 presenta los 11 OCP que sustentan y conforman el OLP5. Estos objetivos lo que buscan en su conjunto es mejorar la productividad por cada empleado dentro de Ransa CAM y que su contribución con las utilidades sea cada vez mayor. Para lograr este objetivo es importante mantener un programa de capacitaciones constantes, midiendo sus resultados y la evolución de los mismos en el tiempo, asimismo, tener una clara definición de las tareas de cada empleado dentro de la organización, donde no haya duplicidad de funciones y las responsabilidades estén claramente definidas y reconocidas por todos sus miembros.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6). "Al 2021, ingresar a dos nuevos sectores como socios estratégicos de nuestros clientes. En el 2015 no se ingresó a ningún otro sector". La

Tabla 57 presenta los 11 OCP que sustentan y conforman el OLP6. Estos objetivos lo que buscan en su conjunto es incrementar la participación de mercado, mediante el ingreso a nuevos sectores por medio de alianzas estratégicas o proyectos de largo plazo con clientes. Asimismo, es necesario para este objetivo lograr un mayor número de certificaciones que son requeridas para operar en el mayor número de subsidiarias.

Objetivo de Largo Plazo 7 (OLP7). "Al 2021, haber incrementado las ventas 100% a un ritmo de 15% anual". La Tabla 58 presenta los 10 OCP que sustentan y conforman el OLP7. Estos objetivos lo que buscan en su conjunto captar el mayor número de ventas posibles, reflejadas en mayores ingresos para la empresa. A mayor número de ventas que tenga la empresa, y mejor nivel de eficiencia en los procesos, mayor será la utilidad de la misma. Este objetivo refleja la ambición de crecimiento de la organización, en mantener un constante ritmo de crecimiento con el pase de los años, el hecho de no estancarse es muy importante, pues es consecuente con la actitud expansiva que ha mantenido el Grupo Ransa con el paso de los años.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos son parte esencial para el cumplimiento de los objetivos tanto a corto como largo plazo, y a su vez para acercarse cada vez más en el cumplimiento de la visión de la empresa. D'Alessio (2014) mencionó que las fuentes de los recursos, que son generalmente: (a) financieros, (b) tecnológicos, (c) humanos, y (d) físicos; refuerzan las competencias particulares que conllevan a la empresa al cumplimiento de su visión. De la

Tabla 52

Objetivos de Corto Plazo del OLP1

OLP	OCP		Indicador actual	Año proyectado	Indicador año proyectado	Indicador
OLP1. Al 2021, alcanzar un margen neto superior a 10%. En el 2015, se obtuvo un margen neto equivalente a 3.7%.	OCP1.1	Al 2017, reducir el ratio costo de venta/ventas a 80%. En 2015, este ratio fue 82%.	81.7%	2017	80.0%	Costo de venta / ventas
	OCP1.2	Al 2017, reducir el ratio gastos financieros netos/ventas a 5%. En 2015 este ratio fue 5.2%.	5.2%	2017	5.0%	Gastos Financieros Netos/ventas
	OCP1.3	Al 2018, mejorar la productividad de los trabajadores en 25% sobre la base de las evaluaciones.	No registra	2018	125.0%	Índice de productividad por empleado
	OCP1.4	Al 2018, reducir el ratio de gastos operativos/ventas a 6%. En 2015, este ratio fue 6.6%.	6.6%	2018	6.0%	Gasto Operativo / ventas
	OCP1.5	Al 2018, reducir las pérdidas de mercancía a 1.5%. En 2015, el porcentaje fue 2%.	2.00%	2018	1.50%	Número de pérdidas
	OCP1.6	Al 2019, reducir el ratio costo de venta/ventas a 78%. En 2015, este ratio fue 82%.	81.70%	2019	78.00%	Costo de venta / ventas
	OCP1.7	Al 2019, reducir el ratio gastos financieros netos/ventas a 4.6%. En 2015, este ratio fue 5.2%.	5.20%	2019	4.60%	Gastos Financieros Netos/ventas
	OCP1.8	Al 2020, mejorar la productividad de los trabajadores en 35% sobre la base de las evaluaciones.	No registra	2020	135.0%	Índice de productividad por empleado
	OCP1.9	Al 2020, reducir las pérdidas de mercancía a 1%. En 2015, el porcentaje fue 2%.	2.0%	2020	1.0%	Porcentaje de pérdidas
	OCP1.10	Al 2021, el 80% del personal operativo contará con certificaciones técnicas relacionadas a sus respectivas labores.	0	2021	80%	Porcentaje de empleados
	OCP1.11	Al 2021, reducir el ratio costo de venta/ventas a 75%. En 2015, este ratio fue 82%.	81.7%	2021	75.0%	Costo de venta / ventas
	OCP1.12	Al 2021, reducir el ratio de gastos operativos/ventas a 5.5%. En 2015, este ratio fue 6.6%.	6.6%	2021	5.50%	Gasto Operativo / ventas
	OCP1.13	Al 2021, reducir el ratio gastos financieros netos/ventas a 4.5%. En 2015, este ratio fue 5.2%.	5.2%	2021	4.5%	Gastos Financieros Netos/ventas

Tabla 53

Objetivos de Corto Plazo del OLP2

OLP		OCP	Indicador actual	Año proyectado	Indicador año proyectado	Indicador
OLP2. Al 2021, sostener el 98% de satisfacción de los clientes. En el 2015, el nivel de satisfacción fue equivalente a dicho porcentaje.	OCP2.1	Al 2017, firmar ANS con el 100% de los clientes nuevos a los que se facture más de USD 200,000.	No registra	2017	100.0%	Porcentaje de clientes
	OCP2.2	Al 2017, firmar ANS con el 100% de los clientes vigentes. En 2015, no se registra indicador.	0	2017	270	Número de clientes
	OCP2.3	Al 2018, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	No registra	2018	100.0%	Porcentaje de clientes
	OCP2.4	Al 2018, personalizar el servicio para cada cliente estratégico acorde a sus necesidades específicas. En 2015, no se ha personalizado el servicio.	0	2018	100.0%	Porcentaje de clientes
	OCP2.5	Al 2019, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	No registra	2019	100.0%	Porcentaje de clientes
	OCP2.6	Al 2019, mejorar el tiempo de atención al cliente en 30%. En 2015, no registró indicador.	No registra	2019	70.0%	Tiempo de respuesta (TAT - Turn around time)
	OCP2.7	Al 2019, tener al 100% de funcionamiento el sistema CRM. En 2015, no se registró indicador.	0	2019	100.0%	Porcentaje de avance
	OCP2.8	Al 2020, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	No registra	2020	100.0%	Porcentaje de clientes
	OCP2.9	Al 2021, cumplir los ANS al 100% con la totalidad de sus clientes. En 2015 el porcentaje fue 97%.	97.0%	2021	100.0%	Porcentaje de cumplimiento
	OCP2.10	Al 2021, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	No registra	2021	100.0%	Número de clientes
	OCP2.11	Al 2021, reducir la varianza a 5% entre el tiempo de respuesta real y el tiempo de respuesta pactado en los ANS. En 2015 no registró indicador.	No registra	2021	5.0%	Tiempo medio de atención (ASA - Average speed to answer)

Tabla 54

Objetivos de Corto Plazo del OLP3

OLP		OCP	Indicador actual	Año proyectado	Indicador año proyectado	Indicador
OLP3. Al 2021, aumentar el número de nuevos clientes en 150%. En el 2015, el porcentaje de clientes nuevos fue de 30%.	OCP3.1	Al 2017, facturar USD 5,000,000 en el primer año de operaciones en Nicaragua. En 2015 la facturación fue USD 0.	USD 0	2017	USD 5,000,000	Ingresos facturados
	OCP3.2	Al 2017, conseguir al menos un cliente por país en el servicio de cadena de frío al que se facture USD 500,000 o más. En 2015, el número de clientes fue 0.	0	2017	1 cl./país	Número de clientes
	OCP3.3	Al 2017, modernizar el sitio web y añadir opciones de contacto más directas con los clientes. En 2015, no se cumplió este objetivo.	No se cumple	2017	Cumplido	Cumplimiento
	OCP3.4	Al 2017, elevar el número de participaciones en ferias o eventos del sector logístico a cinco. En 2015, el número de participaciones fue dos.	2	2017	5	Número de participaciones
	OCP3.5	Al 2018, incrementar el porcentaje de clientes a los que se facture más de USD 200,000 a 10%. En 2015, el porcentaje fue 6%.	6.0%	2018	10.0%	Porcentaje de clientes
	OCP3.6	Al 2018, facturar USD 5 millones en el primer año de operaciones en Costa Rica. En 2015, la facturación fue USD 0.	USD 0	2018	USD 5,000,000	Ingresos facturados
	OCP3.7	Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector farmacéutico. En 2015 el número de clientes fue 0.	0	2018	7	Número de clientes
	OCP3.8	Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector de líquido. En 2015, el número de cliente fue 0.	0	2018	7	Número de clientes
	OCP3.9	Al 2018, incrementar el porcentaje de clientes integrales a 10%. En el 2015 el porcentaje fue 4%.	4.0%	2018	10.0%	Porcentaje de clientes
	OCP3.10	Al 2019, incrementar el número total de clientes totales (integrales y pequeños) a 340. En 2015, el número fue 270.	270	2019	340	Número de clientes
	OCP3.11	Al 2019, lograr contratos de un año a más con el 50% de los nuevos clientes en los nuevos mercados geográficos. En 2015, el número de contratos fue 0.	No registra	2019	50.0%	Porcentaje de nuevos clientes.
	OCP3.12	Al 2019, elevar el número de participaciones en ferias o eventos del sector logístico a 10. En 2015, el número de participaciones fue dos.	2	2019	10	Número de participaciones
	OCP3.13	Al 2020, facturar USD 5 millones en el primer año de operaciones en Panamá. En 2015, la facturación fue USD 0.	USD 0	2020	USD 5,000,000	Ingresos facturados
	OCP3.14	Al 2021, incrementar el porcentaje de clientes a los que se facture más de USD 200,000 a 15%. En 2015, el porcentaje fue 6%.	6.0%	2021	15.0%	Porcentaje de clientes
	OCP3.15	Al 2021, incrementar el porcentaje de clientes integrales a 15%. En 2015, el porcentaje fue 4%.	4.0%	2021	15.0%	Porcentaje de clientes

Tabla 55

Objetivos de Corto Plazo del OLP4

OLP		OCP	Indicador actual	Año proyectado	Indicador año proyectado	Indicador
OLP4. Al 2021, mantener un porcentaje de ocupación de almacenes equivalente a 85%. En el 2015, este porcentaje era de 60%.	OCP4.1	Al 2017, Recaudar USD 3,000,000 en alquiler de almacenaje para terceros. En 2015 se recaudó USD 0.	USD 0	2017	USD 5,000,000	Ingresos facturados
	OCP4.2	Al 2017, integrar el sistema WMS al ERP SAP. En 2015, no se registró integrado.	No se cumple	2017	Cumplido	Cumplimiento
	OCP4.3	Al 2018, incrementar contratos de servicio de cadena de frío a 5. En 2015, el número de contratos fue 0.	0.0%	2018	500.0%	Número de Contratos
	OCP4.4	Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector farmacéutico. En 2015, el número de clientes fue 0.	0.0%	2018	700.0%	Número de clientes
	OCP4.5	Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector de líquido. En 2015, el número de clientes fue 0.	0.0%	2018	700.0%	Número de clientes
	OCP4.6	Al 2018, incrementar el porcentaje de ventas de almacenaje a 70%. En 2015, el porcentaje fue 65%.	65.0%	2018	70.0%	Porcentaje de ventas
	OCP4.7	Al 2018, incrementar el margen de utilidad bruta a 20%. En 2015, el margen fue 18%.	18.0%	2018	20.0%	Margen de utilidad bruta
	OCP4.8	Al 2019, estandarizar los procesos de almacenaje en todos los países. En 2015, no se encontraron estandarizados.	No se cumple	2019	Cumplido	Cumplimiento
	OCP4.9	Al 2019, incrementar la aplicación del programa Impulsa al 100%. En 2015, el porcentaje de aplicación fue 30%.	30.0%	2019	100.0%	Porcentaje de aplicación
	OCP4.10	Al 2020, incrementar el porcentaje de ventas de almacenaje a 75%. En 2015, el porcentaje fue 65%.	65.0%	2020	75.0%	Porcentaje de ventas
	OCP4.11	Al 2020, incrementar el margen de utilidad bruta a 25%. En 2015, el margen fue 18%.	18.0%	2020	25.0%	Margen de utilidad bruta
	OCP4.12	Al 2021, Reducir las pérdidas de mercancía a 1%. En 2015, el porcentaje fue 2%.	2.0%	2021	1.0%	Número de pérdidas

Tabla 56

Objetivos de Corto Plazo del OLP5

OLP		OCP	Indicador actual	Año proyectado	Indicador año proyectado	Indicador
OLP5. Al 2021, incrementar la utilidad neta por empleado a USD1,400. En el 2015, esta cifra fue de USD1,276	OCP5.1	Al 2017, conocer el nivel de desempeño del 100% del personal. En 2015, no se registró indicador.	0.0%	2017	100.0%	Porcentaje de empleados
	OCP5.2	Al 2017, identificar el nivel competencia y habilidades del 100% del personal. En 2015, no se registró indicador.	0.0%	2017	100.0%	Porcentaje de empleados mapeados.
	OCP5.3	Al 2017, identificar la necesidad exacta de empleados en cada área. En 2015, no se registró indicador.	No registra	2017	Cumplimiento	Numero de operaciones/Número de empleados
	OCP5.4	Al 2018, lograr puntajes por encima de 80 puntos sobre 100 en evaluaciones de labores operativas y de mando medio. En 2015, no se registró indicador.	No registra	2018	80 o más	Puntaje
	OCP5.5	Al 2018, mejorar la productividad de los trabajadores a 125%. En 2015, la productividad fue 118%.	100.0%	2018	125.0%	Porcentaje de mejora
	OCP5.6	Al 2019, aumentar en un 30% la capacidad de producción del *picking*.	100.0%	2019	130.0%	Porcentaje de mejora
	OCP5.7	Al 2019, lograr una utilización al 100% de la capacidad de los sistemas de información, a través de capacitaciones. En 2015, la utilización fue 30%.	30.0%	2019	100.0%	Porcentaje de utilización
	OCP5.8	Al 2019, reducir el ratio costo de venta/ventas a 78%. En 2015, este ratio fue 82%.	81.7%	2019	78.0%	Costo de venta / ventas
	OCP5.9	Al 2021, alcanzar el 100% de cumplimiento de las actividades definidas en los manuales de funciones. En 2015, no se registró indicador.	No registra	2021	100.0%	Porcentaje de cumplimiento
	OCP5.10	Al 2021, alcanzar el 100% de cumplimiento de las actividades definidas en los manuales de procesos de cada área. En 2015, no se registró indicador.	No registra	2021	100.0%	Porcentaje de cumplimiento
	OCP5.11	Al 2021, el 80% del personal operativo contará con certificaciones técnicas relacionadas a sus respectivas labores. En 2015, se registró certificaciones.	0.0%	2021	80.0%	Porcentaje de empleados con certificaciones

Tabla 57

Objetivos de Corto Plazo del OLP6

OLP		OCP	Indicador actual	Año proyectado	Indicador año proyectado	Indicador
OLP6. Al 2021, ingresar a dos nuevos sectores como socios estratégicos de nuestros clientes. En el 2015 no se ingresó a ningún otro sector.	OCP6.1	Al 2017, certificar normas BPA y BPM en los centros de distribución de las subsidiarias. En 2015 no se encontraron las certificaciones.	No cumple	2017	Cumplido	Cumplimiento
	OCP6.2	Al 2017, consolidar servicios eventuales con 3 clientes estratégicos del sector de líquidos a los que se facture USD 200,000 o más cada uno. En 2015 el número de clientes fue 0.	0	2017	3	Número de clientes
	OCP6.3	Al 2018, consolidar 2 contratos de duración mayor a 3 años con clientes del sector líquidos en cada subsidiaria. En 2015 el número de clientes fue 0.	0	2019	2	Firma de contratos
	OCP6.4	Al 2017, consolidar servicios eventuales con 3 clientes estratégicos del sector farmaceútico a los que se facture USD 200,000 o más. En 2015 el número de clientes fue 0.	0	2017	3	Número de clientes
	OCP6.5	Al 2018, consolidar 2 contratos por proyectos de duración mayor a 3 años con clientes del sector farmaceútico en cada subsidiaria. En 2015 el número de clientes fue 0.	0	2018	2	Número de clientes
	OCP6.6	Al 2019, alcanzar una participación de mercado de 5% en el sector líquido. En 2015 la participación fue 0%.	0.0%	2019	5.0%	participación de mercado
	OCP6.7	Al 2019, alcanzar una participación de mercado de 5% en el sector farmacéutico. En 2015 la participación fue 0%.	0.0%	2019	5.0%	participación de mercado
	OCP6.8	Al 2020, alcanzar una participación de mercado de 10% en el sector líquido. En 2015 la participación fue 0%.	0.0%	2020	10.0%	participación de mercado
	OCP6.9	Al 2020, alcanzar una participación de mercado de 10% en el sector farmacéutico. En 2015 la participación fue 0%.	0.0%	2020	10.0%	participación de mercado
	OCP6.10	Al 2021, alcanzar una participación de mercado de 15% en el sector líquido. En 2015 la participación fue 0%.	0.0%	2021	15.0%	participación de mercado
	OCP6.11	Al 2021, alcanzar una participación de mercado de 15% en el sector farmacéutico. En 2015 la participación fue 0%.	0.0%	2021	15.0%	participación de mercado

Tabla 58

Objetivos de Corto Plazo del OLP7

OLP		OCP	Indicador actual	Año proyectado	Indicador año proyectado	Indicador
OLP7. Al 2021, haber incrementado las ventas 100% a un ritmo de 15% anual.	OCP7.1	Al 2017, conseguir 3 clientes del sector de líquido a los que se facture más de USD 200,000 cada uno. En 2015, no hubo clientes.	0	2017	3	Número de clientes
	OCP7.2	Al 2017, Recaudar USD 3,000,000 en alquiler de almacenaje para terceros. En 2015, se recaudó USD 0.	USD 0	2017	USD 5,000,000	Ingresos facturados
	OCP7.3	Al 2018, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	No registra	2018	100.0%	Porcentaje de clientes nuevos.
	OCP7.4	Al 2018, incrementar contratos de servicio de cadena de frío a 5. En 2015, el número de contratos fue 0.	0	2018	5	Número de Contratos
	OCP7.5	Al 2018, incrementar el porcentaje de clientes a los que se facture más de USD 200,000 a 10%. En 2015, el porcentaje fue 6%.	6.0%	2018	10.0%	Porcentaje de clientes
	OCP7.6	Al 2019, conseguir 3 clientes estratégicos del sector farmacéutico a los que se facture USD 200,000 o más. En 2015, el número de clientes fue 0.	0	2019	3	Número de clientes
	OCP7.7	Al 2019, lograr contratos de un año a más con el 50% de los nuevos clientes en los nuevos mercados geográficos. En 2015, el número de contratos fue 0.	0.0%	2019	50.0%	Porcentaje de nuevos clientes
	OCP7.8	Al 2019, mejorar el tiempo de atención al cliente en 30%.	No registra	2019		Tiempo de respuesta (TAT - Turn around time)
	OCP7.9	Al 2021, contar con 5 clientes estratégicos que del sector farmacéutico a los que se facture USD 200,000 o más. En 2015, el número de clientes fue 0.	0	2021	5	Número de clientes
	OCP7.10	Al 2021, contar con 5 clientes estratégicos que del sector farmacéutico a los que se facture USD 200,000 o más. En 2015, el número de clientes fue 0.	0	2021	5	Número de clientes

Tabla 59 a la Tabla 65se hace mención a todos los recursos monetarios empleados en el cumplimiento de cada OCP, partiendo de los OCP del OLP1 hasta llegar a los OCP del OLP7. Asimismo, la Tabla 66 muestra los recursos distribuidos según las 7M de Mintzberg para hacer uso de los recursos mínimos para obtener los máximos resultados. Rostamzadeh1 y Sofian (2009) mencionaron que es necesario conocer el factor creativo de 7M y sus derivados con el fin de mejorar los factores y poder maximizar la productividad del sistema. Es por este motivo que es necesario dar prioridad a las 7Ms con el objeto de lograr cumplir con los OCP que son necesarios para posteriormente llegar a cumplir los OLP. Finalmente, la Tabla 67 muestra los recursos proyectados según años de ejecución. Cabe resaltar que se considera que cada OLP es independiente, pues la cifra de la cantidad presupuestada resultaría ser significativamente menor si más de uno se realizara a la vez, puesto que algunos OCP contribuyen para más de un solo OLP.

Financiero. Ransa CAM ha ido, con el paso de los años, mejorando su posición financiera, lo cual es reflejado en ratios financieros de rentabilidad y liquidez relativamente estables que reflejan capacidad de pago oportuna y sostenibilidad en el tiempo. Aparte de eso, Ransa CAM posee el respaldo del grupo Ransa Perú, quien a su vez se halla respaldad por el grupo Romero, dueños de uno de los conglomerados más grandes del Perú. Esta posición presenta muchas ventajas frente a sus competidores y mucha capacidad de acción para lograr sus objetivos tanto de largo como de corto plazo. Es importante resaltar que esta estabilidad financiera, le facilita el acceso al crédito barato por parte de los bancos para que pueda emprender en sus inversiones.

Tecnológico. Ransa CAM con el paso de los años se ha ido adaptando a los cambios tecnológicos que exige el mercado, buscando un mayor nivel de eficiencia en sus procesos como en sus empleados. La tecnología es parte crucial en la búsqueda de optimización de resultados y, por ello es que no ha decidido estancarse en las prácticas convencionales, sino

por el contrario, ha adquirido y, a su vez, está planificando adquirir nuevos sistemas como: WMS, TMS, ERP, DMS y RFID con el fin de ser más competitivos y conseguir la meta trazada. Estos software, si bien muchos de los que ya posee no están integrados del todo, permiten mejorar el desempeño de las operaciones generando ahorros operacionales significativos.

Tabla 59

Recursos Destinados a Cada OCP Para Cumplir el OLP1

	Monto en USD.
OLP1. Al 2021, alcanzar un margen neto superior a 10%. En el 2015 se obtuvo un margen neto equivalente a 3.7%.	790,954
OCP1.1 Al 2017, reducir el ratio costo de venta/ventas a 80%. En 2015 este ratio fue 82%.	0
OCP1.2 Al 2017, reducir el ratio gastos financieros netos/ventas a 5%. En 2015 este ratio fue 5.2%.	18,430
OCP1.3 Al 2018, mejorar la productividad de los trabajadores en 25% sobre la base de las evaluaciones.	23,120
OCP1.4 Al 2018, reducir el ratio de gastos operativos/ventas a 6%. En 2015 este ratio fue 6.6%.	231,200
OCP1.5 Al 2018, reducir las pérdidas de mercancía a 1.5%. En 2015 el porcentaje fue 2%.	33,000
OCP1.6 Al 2019, reducir el ratio costo de venta/ventas a 78%. En 2015 este ratio fue 82%.	57,392
OCP1.7 Al 2019, reducir el ratio gastos financieros netos/ventas a 4.6%. En 2015 este ratio fue 5.2%.	18,430
OCP1.8 Al 2020, mejorar la productividad de los trabajadores en 35% sobre la base de las evaluaciones.	34,680
OCP1.9 Al 2020, reducir las pérdidas de mercancía a 1%. En 2015 el porcentaje fue 2%.	33,000
OCP1.10 Al 2021, el 80% del personal operativo contará con certificaciones técnicas relacionadas a sus respectivas labores.	34,680
OCP1.11 Al 2021, reducir el ratio costo de venta/ventas a 75%. En 2015 este ratio fue 82%.	57,392
OCP1.12 Al 2021, reducir el ratio de gastos operativos/ventas a 5.5%. En 2015 este ratio fue 6.6%.	231,200
OCP1.13 Al 2021, reducir el ratio gastos financieros netos/ventas a 4.5%. En 2015 este ratio fue 5.2%.	18,430

Tabla 60

Recursos Destinados a Cada OCP Para Cumplir el OLP2

	Monto en USD.
OLP2. Al 2021, sostener el 98% de satisfacción de los clientes. En el 2015, el nivel de satisfacción fue equivalente a dicho porcentaje.	456,041
OCP2.1 Al 2017, firmar ANS con el 100% de los clientes nuevos a los que se facture más de USD 200,000.	27,362
OCP2.2 Al 2017, firmar ANS con el 100% de los clientes vigentes. En 2015 no se registra indicador.	9,121
OCP2.3 Al 2018, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	36,483
OCP2.4 Al 2018, personalizar el servicio para cada cliente estratégico acorde a sus necesidades específicas. En 2015, no se ha personalizado el servicio.	36,483
OCP2.5 Al 2019, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	22,802
OCP2.6 Al 2019, mejorar el tiempo de atención al cliente en 30%. En 2015, no registró indicador.	72,966
OCP2.7 Al 2019, tener al 100% de funcionamiento el sistema CRM. En 2015, no se registró indicador.	155,054
OCP2.8 Al 2020, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	31,923
OCP2.9 Al 2021, cumplir los ANS al 100% con la totalidad de sus clientes. En 2015, el porcentaje fue 97%.	13,681
OCP2.10 Al 2021, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	22,802
OCP2.11 Al 2021, reducir la varianza a 5% entre el tiempo de respuesta real y el tiempo de respuesta pactado en los ANS. En 2015, no registró indicador.	27,362

Tabla 61

,Recursos Destinados a Cada OCP Para Cumplir el OLP3

	Monto en USD.
OLP3. Al 2021, aumentar el número de nuevos clientes en 150%. En el 2015, el porcentaje de clientes nuevos fue de 30%.	621,873
OCP3.1 Al 2017, facturar USD 5'000,000 en el primer año de operaciones en Nicaragua. En 2015, la facturación fue USD 0.	93,281
OCP3.2 Al 2017, conseguir al menos un cliente por país en el servicio de cadena de frío al que se facture USD 500,000 o más. En 2015, el número de clientes fue 0.	55,969
OCP3.3 Al 2017, modernizar el sitio web y añadir opciones de contacto más directas con los clientes. En 2015 no se cumplió este objetivo.	31,094
OCP3.4 Al 2017, elevar el número de participaciones en ferias o eventos del sector logístico a cinco. En 2015, el número de participaciones fue dos.	49,750
OCP3.5 Al 2018, incrementar el porcentaje de clientes a los que se facture más de USD 200,000 a 10%. En 2015, el porcentaje fue 6%.	24,875
OCP3.6 Al 2018, facturar USD 5 millones en el primer año de operaciones en Costa Rica. En 2015, la facturación fue USD 0.	80,844
OCP3.7 Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector farmacéutico. En 2015, el número de clientes fue 0.	37,312
OCP3.8 Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector de líquido. En 2015, el número de cliente fue 0.	37,312
OCP3.9 Al 2018, incrementar el porcentaje de clientes integrales a 10%. En el 2015, el porcentaje fue 4%.	24,875
OCP3.10 Al 2019, incrementar el número total de clientes de a 340. En 2015 el número fue 270.	12,437
OCP3.11 Al 2019, lograr contratos de un año a más con el 50% de los nuevos clientes en los nuevos mercados geográficos. En 2015 el número de contratos fue 0.	24,875
OCP3.12 Al 2019, elevar el número de participaciones en ferias o eventos del sector logístico a 10. En 2015 el número de participaciones fue dos.	31,094
OCP3.13 Al 2020, facturar USD 5 millones en el primer año de operaciones en Panamá. En 2015 la facturación fue USD 0.	74,625
OCP3.14 Al 2021, incrementar el porcentaje de clientes a los que se facture más de USD 200,000 a 15%. En 2015, el porcentaje fue 6%.	31,094
OCP3.15 Al 2021, incrementar el porcentaje de clientes integrales a 15%. En 2015, el porcentaje fue 4%.	12,437

Tabla 62

Recursos Destinados a Cada OCP Para Cumplir el OLP4

	Monto en USD.
OLP4. Al 2021, mantener un porcentaje de ocupación de almacenes equivalente a 85%. En el 2015, este porcentaje era de 60%.	452,669
OCP4.1 Al 2017, Recaudar USD 3,000,000 en alquiler de almacenaje para terceros. En 2015, se recaudó USD 0.	16,583
OCP4.2 Al 2017, integrar el sistema WMS al ERP SAP. En 2015 no se registró integrado.	41,458
OCP4.3 Al 2018, incrementar contratos de servicio de cadena de frío a 5. En 2015, el número de contratos fue 0.	55,969
OCP4.4 Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector farmacéutico. En 2015, el número de clientes fue 0.	37,312
OCP4.5 Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector de líquido. En 2015, el número de clientes fue 0.	37,312
OCP4.6 Al 2018, incrementar el porcentaje de ventas de almacenaje a 70%. En 2015, el porcentaje fue 65%.	24,875
OCP4.7 Al 2018, incrementar el margen de utilidad bruta a 20%. En 2015, el margen fue 18%.	57,392
OCP4.8 Al 2019, estandarizar los procesos de almacenaje en todos los países. En 2015, no se encontraron estandarizados.	24,875
OCP4.9 Al 2019, incrementar la aplicación del programa Impulsa al 100%. En 2015, el porcentaje de aplicación fue 30%.	26,948
OCP4.10 Al 2020, incrementar el porcentaje de ventas de almacenaje a 75%. En 2015, el porcentaje fue 65%.	33,167
OCP4.11 Al 2020, incrementar el margen de utilidad bruta a 25%. En 2015, el margen fue 18%.	57,392
OCP4.12 Al 2021, Reducir las pérdidas de mercancía a 1%. En 2015 el porcentaje fue 2%.	39,385

Tabla 63

Recursos Destinados a Cada OCP Para Cumplir el OLP5

	Monto en USD.
OLP5. Al 2021, incrementar la utilidad neta por empleado a USD1,400. En el 2015, esta cifra fue de USD1,276	548,113
OCP5.1 Al 2017, conocer el nivel de desempeño del 100% del personal. En 2015, no se registró indicador.	18,242
OCP5.2 Al 2017, identificar el nivel competencia y habilidades del 100% del personal. En 2015, no se registró indicador.	31,923
OCP5.3 Al 2017, identificar la necesidad exacta de empleados en cada área. En 2015, no se registró indicador.	22,802
OCP5.4 Al 2018, lograr puntajes por encima de 80 puntos sobre 100 en evaluaciones de labores operativas y de mando medio. En 2015, no se registró indicador.	63,846
OCP5.5 Al 2018, mejorar la productividad de los trabajadores a 125%. En 2015, la productividad fue 118%.	54,725
OCP5.6 Al 2019, aumentar en un 30% la capacidad de producción del picking.	68,406
OCP5.7 Al 2019, lograr una utilización al 100% de la capacidad de los sistemas de información, a través de capacitaciones. En 2015, la utilización fue 30%.	95,769
OCP5.8 Al 2019, reducir el ratio costo de venta/ventas a 78%. En 2015, este ratio fue 82%.	57,392
OCP5.9 Al 2021, alcanzar el 100% de cumplimiento de las actividades definidas en los manuales de funciones. En 2015, no se registró indicador.	50,164
OCP5.10 Al 2021, alcanzar el 100% de cumplimiento de las actividades definidas en los manuales de procesos de cada área. En 2015, no se registró indicador.	50,164
OCP5.11 Al 2021, el 80% del personal operativo contará con certificaciones técnicas relacionadas a sus respectivas labores. En 2015, se registró certificaciones.	34,680

Tabla 64

Recursos Destinados a Cada OCP Para Cumplir el OLP6

	Monto en USD.
OLP6. Al 2021, ingresar a dos nuevos sectores como socios estratégicos de nuestros clientes. En el 2015 no se ingresó a ningún otro sector.	615,095
OCP6.1 Al 2017, certificar normas BPA y BPM en los centros de distribución de las subsidiarias. En 2015, no se encontraron las certificaciones.	34,680
OCP6.2 Al 2017, consolidar servicios eventuales con 3 clientes estratégicos del sector de líquidos a los que se facture USD 200,000 o más cada uno. En 2015, el número de clientes fue 0.	63,846
OCP6.3 Al 2018, consolidar 2 contratos de duración mayor a 3 años con clientes del sector líquidos en cada subsidiaria. En 2015, el número de clientes fue 0.	69,650
OCP6.4 Al 2017, consolidar servicios eventuales con 3 clientes estratégicos del sector farmaceútico a los que se facture USD 200,000 o más. En 2015, el número de clientes fue 0.	63,846
OCP6.5 Al 2018, consolidar 2 contratos por proyectos de duración mayor a 3 años con clientes del sector farmaceútico en cada subsidiaria. En 2015, el número de clientes fue 0.	69,650
OCP6.6 Al 2019, alcanzar una participación de mercado de 5% en el sector líquido. En 2015, la participación fue 0%.	52,237
OCP6.7 Al 2019, alcanzar una participación de mercado de 5% en el sector farmacéutico. En 2015, la participación fue 0%.	52,237
OCP6.8 Al 2020, alcanzar una participación de mercado de 10% en el sector líquido. En 2015, la participación fue 0%.	52,237
OCP6.9 Al 2020, alcanzar una participación de mercado de 10% en el sector farmacéutico. En 2015, la participación fue 0%.	52,237
OCP6.10 Al 2021, alcanzar una participación de mercado de 15% en el sector líquido. En 2015 la participación fue 0%.	52,237
OCP6.11 Al 2021, alcanzar una participación de mercado de 15% en el sector farmacéutico. En 2015, la participación fue 0%.	52,237

Tabla 65 *Recursos Destinados a Ca[illegible]lir el OLP7*

Recursos Destinados a Cada OCP Para Cumplir el OLP7

	Monto en USD.
OLP7. Al 2021, haber incrementado las ventas 100% a un ritmo de 15% anual.	459,772
OCP7.1 Al 2017, conseguir 3 clientes del sector de líquido a los que se facture más de USD 200,000 cada uno. En 2015, no hubo clientes.	63,846
OCP7.2 Al 2017, Recaudar USD 3,000,000 en alquiler de almacenaje para terceros. En 2015, se recaudó USD 0.	16,583
OCP7.3 Al 2018, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	9,121
OCP7.4 Al 2018, incrementar contratos de servicio de cadena de frío a 5. En 2015, el número de contratos fue 0.	55,969
OCP7.5 Al 2018, incrementar el porcentaje de clientes a los que se facture más de USD 200,000 a 10%. En 2015, el porcentaje fue 6%.	24,875
OCP7.6 Al 2019, conseguir 3 clientes estratégicos del sector farmacéutico a los que se facture USD 200,000 o más. En 2015, el número de clientes fue 0.	63,846
OCP7.7 Al 2019, lograr contratos de un año a más con el 50% de los nuevos clientes en los nuevos mercados geográficos. En 2015, el número de contratos fue 0.	24,875
OCP7.8 Al 2019, mejorar el tiempo de atención al cliente en 30%.	72,966
OCP7.9 Al 2020, conseguir 5 clientes del sector líquido a los que se facture más de USD 200,000 cada uno. En 2015, el número de clientes fue 0.	63,846
OCP7.10 Al 2021, contar con 5 clientes estratégicos que del sector farmacéutico a los que se facture USD 200,000 o más. En 2015, el número de clientes fue 0.	63,846

Tabla 66

Recursos Asignados Según las 7M

OLPS	Material	Mano de Obra	Maquinarias	Métodos	Medio Ambiente	Mentalidad	Moneda
OLP1.	75,454	291,037	204,804	237,141	75,454	53,896	140,129
OLP2.	41,044	50,164	54,725	136,812	82,087	68,406	22,802
OLP3.	62,187	136,812	143,031	74,625	43,531	87,062	74,625
OLP4.	54,320	99,587	90,534	135,801	40,740	18,107	13,580
OLP5.	49,330	120,585	54,811	142,509	65,774	76,736	38,368
OLP6.	79,962	92,264	135,321	147,623	49,208	36,906	73,811
OLP7.	45,977	55,173	87,357	78,161	45,977	68,966	78,161
Total	408,275	845,622	770,582	952,672	402,771	410,078	441,476

Tabla 67

Recursos Asignados Según los Años Proyectados

OLPS	2017	2018	2019	2020	2021
OLP1.	305,390	287,320	75,822	67,680	341,702
OLP2.	36,483	72,966	250,822	31,923	63,846
OLP3.	230,093	205,218	68,406	74,625	43,531
OLP4.	58,042	212,860	51,823	90,559	39,385
OLP5.	72,966	118,571	221,567	0	135,009
OLP6.	162,371	69,650	174,125	104,475	104,475
OLP7.	80,429	89,964	161,687	0	127,691
Total	945,775	1,056,550	1,004,251	369,261	855,639

Humanos. Si bien Ransa CAM tiene el respaldo del grupo Ransa de Perú, esta también posee un capital humano significativamente importante que le ha permitido penetrar diversos mercados satisfactoriamente, como es el caso de la región centroamericana y sudamericana (Bolivia y Ecuador). Es importante tener un personal altamente capacitado y que puedan estar aptos para cumplir con todos los lineamientos correspondientes a sus procesos, calidad, gestión, seguridad, entre otras; con el fin de captar nuevos clientes y fidelizarlos mediante un trato especializado y personalizado que vayan acorde con los requerimientos de cada uno de estos.

Físico. El tema de los recursos físicos es uno de los más importantes para Ransa CAM debido al elevado costo en que se recurre cada vez que buscan penetrar en un nuevo mercado. Si bien las inversiones en almacenes son altas, la empresa debe buscar

estratégicamente sus opciones para llegar a más mercados analizando el retorno por unidad monetaria invertida que pueda proporcionarles. En este sector, el alto nivel de costo fijo es una barrera de entrada significativa para las empresas que busquen competir, por dicha razón, Ransa CAM debe aprovechar esta posición y explotar sus economías de escala que presenta en la región del Triángulo Norte.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Posterior al proceso de análisis y filtrado de estrategias, D'Alessio (2014) indicó que las políticas son un elemento clave en la formulación del planeamiento estratégico de una empresa, ya que serían los límites y lineamientos de las actividades y acciones que las empresas deberán seguir y promover. El mismo autor indica que es imperativo que cada estrategia esté acompañada de una o más políticas, ya que las mismas circunscribirán también las directrices, métodos y formas prácticas de procedimientos que facilitarán el logro de los objetivos, de igual manera sería posible que una política pueda servir a varias estrategias como se puede observar en la Figura 48. Respecto a la pertinencia e importancia del establecimiento de políticas, D'Alessio (2014) indicó que las mismas son importantes dado su énfasis regulador y el papel de faro que desempeñan sobre las estrategias. De igual manera el autor indicó que si bien es importante que las políticas estén planificadas de manera tal que apoyen en la consecución de los objetivos, otro aspecto fundamental sería que las políticas estén alineadas con las "macropolíticas" (valores) de la empresa, en resumen las políticas y "macropolíticas" de la empresa deben mantener una correspondencia bilateral.

Sobre la existencia de una jerarquía en la estructura de las políticas, D'Alessio (2014) comenta que existe una jerarquía que se elabora de acuerdo al impacto en la organización, es decir: existen políticas de primer nivel que están asociadas directamente a las estrategias de la empresa y políticas de segundo nivel que actúan como apoyo, en los resultados del análisis

realizado, se podrá observar que todas las políticas esbozadas para Ransa CAM fueron de primer nivel (ver Tabla 68).

7.4 Estructura de Ransa CAM

Para asegurar una adecuada aplicación de las estrategias y posterior consecución de los objetivos, se deberá realizar un análisis de la estructura existente de la empresa. Este paso es de considerable importancia al entender que las estrategias brindan un lineamiento que deberá aplicarse a la estructura, modificando la misma en caso de ser necesario. Respecto de la pertinencia de mantener una estructura organizacional aplicando nuevas estrategias, D'Alessio (2014) indica que este puede ser uno de los errores más comunes y críticos en las organizaciones, ya que la implementación de nuevas estrategias debe estar siempre acompañada de una nueva estructura o una estructura adecuada a las estrategias que se plantean. De acuerdo con Robbins y Coulter citados en D'Alessio (2014) existen varios tipos de estructuras en los cuales las empresas pueden identificar su propio diseño, cada uno de ellos posee características especiales, los cuales podrían calzar de manera más adecuada en un determinado tipo de estrategias, facilitando así la implementación de las mismas.

Como resultado del análisis de la estructura actual de Ransa CAM, se pudo observar que la empresa encaja en una estructura organizacional simple, debido a que la misma sostiene pocos departamentos, lo que se puede observar en la Figura 33. Asimismo la estructura de Ransa CAM otorga un amplio control a su gerencia general, centralizado así la autoridad en una sola gerencia y relegando en ocasiones la capacidad de gestionamiento de cada regional. Este tipo de estructura puede haber resultado beneficiosa en la primera etapa de desarrollo de Ransa CAM al agilizar la toma de decisiones y permitir que la empresa pudiese reaccionar de manera ágil a los cambios del entorno. Sin embargo, actualmente la dimensión de la empresa requiere un nivel mayor tanto de complejidad como de *empowerment* en las regionales, por lo que la misma se encuentra evaluando la migración a

una estructura matricial que permitirá determinar especialistas en los diferentes departamentos, y al mismo tiempo desarrollar más áreas que manejen actividades cruciales para la empresa a fin de descentralizar las actividades de los departamentos actuales y alcanzando un mayor nivel de productividad. Sobre las posibilidades para modificar la estructura, D'Alessio (2014) mencionó que se pueden optar por dos tipo de mecanismos para modificar la misma, estos métodos serían: la reestructuración (que tiene entre sus modalidades el benchmarking) y la reingeniería, en el caso de Ransa CAM las modificaciones a realizar serán del siguiente orden.

Benchmarking. La empresa Ransa CAM tiene la necesidad de migrar a una estructura matricial similar a la desarrollada por la empresa DHL, este tipo de estructura le permitirá clasificar sus servicios asignando ejecutivos especiales a cada cuenta en cada servicio, la migración a este tipo de estructura le permitirá desarrollar una ventaja competitiva sobre los demás operadores logísticos de la región.

Reingeniería. Si bien es trascendente la reestructuración de la empresa, el proceso de reingeniería será igual de importante al permitir generar sinergias dentro de la empresa, como producto de la reestructuración de procesos y labores, que se traducirán en una mejora en el servicio al cliente y una reducción de costos.

En resumen, la empresa Ransa CAM debe optar por el cambio de su estructura, migrando hacia una organización matricial que le permita especializar los cargos y áreas que la conforman, de igual manera un proceso de reingeniería será apropiado para la generación de conexiones entre las áreas y la reducción de costos. La integración de los sistemas de información deberá ser estructural, capacitando al personal para que pueden utilizarlos al 100% de su potencial. Como se mencionó, la empresa española Tecsidel será un socio clave en el desarrollo de esta iniciativa, negociando además la correcta implementación de los sistemas provistos.

Tabla 68

Política y Estrategias

Estrategias retenidas / Políticas	E2. Ingresar al Triángulo Sur DE Centroamérica aprovechando la capacidad instalada.	E3. Desarrollar el servicio de cadena de frío en todo el Triángulo Norte.	E4. Captar nuevos clientes provenientes del sector farmacéutico y líquido.	E8. Capacitación en mejoramiento del nivel de servicio al cliente.	E9. Realizar una reingeniería de los sistemas de información (el sistema de ERP e integrarlo con los demás sistemas, WMS y TMS).	E11. Cubrir todos los servicios de la cadena logística de los clientes estratégicos.	E13. Adquirir un operador logístico en Nicaragua.
P1. Reforzar las competencias de orientación al cliente y la empatía en los ejecutivos comerciales				X			
P2. Promocionar en las empresas de la región Centroamérica los beneficios de una gestión integral de servicios logísticos	X		X			X	
P3. Realizar capacitaciones especiales en atención al cliente, resolución de conflicto y comunicación efectiva para los ejecutivos comerciales				X		X	
P4. Participar en diferentes foros, conferencias y actividades de orden internacional con el fin de promover los servicios de la empresa fuera de la región	X		X			X	X
P5. Promover un ambiente de innovación que incentive la creación, desarrollo y mejoramiento de nuevos productos para la empresa		X			X	X	
P6. Elaborar lineamientos de calidad para la creación de nuevos servicios	X	X	X			X	
P7. Ofrecer talleres constantes enfocados en el manejo eficiente de los recursos y el incremento de la productividad en el área de trabajo							
P8. Implementar tecnología de vanguardia					X		
P9. Fomentar la asignación de becas de estudio para los empleados con rendimientos laborales superiores.				X			
P10. Establecer *benchmarks* internacionales para promover y alcanzar los niveles de rendimiento más altos posibles	X	X				X	X
P11. Optimizar la utilización de los recursos y la eficiencia del personal en el manejo de los sistemas					X	X	X
P12. Realizar licitaciones para la contratación de empresas tecnológicas					X		
P13. Proporcionar los servicios integrales de la empresa a una mayor cantidad de clientes						X	X
P14. Fortalecer la interconectividad entre las áreas de la empresa						X	
Total de políticas contempladas	4	3	3	3	4	9	4

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Con respecto a este punto, D'Alessio (2014) indicó que el desarrollo de cualquier empresa debería promover también el desarrollo de su comunidad vinculada y, en general, de toda la sociedad en la cual opera. A su vez, este desarrollo social tiene que realizarse dentro de los marcos de la sostenibilidad, esta entendida como "la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (United Nations [UN], 1987). Por su parte, Porter y Kramer (2006) establecieron que las actividades de Responsabilidad Social (RS), más allá de ser vistas como un gasto o actividad de caridad, deberían constituirse como una fuente de generación de ventajas competitivas. Por lo tanto, la Responsabilidad Social (RS) y el desarrollo sostenible de las empresas son una labor constante, necesarias tanto en el corto como en el largo plazo (D´Alessio, 2014). El presente análisis permite evaluar las posibles implicancias o dificultades que pueda generar la implementación de las estrategias propuestas para Ransa CAM en el marco de los valores y código de ética establecidos. A continuación, se evaluarán algunas estrategias retenidas para Ransa CAM a través de tres lineamientos.

Aspecto Financiero-Económico. Este aspecto evalúa la eficiencia en la utilización de los recursos, tanto para la reducción de costos en la producción como para el incremento en el valor agregado ofrecido a los clientes. En ese sentido, la implementación de la estrategia E2 que plantea el ingreso a nuevos mercados mediante la utilización de la capacidad instalada, debe considerar prácticas sostenibles para su expansión productiva. Medidas como el ahorro en la utilización de energía adicional, promover el reciclaje en la utilización de insumos adicionales y la reducción de desperdicios, deben ser tomadas en cuenta. Por otro lado, la ejecución de la estrategia E9 propone la implementación de un sistema de gestión del transporte y un sistema de gestión de la distribución (TMS y DMS por sus siglas en inglés). Esta estrategia está directamente relacionada con una mejor utilización de los recursos, tanto

los sistemas de transporte como los de distribución conseguirán una mejor eficiencia en las operaciones.

Impacto Social. Ransa CAM debe tener como prioridad a sus empleados, cumpliendo las leyes laborales no sólo locales sino también internacionales, debido a que compite con empresas de clase mundial como DHL o TLA Logistics. Además, debe ser promotor del desarrollo de las capacidades de sus trabajadores, no sólo por motivos de RS sino por intereses propios en la mejora continua de sus operaciones en general. La estrategia E8 propone la capacitación del personal operativo y de mando medio, la cual asiste directamente el problema mencionado. Estrategias como la E3 que busca desarrollar nuevos productos, implica importantes desviaciones de recursos e inversión, lo que a su vez puede generar un impacto en la comunidad. El impacto no sólo puede ser ambiental, sino también social, como mayores exigencias laborales por parte de organizaciones sindicales.

Medio Ambiente y Ecología. Así como en el aspecto económico, la correcta utilización y, por consecuencia, preservación de los recursos naturales es clave en la conservación del medio ambiente. La inversión en Investigación y Desarrollo cobra suma importancia en este aspecto, ya que es la fuente de mejora continua en las empresas, siempre en coherencia con su rol en la sociedad. Nuevamente, la estrategia E11, cuyos impactos pueden ser importantes debido a la magnitud de su puesta en marcha, posee fuertes implicancias no sólo sociales sino también ambientales, como el mayor tráfico de unidades de transporte o la necesidad de mayor espacio por el aumento de actividades productivas.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La empresa Ransa CAM ha enfrentado diversas situaciones con respecto a la contratación de personal capacitado dada la carencia de trabajadores capacitados debidamente en el mercado, el desarrollo deficiente del sector ha afectado las competencias y conocimientos del personal que se encuentra en el mercado laboral. Para subsanar este

inconveniente, Ransa CAM ha tratado de realizar capacitaciones esporádicas en el personal operativo y de mandos medios. Sin embargo, este esfuerzo ha resultado deficiente al considerarse, la alta rotación de los cargos operativos y las grandes brechas en más de conocimiento, y habilidades del personal de cargos operativos y mandos medios. Para sobrepasar esta barrera será importante que Ransa CAM realice una serie de actividades enfocadas en la profesionalización del personal ubicado en mandos medios, y la capacitación continua de los cargos operativos en temas de seguridad, operaciones y habilidades interpersonales; así como con programas técnicos, que podrán ser provistos como resultado de la firma de alianzas con instituciones educativas en la región.

Sobre aspectos generales referentes al clima laboral de la empresa, se pueden observar grandes logros en Ransa CAM, su posicionamiento en los primeros lugares de la evaluadora de clima organizacional "*Great Place to Work*" evidencian la existencia de un ambiente de trabajo adecuado, que permite a los empleados desempeñarse de manera cómoda, creando vínculos de pertenencia y lazos afectivos con la empresa. Sin embargo, existe un trabajo pendiente en los canales de comunicación que deberá ser abordado a través de la generación de mayores canales de comunicación y retroalimentación. En conclusión, Ransa CAM ha desarrollado un trabajo adecuado en el aspecto de recursos humanos, sin embargo, aún restan temas que deben ser abordados de manera adecuada para asegurar un ambiente propicio en la aplicación de las estrategias planificadas.

7.7 Gestión del Cambio

Frente a los cambios necesarios que Ransa CAM deberá implementar, se destaca la reingeniería y reestructuración de su estructura organizacional, estos cambios podrían generar una susceptibilidad en los empleados, al desconocer estos de la necesidad de implementar una nueva estructura, o al no entender el funcionamiento de la misma. Es por ello, que la empresa deberá enfocarse en realizar una gestión del cambio activo que comunique la necesidad de la

empresa por realizar un cambio que asegure la competitividad de la misma, además, la empresa deberá de comunicar por todos los medios la nueva visión transformandola en una realidad mediante metáforas, actividades de recreación y esparcimiento, mensajes, slogans, o videos que permitan a todos entender los beneficios de adoptar esta nueva misión.

Benchmarking. Ransa CAM se posiciona como un líder en la región latinoamericana, no obstante, en Centroamérica su porción de mercado aún no se equipara a la de Latinoamérica. Debido a ello, Ransa CAM debe tomar ejemplos de éxito en la región, como DHL en Centroamérica. Esta organización ha desarrollado diversas actividades para ajustar su estructura organizacional, con el fin de mantener su ventaja competitiva sobre los competidores. Ransa CAM deben realizar cambios similares en su organización adaptando o descartando aquello que no aporte a la gestión del cambio.

Reingeniería de procesos. Es necesario que la empresa realice una reingeniería de procesos, para así alcanzar mejor niveles de productividad. Asimismo, la creación de sinergias estará asegurada mediante la creación y mejoramiento de nuevos procesos que comuniquen de manera clara la interdependencia de los mismos y la importancia del desempeño efectivo en las tres regionales. Siguiendo con los textos de D'Alessio (2014) este cambio se pretende realizar de manera intempestiva a fin de no encontrar barreras en el proceso de comunicación.

7.8 Conclusiones

Es importante definir las políticas que acompañaran la implementación de las estrategias de Ransa CAM, la adecuada definición de las mismas servirán de marco de aplicación de las estrategias seleccionadas para la empresa, estableciendo los límites de acción. La cantidad de recursos financieros asignados a la implementación de las estrategias y el correcto trabajo sobre los diferentes factores que podrían influir de manera negativa en su aplicación, facilitara un proceso de gestión del cambio en los empleados de la organización y

un efectivo desarrollo de las actividades de la organización. Finalmente, es preponderante para Ransa CAM migrar hacia una estructura matricial que permita crear puestos especializados, y definir áreas de trabajo que generen ventajas competitivas de la empresa sobre las demás del mercado. Asimismo, la necesidad de realizar un proceso de reingeniería, que permita crear conexiones entre las áreas, permanece latente y debe ser abordada.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Las tres etapas del proceso estratégico son: (a) la formulación, (b) la implementación, y (c) la evaluación y control. El presente capítulo abarca la última etapa, la cual es una supervisión continua e iterativa a lo largo de todo el proceso estratégico, esto debido a los constantes cambios en el entorno, la competencia y la demanda. Este análisis dinámico de vigilancia, sirve además para conseguir reducir la brecha que podría existir entre lo planeado y lo ejecutado, es decir, intenta garantizar la implementación de las estrategias en concordancia con su formulación (D`Alessio, 2014).

En el caso de la empresa Ransa CAM, la evaluación y control deben estar adecuados a la industria, en este caso la logística, a fin de que se puedan realizar mediciones claves y eficientes. D´Alessio (2014) estableció que el análisis de esta etapa está conformado por: (a) acciones de revisión externa e interna, (b) evaluación de desempeño, (c) acciones correctivas en caso de desviaciones, y (d) auditorías. El enfoque en estas actividades debe ser a través de indicadores que permitan cuantificar cada acción, evaluación, desviación o auditoría. Los indicadores medirán los Objetivos de Corto Plazo (OCP), establecidos para la obtención de los Objetivos de Largo Plazo (OLP), todos estos dentro del marco de la visión establecida para la empresa Ransa CAM.

8.1 Perspectivas de Control

El control del funcionamiento de las estrategias en Ransa CAM posee diferentes maneras de abordarse. D´Alessio (2014) indicó que en el pasado se le daba mayor importancia al aspecto financiero de la organización, con el fin de priorizar los intereses de los accionistas. Con el paso de los años las perspectivas se han ido ampliando hacia enfoques más humanistas, otorgando mayor importancia a los trabajadores de una organización, ya que de éstos depende el trabajo diario y el futuro crecimiento y éxito de la organización. Además, las perspectivas de control favorecen al alineamiento de los recursos disponibles, ya sean

financieros, tecnológicos, humanos, etc., con la estrategia de la empresa. Así, Ransa CAM puede evaluar el funcionamiento de sus estrategias, bajo cuatro perspectivas incluidas en el tablero de control balanceado: (a) aprendizaje interno, (b) perspectiva de los procesos, (c) perspectiva de los clientes, y (d) perspectiva financiera. Bajo este esquema, se dividen los OCP en cada una de las perspectivas a las cuales pertenezcan según su naturaleza e influencia en el desarrollo de los OLP, siempre alineados a las estrategias. A continuación, se detalla el desarrollo de cada perspectiva mencionada.

8.1.1 Aprendizaje interno

Como se ha mencionado a lo largo del planeamiento estratégico, la industria logística, al ser un servicio, es muy intensa en capital humano. Esto quiere decir, en términos relativos, que el aprendizaje interno posee un mayor peso para el éxito o fracaso de Ransa CAM, comparada con empresas de otro sector industrial. El éxito de las estrategias externas de la empresa se cimienta principalmente en las capacidades de sus empleados, que están estrechamente relacionadas con las estrategias internas propuestas anteriormente.

Dentro de esta perspectiva, se han identificado seis objetivos de corto plazo, con sus respectivos indicadores, responsables y las acciones para poder cumplir con ellos. Estos objetivos tienen que ver principalmente con capacitaciones al personal y evaluaciones de desempeño, persiguiendo en todo momento la excelencia en las labores así como la utilización responsable y sobre todo eficiente de los recursos disponibles. Los indicadores son de suma importancia ya que permiten cuantificar los avances o resultados de cada objetivo de corto plazo, la medición numérica hace muy fácil esta tarea. Además, la identificación de responsables ayuda a rastrear rápidamente y aplicar medidas correctivas con objetividad. Estas medidas, deben estar acompañadas además de un óptimo clima laboral, estableciendo o reforzando lineamientos en la cultura organizacional y en la satisfacción de los mismos empleados con su trabajo. Los ocho objetivos establecidos junto con las medidas de

acompañamiento mencionadas permitirán a Ransa CAM aprender como organización en el marco de un proceso continuo de mejora, estableciendo altos niveles de compromiso de sus trabajadores con la empresa. Finalmente, el resultado del análisis de la perspectiva de aprendizaje interno no sólo mejorará las habilidades duras de la fuerza laboral sino que, además, promoverá un sentimiento de compromiso y motivación relacionados a las habilidades blandas.

8.1.2 Procesos

La perspectiva de los procesos tiene como principal fin la satisfacción de los clientes, en ese sentido, se han identificado procesos claves para la consecución de tal fin. Dentro del tablero de control balanceado, en esta perspectiva, se han colocado cinco objetivos de corto plazo, directamente relacionados con la calidad del servicio, la personalización del mismo y un precio adecuado. Los procesos de Ransa CAM son la forma mediante la cual la organización interactúa con los clientes, añadiendo valor a su servicio para fidelizarlos o atraer nuevos y a su vez incrementar el rendimiento financiero. Todo el proceso siempre está direccionado hacia un camino trazado previamente, la visión. Dentro del sector, los servicios logísticos son altamente susceptibles a los indicadores, es decir, las mediciones de los procesos así como el constante ajuste de éstos cobran mayor importancia en la percepción de valor de los clientes. Como se podrá observar en el tablero de control balanceado en la Tabla 37, los principales objetivos de esta perspectiva son los relacionados con la productividad y la eficiencia en el uso de recursos. Los indicadores son simples ratios de producción por empleado y, también, el porcentaje de uso de la capacidad instalada. Al igual que en la perspectiva anterior, los procesos también cuentan con responsables señalados, la gerencia de operaciones y los jefes de los centros de distribución, situación que advierte la necesidad de que ambas áreas trabajen de manera conjunta e integrada. Para este fin, la comunicación constante y fluida será determinante.

8.1.3 Clientes

Se entiende la satisfacción de los clientes como el principal fin de las actividades de Ransa CAM. Por tal motivo, primero se debe analizar y comprender sus necesidades, para poder ofrecer servicios adecuados y de ser posible personalizados. Uno de los puntos fundamentale,s en relación a los clientes, es la brecha que existe entre el valor percibido por parte de éstos y el valor agregado real que la empresa brinda, la reducción de esta brecha o conseguir que el valor percibido sea incluso mayor permitirá no sólo satisfacer a los clientes sino superar sus expectativas. Teniendo en cuenta estos factores la empresa puede construir una propuesta de valor adecuada al mercado, con un alcance correcto, con seguridad y eficiencia.

Se han identificado nueve objetivos de corto plazo que sirven para controlar la perspectiva de los clientes. Debido a la posición de Ransa CAM como una de las empresas líderes en la región, se han planteado estrategias intensivas de penetración y desarrollo de mercados así como desarrollo de productos. Los nuevos mercados a ingresar se encuentran dentro del triángulo sur, que lo conforman los países de Panamá, Costa Rica y Nicaragua, mientras que la estrategia de desarrollo de productos se basa en aumentar la oferta de servicios en los sectores de maquila, líquido y farmacéutico. Para el ingreso al Triángulo Sur se establecen metas reales y sobre todo medibles en términos de ventas y número de clientes, para poder llevar un control de progreso en los objetivos. En el caso del desarrollo de productos, se han establecido indicadores referentes al incremento en la participación en el mercado y la captación de nuevos clientes, utilizando unidades como nivel de ventas comparables con competidores así como número de clientes. Todos los indicadores descritos servirán para monitorear el avance de la empresa y además estarán respaldados por responsables específicos, tal como se muestra en el tablero de control balanceado que se encuentra representado por la Tabla 69, la parte que hace referencia a la perspectiva

financiera, la Tabla 70, que hace referencia a la parte de perspectiva de clientes, la Tabla 71 la parte que menciona lo correspondiente a perspectiva de aprendizaje interno, y finalmente, la Tabla 72 con lo que corresponde a perspectiva de procesos.

8.1.3 Financiera

Dentro de la atractividad de una industria, el aspecto financiero es uno de los que mayor influencia posee. Debido a esto, es importante realizar el control también desde una perspectiva financiera, que mida las estrategias relacionadas con el retorno financiero de la empresa. Generalmente, los objetivos financieros incluyen gran cantidad de acciones a llevar a cabo para su realización y están soportadas por todos los objetivos previamente descritos. De esta manera los objetivos de corto plazo relacionados a la perspectiva financiera, como el incremento de ventas, la reducción del costo de ventas o la reducción del gasto operativo van a determinar la capacidad de Ransa CAM para ser auto sostenible en el tiempo. Dichos objetivos están cuantificados en porcentajes de crecimiento o reducción en intervalos de tiempo acordes con el sector y las capacidades de la empresa. Una de las fortalezas de Ransa CAM es su capacidad de endeudamiento, debido a que es una empresa de larga trayectoria y sólida, esto le permite contar con un bajo costo de financiamiento, el cual es un contexto favorable para la ejecución de las estrategias intensivas planteadas.

A fin de que los indicadores de esta perspectiva arrojen datos sostenibles, es importante tener en cuenta la estabilidad de la moneda en los países de la región. El caso de El Salvador es una economía dolarizada, mientras que Guatemala y Honduras poseen niveles de inflación dentro del rango de meta. En este contexto, los índices de patrimonio o inversión pueden reflejar comportamientos sin distorsionar las cifras, a diferencia de otros mercados como en Colombia en el que la inflación sufrida en los últimos dos años, tergiversó la inversión que habían realizado en el año 2013.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El análisis de lo descrito, en lo que va del capítulo VIII, se puede llevar a cabo mediante la herramienta llamada tablero de control balanceado (*balanced scorecard)*, el cual es un instrumento de monitoreo. Es importante diferenciar el tablero de control balanceado como una herramienta de supervisión, mas no como una herramienta de planeamiento, detalle importante para el correcto enfoque del análisis. El tablero ordena las mediciones en base a indicadores y permite la comparación del avance de los objetivos en relación a lo que realmente se alcanza en la práctica. En ese sentido, el esquema ayuda a reconocer el rumbo hacia donde se está dirigiendo Ransa CAM, permitiendo la corrección de cualquier desviación de los objetivos o de la visión (D´Alessio, 2014).

El tablero de control balanceado se elabora a partir de los objetivos de corto plazo, los cuales son distribuidos en las cuatro perspectivas detalladas anteriormente con indicadores, responsables y acciones derivadas. Estos componentes del tablero permiten que la etapa de evaluación del proceso estratégico se realice ordenadamente, con eficiencia medible y eficacia. A su vez, esta herramienta mantiene presente en todo momento la visión, misión y los objetivos de largo plazo trazados. D´Alessio (2014) indicó que la gran importancia del tablero de control balanceado radica en la gestión de aspectos cuantitativos, métricas que ayudan a hacer seguimiento del cumplimiento de los objetivos y permite corregir si es que la organización se desvía de los mismos. De la Tabla 69 a la Tabla 72 se muestran todos los objetivos de corto plazo derivados de los de largo plazo, así como sus indicadores, unidades, acciones requeridas y responsables, siempre en el marco de la visión, misión, valores y código de ética. La Figura 48 muestra un diagrama de las relaciones de causalidad de los OCPs de cada perspectiva de control. Además, la figura 49 muestra un resumen de todos los OCPs dentro de cada perspectiva. Este alineamiento llevará a Ransa CAM a lograr la visión propuesta al año 2021.

Tabla 69

Perspectiva Financiera del Tablero de Control para Ransa CAM

OCP	Objetivos	Acciones	Responsable	Indicador	En año base: 2015	Año proyectado	En año Proyectado	Presupuesto (USD)
OCP1.1	Al 2017, reducir el ratio costo de venta/ventas a 80%. En 2015, este ratio fue 82%.	Dictar cursos enfocados a las áreas operativa de almacenes y carga. Invertir en tecnología para optimizar los procesos. Integrar los sistemas Sega WMS y TMS con el ERP SAP a través de la empresa Texitel. Eliminar actividades que no generen valor para la empresa.	Gestoría de RRHH, Jefatura de Centro de Distribución. Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas. Gerencia de Operaciones, Jefatura de Tecnologías de la Información. Gerencia de Operaciones, Gerencia de Riesgos y control.	Costo de venta / ventas	81.7%	2017	80.0%	286,960
OCP1.2	Al 2017, reducir el ratio gastos financieros netos/ventas a 5%. En 2015, este ratio fue 5.2%.	Negociar con bancos las mejores tasas de interés posibles para pagar menos en intereses. Diversificar la cartera de acreedores de fondos externos. Diversificar el levantamiento de capital con socios.	Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de país. Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas. Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas.	Gastos Financieros Netos/ventas	5.2%	2017	5.0%	18,430
OCP1.4	Al 2018, reducir el ratio de gastos operativos/ventas a 6%. En 2015, este ratio fue 6.6%.	Dictar cursos del uso de sistemas de información para mandos medios. Cursos de especializaciones para gerentes y analistas en sus respectivas áreas. Ejecutar el 100% del mapeo del talento corporativo del personal. Mejorar la planificación de actividades operativas para reducir tiempos muertos.	Gestoría de RRHH, Jefatura de Tecnologías de Información. Gerencia de RRHH, Gestoría de RRHH. Gerencia de RRHH, Gestoría de RRHH. Gerencia de Operaciones, Jefatura de Centro de Distribución.	Gasto Operativo / ventas	6.6%	2018	6.0%	231,200
OCP1.6	Al 2019, reducir el ratio costo de venta/ventas a 78%. En 2015, este ratio fue 82%.	Dictar cursos enfocados a las áreas operativa de almacenes y carga. Invertir en tecnología para optimizar los procesos. Integrar los sistemas Sega WMS y TMS con el ERP SAP a través de la empresa Texitel. Eliminar actividades que no generen valor para la empresa.	Gestoría de RRHH, Jefatura de Centro de Distribución. Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas. Gerencia de país, Jefatura de Tecnologías de Información. Gerencia de país, Gerencia de Riesgos y control.	Costo de venta / ventas	81.70%	2019	78.00%	57,392
OCP1.7	Al 2019, reducir el ratio gastos financieros netos/ventas a 4.6%. En 2015, este ratio fue 5.2%.	Negociar con bancos las mejores tasas de interés posibles para pagar menos en intereses. Diversificar la cartera de acreedores de fondos externos. Diversificar el levantamiento de capital con socios.	Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas. Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas. Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas.	Gastos Financieros Netos/ventas	5.20%	2019	4.60%	18,430
OCP1.11	Al 2021, reducir el ratio costo de venta/ventas a 75%. En 2015, este ratio fue 82%.	Dictar cursos enfocados a las áreas operativa de almacenes y carga. Invertir en tecnología para optimizar los procesos. Integrar los sistemas Sega WMS y TMS con el ERP SAP a través de la empresa Texitel. Eliminar actividades que no generen valor para la empresa.	Gestoría de RRHH, Jefatura de Centro de Distribución. Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas. Gerencia de país, Jefatura de Tecnologías de Información. Gerencia de país, Gerencia de Riesgos y control.	Costo de venta / ventas	81.7%	2021	75.0%	57,392
OCP1.12	Al 2021, reducir el ratio de gastos operativos/ventas a 5.5%. En 2015, este ratio fue 6.6%.	Dictar cursos del uso de sistemas de información para mandos medios. Cursos de especializaciones para gerentes y analistas en sus respectivas áreas. Ejecutar el 100% del mapeo del talento corporativo del personal. Mejorar la planificación de actividades operativas para reducir tiempos muertos.	Gestoría de RRHH, Jefatura de Tecnologías de Información. Gerencia de RRHH, Gestoría de RRHH. Gerencia de país, Gerencia de RRHH. Gerencia de Operaciones, Jefatura de Centro de Distribución.	Gasto Operativo / ventas	6.6%	2021	5.50%	231,200
OCP1.13	Al 2021, reducir el ratio gastos financieros netos/ventas a 4.5%. En 2015, este ratio fue 5.2%.	Negociar con bancos las mejores tasas de interés posibles para pagar menos en intereses. Diversificar la cartera de acreedores de fondos externos. Diversificar el levantamiento de capital con socios.	Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas. Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas. Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas.	Gastos Financieros Netos/ventas	5.2%	2021	4.5%	18,430
OCP3.1	Al 2017, facturar USD 5,000,000 en el primer año de operaciones en Nicaragua. En 2015, la facturación fue USD 0.	Implementar los estudios de mercado realizados en Nicaragua. Certificar estándares internacionales de calidad: OSHA 18002, OSHA 18001 y SGA 14000. Estimar la demanda de servicios logísticos en Nicaragua, así como servicios complementarios.	Gerencia general, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia general, Gerencia de país. Gerencia comercial, Jefatura de desarrollo de negocios.	Ingresos facturados	USD 0	2017	USD 5,000,000	93,281
OCP3.6	Al 2018, facturar USD 5 millones en el primer año de operaciones en Costa Rica. En 2015, la facturación fue USD 0.	Implementar los estudios de mercado realizados en Costa Rica. Certificar estándares internacionales de calidad: OSHA 18002, OSHA 18001 y SGA 14000. Alquilar infraestructura en los nuevos mercados. Estimar la demanda de servicios logísticos en Costa Rica así como servicios complementarios.	Gerencia general, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia general, Gerencia de país. Gerencia de administración y finanzas Gerencia de marketing, Jefatura de desarrollo de negocios.	Ingresos facturados	USD 0	2018	USD 5,000,000	80,844
OCP3.13	Al 2020, facturar USD 5 millones en el primer año de operaciones en Panamá. En 2015, la facturación fue USD 0.	Implementar los estudios de mercado realizados en Panamá. Certificar estándares internacionales de calidad: OSHA 18002, OSHA 18001 y SGA 14000. Alquilar infraestructura en los nuevos mercados. Estimar la demanda de servicios logísticos en Panamá así como servicios complementarios.	Gerencia por país y Gerencia general de Ransa CAM Gerencia general, Gerencia de país. Gerencia de administración y finanzas Gerencia de marketing, Jefatura de desarrollo de negocios.	Ingresos facturados	USD 0	2020	USD 5,000,000	74,625
OCP4.1	Al 2017, Recaudar USD 3,000,000 en alquiler de almacenaje para terceros. En 2015, se recaudó USD 0.	Implementar reducción de tarifas a los clientes por mayor volumen agregado de mercadería. Realizar entrevistas a gerentes de los clientes para cubrir necesidades no atendidas. Actualizar el Diccionario de servicios de Ransa CAM.	Gerencia comercial, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia de marketing, Gerencia comercial.	Ingresos facturados	USD 0	2017	USD 5,000,000	16,583
OCP4.7	Al 2018, incrementar el margen de utilidad bruta a 20%. En 2015, el margen fue 18%.	Evaluar la Gestión de Desempeño de todo el personal operativo. Realizar programas de capacitaciones continuas. Controlar los KPI's y evaluar mejora. Capacitar al personal en el uso de la nueva interfaz. Crear un área de mejora continua en le empresa.	Gerencia de RRHH, Jefatura de Centro de Distribución. Gerencia de RRHH. Gerencia de operaciones, Supervisor de transporte y distribución. Gerencia de RRHH, Jefatura de Tecnología de Información. Gerencia general, Gerencia de RRHH.	Margen de utilidad bruta	18.0%	2018	20.0%	57,392
OCP4.11	Al 2020, incrementar el margen de utilidad bruta a 25%. En 2015, el margen fue 18%.	Evaluar la Gestión de Desempeño de todo el personal operativo. Realizar programas de capacitaciones continuas. Controlar los KPI's y evaluar mejora. Capacitar al personal en el uso de la nueva interfaz. Crear un área de mejora continua en le empresa.	Gerencia de RRHH, Jefatura de Centro de Distribución. Gerencia de RRHH. Gerencia de operaciones, Supervisor de transporte y distribución. Gerencia de RRHH, Jefatura de Tecnología de Información. Gerencia general, Gerencia de RRHH.	Margen de utilidad bruta	18.0%	2020	25.0%	57,392
OCP5.8	Al 2019, reducir el ratio costo de venta/ventas a 78%. En 2015, este ratio fue 82%.	Implementar cuatro proyectos lean en los almacenes. Realizar una evaluación de las condiciones de trabajo de los empleados. Medir los niveles de productividad de empleados en insumos utilizados. Convocar a los supervisores de almacenes y empleados para la elaboración de proyectos lean. Seleccionar proyectos lean a implementar. Implementar proyectos lean. Medir indicadores de productividad de empleados en base a insumos utilizados en sus operaciones. Elaborar informes de índices de productividad en base a utilización de insumos.	Gerencia de operaciones, Jefatura de centro de distribución. Gestoría de RRHH. Gestoría de RRHH. Gerencia de operaciones, Gerencia de RRHH. Gerencia general, Gerencia de país. Gerencia de país. Gestoría de RRHH. Gestoría de RRHH.	Costo de venta / ventas	81.7%	2019	78.0%	57,392
OCP7.2	Al 2017, Recaudar USD 3,000,000 en alquiler de almacenaje para terceros. En 2015, se recaudó USD 0.	Implementar reducción de tarifas a los clientes por mayor volumen agregado de mercadería. Realizar entrevistas a gerentes de los clientes para cubrir necesidades no atendidas. Actualizar el Diccionario de servicios de Ransa CAM.	Gerencia comercial, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia de marketing, Gerencia comercial.	Ingresos facturados	USD 0	2017	USD 5,000,000	16,583

Tabla 70

Perspectiva de Clientes del Tablero de Control para Ransa CAM

OCP	Objetivos	Acciones	Responsable	Indicador	En año base: 2015	Año provectado	En año Provectado	Presupuesto (USD)
OCP2.1	Al 2017, firmar ANS con el 100% de los clientes nuevos a los que se facture más de USD 200,000.	Realizar un estudio de las necesidades de los clientes estratégicos. Elaborar formatos nuevos de ANS para clientes que no los poseen. Capacitar al personal en la mejora de atención. Implementar una intranet que le permita a los clientes ver el estado de sus órdenes de trabajo y los tiempos de entrega proyectados en tiempo real. Implementar una fiscalización interna de los responsables.	Gerencia de país, Gerencia Comercial. Gerencia de país, Jefatura de Desarrollo de Negocios. Gerencia de RRHH. Jefatura de Tecnologías de Información. Gestoría de RRHH.	Porcentaje de clientes	No registra	2017	100.0%	27,362
OCP2.2	Al 2017, firmar ANS con el 100% de los clientes vigentes. En 2015 no se registra indicador.	Realizar un estudio de las necesidades de los clientes. Elaborar formatos nuevos de ANS para clientes que no los poseen. Capacitar al personal en la mejora de atención.	Gerencia de país, Gerencia Comercial. Gerencia de país, Jefatura de Desarrollo de Negocios. Gerencia de RRHH.	Número de clientes	0	2017	270	9,121
OCP2.3	Al 2018, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	Realizar un estudio de las necesidades de los clientes. Hacer seguimiento al desempeño individual de cada trabajador. Capacitar al personal en la mejora de atención. Realizar un mapeo de clientes que no cuenten con ANS Establecer reglas internas para fomentar el cumplimiento de los ANS con los clientes. Instaurar penalizaciones a los trabajadores responsables del cumplimiento de los ANS.	Gerencia de país, Gerencia Comercial. Gestoría de RRHH. Gerencia de RRHH. Gestoría de RRHH. Gerencia de país, Gerencia de RRHH. Gerencia de RRHH.	Porcentaje de clientes	No registra	2018	100.0%	36,483
OCP2.4	Al 2018, personalizar el servicio para cada cliente estratégico acorde a sus necesidades específicas. En 2015 no se ha personalizado el servicio.	Asignar un presupuesto en la identificación las necesidades de los clientes estratégicos. Entrevistar a los clientes estratégicos. Estandarizar procesos en todos los países donde opera la empresa.	Gerencia General, Jefatura de Desarrollo de Negocios. Gerencia Comercial. Gerencia General, Gerencia de país.	Porcentaje de clientes	0	2018	100.0%	36,483
OCP2.5	Al 2019, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	Realizar un estudio de las necesidades de los clientes. Hacer seguimiento al desempeño individual de cada trabajador. Capacitar al personal en la mejora de atención.	Gerencia de país, Gerencia Comercial. Gestoría de RRHH. Gerencia de RRHH.	Porcentaje de clientes	No registra	2019	100.0%	22,802
OCP2.7	Al 2019, tener al 100% de funcionamiento el sistema CRM. En 2015 no se registró indicador.	Implementar el sistema CRM en Guatemala Integrar el sistema CRM a los demás países en donde opera la empresa. Capacitar a los empleados en el uso del sistema CRM.	Gerencia general, Gerencia de país, Jefatura de Tecnologías de Información. Gerencia general, Gerencia de país, Jefatura de Tecnologías de Información. Gestoría de RRHH, Jefatura de Tecnología de Información.	Porcentaje de avance	0	2019	100.0%	155,054
OCP2.8	Al 2020, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	Realizar un estudio de las necesidades de los clientes. Hacer seguimiento al desempeño individual de cada trabajador. Capacitar al personal en la mejora de atención.	Gerencia de país, Gerencia Comercial. Gestoría de RRHH. Gerencia de RRHH.	Porcentaje de clientes	No registra	2020	100.0%	31,923
OCP2.9	Al 2021, cumplir los ANS al 100% con la totalidad de sus clientes. En 2015 el porcentaje fue 97%.	Realizar un mapeo de clientes que no cuenten con ANS Establecer reglas internas para fomentar el cumplimiento de los ANS con los clientes. Instaurar penalizaciones a los trabajadores responsables en el no cumplimiento de los ANS.	Gestoría de RRHH. Gerencia de país, Gerencia de RRHH. Gerencia de RRHH.	Porcentaje de cumplimiento	97.0%	2021	100.0%	13,681
OCP2.10	Al 2021, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	Realizar un estudio de las necesidades de los clientes. Hacer seguimiento al desempeño individual de cada trabajador. Capacitar al personal en la mejora de atención.	Gerencia de país, Gerencia Comercial. Gestoría de RRHH. Gerencia de RRHH.	Número de clientes	No registra	2021	100.0%	22,802
OCP3.2	Al 2017, conseguir al menos un cliente por país en el servicio de cadena de frío al que se facture USD 500,000 o más. En 2015 el número de clientes fue 0.	Establecer un área de marketing para la región. Realizar estudios de mercado en el Triángulo Sur de Centroamérica. Realizar entrevistas a gerentes de los clientes para cubrir necesidades no atendidas. Acondicionar áreas de almacén no utilizadas para productos refrigerados.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General. Gerencia de marketing, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia de país, Jefatura de Centro de Distribución.	Número de clientes	0	2017	1 cliente/país	55,969
OCP3.4	Al 2017, elevar el número de participaciones en ferias o eventos del sector logístico a cinco. En 2015 el número de participaciones fue dos.	Establecer un área de marketing para la región. Ofrecer patrocinios en las ferias o eventos del sector logístico. Reunirse con el Ministerio de Comercio Exterior.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia general, Gerencia de país.	Número de participaciones	2	2017	5	49,750
OCP3.5	Al 2018, incrementar el porcentaje de clientes a los que se facture más de USD 200,000 a 10%. En 2015 el porcentaje fue 6%.	Establecer un área comercial para la región. Realizar estudios de mercado en el Triángulo Sur de Centroamérica Realizar entrevistas a gerentes de los clientes para cubrir necesidades no atendidas.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General. Gerencia de marketing, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia de marketing, Gerencia comercial.	Porcentaje de clientes	6.0%	2018	10.0%	24,875
OCP3.7	Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector farmacéutico. En 2015 el número de clientes fue 0.	Realizar estudios de mercado en el sector farmacéutico. Ofrecer patrocinios en las ferias o eventos del sector logístico. Certificar estandares internacionales de calidad: OSHA 18002, OSHA 18001 y SGA 14000.	Gerencia de marketing, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia general, Gerencia de país.	Número de clientes	0	2018	7	37,312
OCP3.8	Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector de líquido. En 2015 el número de cliente fue 0.	Realizar estudios de mercado en el sector de líquido. Ofrecer patrocinios en las ferias o eventos del sector logístico. Certificar estandares internacionales de calidad: OSHA 18002, OSHA 18001 y SGA 14000.	Gerencia de marketing, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia general, Gerencia de país.	Número de clientes	0	2018	7	37,312
OCP3.9	Al 2018, incrementar el porcentaje de clientes integrales a 10%. En el 2015 el porcentaje fue 4%.	Establecer un área comercial para la región. Certificar estandares internacionales de calidad: OSHA 18002, OSHA 18001 y SGA 14000. Personalizar servicios acorde con cada cliente. Realizar manuales de los beneficios de los servicios integrales que brinda la empresa.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General. Gerencia general, Gerencia de país. Gerencia comercial, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia de marketing.	Porcentaje de clientes	4.0%	2018	10.0%	24,875
OCP3.10	Al 2019, incrementar el número total de clientes de a 340. En 2015 el número fue 270.	Establecer un área comercial para la región. Realizar estudios de mercados en el Triángulo Sur de Centroamérica Buscar aliados estratégicos en el Triángulo Sur de Centroamérica	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General. Gerencia de marketing, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia general, Gerencia comercial.	Número de clientes	270	2019	340	12,437
OCP3.11	Al 2019, lograr contratos de un año a más con el 50% de los nuevos clientes en los nuevos mercados geográficos. En 2015 el número de contratos fue 0.	Realizar manuales de los beneficios de los servicios integrales que brinda la empresa. Certificar estandares internacionales de calidad: OSHA 18002, OSHA 18001 y SGA 14000. Desarrollar programas de fidelización de clientes en el nuevo mercado del Triángulo Sur.	Gerencia de marketing. Gerencia general, Gerencia de país. Gerencia general, Gerencia comercial.	Porcentaje de nuevos clientes.	No registra	2019	50.0%	24,875
OCP3.12	Al 2019, elevar el número de participaciones en ferias o eventos del sector logístico a 10. En 2015 el número de participaciones fue dos.	Establecer un área comercial para la región. Ofrecer patrocinios en las ferias o eventos del sector logístico. Reunirse con el Ministerio de Comercio Exterior.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia general, Gerencia de país.	Número de participaciones	2	2019	10	31,094
OCP3.14	Al 2021, incrementar el porcentaje de clientes a los que se facture más de USD 200,000 a 15%. En 2015 el porcentaje fue 6%.	Establecer un área comercial para la región. Ofrecer patrocinios en las ferias o eventos del sector logístico. Reunirse con el Ministerio de Comercio Exterior.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia general, Gerencia de país.	Porcentaje de clientes	6.0%	2021	15.0%	31,094
OCP3.15	Al 2021, incrementar el porcentaje de clientes integrales a 15%. En 2015 el porcentaje fue 4%.	Establecer un área comercial para la región. Certificar estandares internacionales de calidad: OSHA 18002, OSHA 18001 y SGA 14000. Personalizar servicios acorde con cada cliente. Realizar manuales de los beneficios de los servicios integrales que brinda la empresa.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General. Gerencia general, Gerencia de país. Gerencia comercial, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia de marketing.	Porcentaje de clientes	4.0%	2021	15.0%	12,437
OCP4.3	Al 2018, incrementar contratos de servicio de cadena de frío a 5. En 2015 el número de contratos fue 0.	Establecer un área de marketing para la región. Realizar estudios de mercado. Realizar entrevistas a gerentes de los clientes para cubrir necesidades no atendidas. Alquilar la capacidad instalada de almacenaje no utilizada a terceros. Acondicionar áreas de almacén no utilizadas para productos refrigerados.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General. Gerencia de marketing, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia general, Gerencia comercial. Gerencia de país, Jefatura de Centro de Distribución.	Número de Contratos	0.0%	2018	500.0%	55,969
OCP4.4	Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector farmacéutico. En 2015 el número de clientes fue 0.	Realizar estudios de mercado en el sector farmacéutico. Ofrecer patrocinios en las ferias o eventos del sector logístico. Certificar estandares internacionales de calidad: OSHA 18002, OSHA 18001 y SGA 14000.	Gerencia de marketing, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia general, Gerencia de país.	Número de clientes	0.0%	2018	700.0%	37,312
OCP4.5	Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector de líquido. En 2015 el número de clientes fue 0.	Realizar estudios de mercado en el sector farmacéutico. Ofrecer patrocinios en las ferias o eventos del sector logístico. Certificar estandares internacionales de calidad: OSHA 18002, OSHA 18001 y SGA 14000.	Gerencia de marketing, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia general, Gerencia de país.	Número de clientes	0.0%	2018	700.0%	37,312
OCP4.6	Al 2018, incrementar el porcentaje de ventas de almacenaje a 70%. En 2015 el porcentaje fue 65%.	Implementar reducción de tarifas a los clientes por mayor volumen agregado de mercadería. Realizar entrevistas a gerentes de los clientes para cubrir necesidades no atendidas. Actualizar el Diccionario de servicios de Ransa CAM. Ampliar capacidad de almacenes existentes.	Gerencia comercial, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia de país, Jefatura de Centro de Distribución.	Porcentaje de ventas	65.0%	2018	70.0%	24,875
OCP4.10	Al 2020, incrementar el porcentaje de ventas de almacenaje a 75%. En 2015 el porcentaje fue 65%.	Implementar reducción de tarifas a los clientes por mayor volumen agregado de mercadería. Realizar entrevistas a gerentes de los clientes para cubrir necesidades no atendidas. Actualizar el Diccionario de servicios de Ransa CAM. Ampliar capacidad de almacenes existentes.	Gerencia comercial, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia de país, Jefatura de Centro de Distribución.	Porcentaje de ventas	65.0%	2020	75.0%	33,167
OCP6.2	Al 2017, consolidar servicios eventuales con 3 clientes estratégicos del sector de líquidos a los que se facture USD 200,000 o más cada uno. En 2015 el número de clientes fue 0.	Consolidar convenios con institutos técnicos y privados de la región: Universidad Galileo y Intecap. Especializar al personal mediante cursos y capacitaciones específicas en el manejo, almacenamiento y transporte de líquido. Contratar especialistas con experiencia en la logística de productos del sector de líquido. Realizar un proyecto de adaptación o creación de infraestructura para el sector de líquido. Implementar adaptaciones de la infraestructura para brindar servicios en el sector de líquido. Crear una subgerencia para la atención del sector de líquidos Participar en ferias del sector Realizar visitas y presentaciones a clientes del sector farmacéutico. Firmar contratos eventuales con clientes del sector de líquido.	Gerencia de país, Gerencia general. Gerencia de RRHH, Gerencia de operaciones. Gerencia de país. Gerencia de país. Gerencia de país. Gerencia general. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia comercial. Gerencia general.	Número de clientes	0	2017	3	63,846
OCP6.3	Al 2018, consolidar 2 contratos de duración mayor a 3 años con clientes del sector líquidos en cada subsidiaria. En 2015 el número de clientes fue 0.	Consolidar convenios con institutos técnicos y privados de la región: Universidad Galileo y Intecap. Especializar al personal mediante cursos y capacitaciones para que rinda bien en el nuevo sector. Contratar especialistas con experiencia en la logística de productos del sector de líquido. Realizar un proyecto de adaptación o creación de infraestructura para el sector de líquido en cada subsidiaria. Implementar adaptaciones de la infraestructura para brindar servicios en el sector de líquido. Participar en ferias del sector. Realizar desayunos corporativos con clientes del sector para presentar nuevo servicio de transporte y almacenaje de liquidos. Firmar contratos eventuales con clientes del sector. Firmar contratos de proyectos con duración mínima de 3 años con clientes del sector de líquidos.	Gerencia de país, Gerencia general. Gerencia de RRHH. Gerencia de país. Gerencia de país. Gerencia de país. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia general. Gerencia general.	Firma de contratos	0	2019	2	69,650
OCP6.4	Al 2017, consolidar servicios eventuales con 3 clientes estratégicos del sector farmaceútico a los que se facture USD 200,000 o más. En 2015 el número de clientes fue 0.	Consolidar convenios con institutos técnicos y privados de la región: Universidad Galileo y Intecap. Especializar al personal mediante cursos y capacitaciones específicas en el manejo, almacenamiento y transporte de productos fármaceuticos. Contratar especialistas con experiencia en la logística de productos del sector farmacéutico. Realizar un proyecto de adaptación o creación de infraestructura para el sector farmacéutico. Implementar adaptaciones de la infraestructura para brindar servicios en el sector. Implementar normas BPAy BPM para la manipulación y almacenaje de productos farmaceuticos. Crear una subgerencia para la atención del sector farmacéutico. Participar en ferias del sector farmacéutico. Realizar visitas y presentaciones a clientes del sector farmacéutico. Firmar contratos eventuales con clientes del sector.	Gerencia de país, Gerencia general. Gerencia de RRHH, Gerencia de operaciones. Gerencia de país. Gerencia de país. Gerencia de país. Gerencia de operaciones. Gerencia general Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia general.	0	0	2017	3	63,846
OCP6.5	Al 2018, consolidar 2 contratos por proyectos de duración mayor a 3 años con clientes del sector farmaceútico en cada subsidiaria. En 2015 el número de clientes fue 0.	Especializar al personal mediante cursos y capacitaciones. Consolidar convenios con institutos técnicos y privados de la región: Universidad Galileo y Intecap. Contratar especialistas con experiencia en la logística de productos del sector farmacéutico. Realizar un proyecto de adaptación o creación de infraestructura para el sector farmacéutico Implementar adaptaciones de la infraestructura para brindar servicios en el sector de líquido. Implementar normas BPAy BPM para la manipulación y almacenaje de productos farmaceuticos. Participar en ferias del sector farmaceútico. Realizar desayunos corporativos con clientes del sector farmacéutico para presentar nuevo servicio de transporte y almacenaje de liquidos. Firmar contratos de proyectos con duración mínima de 3 años con clientes del sector de farmacéutico.	Gerencia de RRHH. Gerencia de país, Gerencia general. Gerencia de país. Gerencia de país. Gerencia de país. Gerencia de operaciones. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia general, Gerencia comercial.	Número de clientes	0	2018	2	69,650
OCP6.6	Al 2019, alcanzar una participación de mercado de 5% en el sector líquido. En 2015 la participación fue 0%.	Participar en ferias del sector líquido. Realizar visitas y presentaciones a clientes del sector de líquido. Enviar propuestas de servicios a empresas del sector de líquido. Realizar visitas de retroalimentación con solicitantes de servicios. Firmar contratos para proyectos en el sector de líquido.	Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia comercial. Gerencia comercial. Gerencia general.	participación de mercado	0.0%	2019	5.0%	52,237
OCP6.7	Al 2019, alcanzar una participación de mercado de 5% en el sector farmacéutico. En 2015 la participación fue 0%.	Participar en ferias del sector farmacéutico. Realizar visitas y presentaciones a clientes del sector farmacéutico. Enviar propuestas de servicios a empresas del sector farmacéutico. Realizar visitas de retroalimentación con solicitantes de servicios. Firmar contratos para proyectos en el sector de farmacéutico.	Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia general, Gerencia comercial. Gerencia comercial. Gerencia comercial. Gerencia general.	participación de mercado	0.0%	2019	5.0%	52,237
OCP6.8	Al 2020, alcanzar una participación de mercado de 10% en el sector líquido. En 2015 la participación fue 0%.	Participar en ferias del sector líquido. Realizar visitas y presentaciones a clientes del sector líquidos. Enviar propuestas de servicios a empresas del sector líquidos. Realizar visitas de retroalimentación con solicitantes de servicios. Firmar contratos para proyectos en el sector de líquidos.	Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia general, Gerencia comercial. Gerencia comercial. Gerencia comercial. Gerencia general.	participación de mercado	0.0%	2020	10.0%	52,237
OCP6.9	Al 2020, alcanzar una participación de mercado de 10% en el sector farmacéutico. En 2015 la participación fue 0%.	Participar en ferias del sector farmacéutico. Realizar visitas y presentaciones a clientes del sector farmacéutico. Enviar propuestas de servicios a empresas del sector farmacéutico. Realizar visitas de retroalimentación con solicitantes de servicios. Firmar contratos para proyectos en el sector de farmacéutico.	Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia general, Gerencia comercial. Gerencia comercial. Gerencia comercial. Gerencia general.	participación de mercado	0.0%	2020	10.0%	52,237
OCP6.10	Al 2021, alcanzar una participación de mercado de 15% en el sector líquido. En 2015 la participación fue 0%.	Participar en ferias del sector líquido. Realizar visitas y presentaciones a clientes del sector de líquido. Enviar propuestas de servicios a empresas del sector de líquido. Realizar visitas de retroalimentación con solicitantes de servicios. Firmar contratos para proyectos en el sector de líquido.	Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia general, Gerencia comercial. Gerencia comercial. Gerencia comercial. Gerencia general.	participación de mercado	0.0%	2021	15.0%	52,237
OCP6.11	Al 2021, alcanzar una participación de mercado de 15% en el sector farmacéutico. En 2015 la participación fue 0%.	Participar en ferias del sector farmacéutico. Realizar visitas y presentaciones a clientes del sector farmacéutico. Enviar propuestas de servicios a empresas del sector farmacéutico. Realizar visitas de retroalimentación con solicitantes de servicios. Firmar contratos para proyectos en el sector de farmacéutico.	Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia general, Gerencia comercial. Gerencia comercial. Gerencia comercial. Gerencia general.	participación de mercado	0.0%	2021	15.0%	52,237
OCP7.1	Al 2017, conseguir 3 clientes del sector de líquido a los que se facture más de USD 200,000 cada uno. En 2015 no hubo clientes.	Especializar al personal mediante cursos y capacitaciones. Consolidar convenios con institutos técnicos y privados de la región: Universidad Galileo y Intecap. Contratar especialistas con vasta experiencia en el sector de líquidos.	Gerencia de RRHH. Gerencia de país. Gerencia general, Gerencia de país.	Número de clientes	0	2017	3	63,846
OCP7.3	Al 2018, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	Realizar un estudio de las necesidades de los clientes. Hacer seguimiento al desempeño individual de cada trabajador. Capacitar al personal en la mejora de atención. Realizar un mapeo de clientes que no cuenten con ANS Establecer reglas internas para fomentar el cumplimiento de los ANS con los clientes. Instaurar penalizaciones a los trabajadores responsables del cumplimiento de los ANS.	Gerencia de país, Gerencia Comercial. Gestoría de RRHH. Gerencia de RRHH. Gestoría de RRHH. Gerencia de país, Gerencia de RRHH, Gerencia de operaciones. Gerencia de RRHH.	Porcentaje de clientes nuevos.	No registra	2018	100.0%	9,121
OCP7.4	Al 2018, incrementar contratos de servicio de cadena de frío a 5. En 2015 el número de contratos fue 0.	Establecer un área de marketing para la región. Realizar estudios de mercado. Realizar entrevistas a gerentes de los clientes para cubrir necesidades no atendidas. Alquilar la capacidad instalada de almacenaje no utilizada a terceros. Acondicionar áreas de almacén no utilizadas para productos refrigerados.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General. Gerencia de marketing, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia de marketing, Gerencia comercial. Gerencia general, Gerencia comercial. Gerencia de país, Jefatura de Centro de Distribución.	Número de Contratos	0	2018	5	55,969
OCP7.5	Al 2018, incrementar el porcentaje de clientes a los que se facture más de USD 200,000 a 10%. En 2015 el porcentaje fue 6%.	Establecer un área de marketing para la región. Realizar estudios de mercados en el Triángulo Sur de Centroamérica. Realizar entrevistas a gerentes de los clientes para cubrir necesidades no atendidas.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General. Gerencia de marketing, Jefatura de desarrollo de negocios. Gerencia de marketing, Gerencia comercial.	Porcentaje de clientes	6.0%	2018	10.0%	24,875
OCP7.6	Al 2019, conseguir 3 clientes estratégicos del sector farmacéutico a los que se facture USD 200,000 o más. En 2015 el número de clientes fue 0.	Especializar al personal mediante cursos y capacitaciones para que rinda bien en el nuevo sector. Consolidar convenios con institutos técnicos y privados de la región: Universidad Galileo y Intecap. Contratar especialistas con vasta experiencia en el sector de farmacéuticos.	Gerencia de RRHH. Gerencia de país. Gerencia general, Gerencia de país.	Porcentaje de clientes	0	2019	3	63,846
OCP7.7	Al 2019, lograr contratos de un año a más con el 50% de los nuevos clientes en los nuevos mercados geográficos. En 2015 el número de contratos fue 0.	Realizar manuales de los beneficios de los servicios integrales que brinda la empresa. Certificar estandares internacionales de calidad: OSHA 18002, OSHA 18001 y SGA 14000. Desarrollar programas de fidelización de clientes en el nuevo mercado del Triángulo Sur.	Gerencia de marketing. Gerencia general, Gerencia de país. Gerencia comercial, Jefatura de desarrollo de negocios.	Porcentaje de nuevos clientes	0.0%	2019	50.0%	24,875
OCP7.9	Al 2021, contar con 5 clientes estratégicos que del sector farmacéutico a los que se facture USD 200,000 o más. En 2015 el número de clientes fue 0.	Especializar al personal mediante cursos y capacitaciones para que rinda bien en el nuevo sector. Consolidar convenios con institutos técnicos y privados de la región: Universidad Galileo y Intecap. Contratar especialistas con vasta experiencia en el sector de líquidos.	Gerencia de RRHH. Gerencia de país. Gerncia general, Gerencia de país.	Porcentaje de clientes	0	2021	5	63,846
OCP7.10	Al 2021, contar con 5 clientes estratégicos que del sector farmacéutico a los que se facture USD 200,000 o más. En 2015 el número de clientes fue 0.	Especializar al personal mediante cursos y capacitaciones. Consolidar convenios con institutos técnicos y privados de la región: Universidad Galileo y Intecap. Contratar especialistas con vasta experiencia en el sector de farmacéuticos.	Gerencia de RRHH. Gerencia de país. Gerencia general, Gerencia de país.	Número de clientes	0	2021	5	63,846

Tabla 71

Perspectiva de Aprendizaje Interno del Tablero de Control para Ransa CAM

OCP	Objetivos	Acciones	Responsable	Indicador	En año base: 2015	Año proyectado	En año Proyectado	Presupuesto (USD)
OCP1.3	Al 2018, mejorar la productividad de los trabajadores en 25% sobre la base de las evaluaciones.	Realizar un plan de acciones sobre los resultados de la evaluación de desempeño 2016.	Gerencia de RRHH, Gestoría de RRHH.	Índice de productividad por empleado	No registra	2018	125.0%	23,120
		Elaborar los manuales de procedimientos de las áreas operativas y comerciales.	Gerencia de RRHH, Gestoría de RRHH.					
		Elaborar los manuales de funciones del 100% de los cargos.	Gerencia de RRHH, Gestoría de RRHH.					
OCP1.8	Al 2020, mejorar la productividad de los trabajadores en 35% sobre la base de las evaluaciones.	Realizar un plan de acciones sobre los resultados de la evaluación de desempeño 2016.	Gerencia de RRHH.	Índice de productividad por empleado	No registra	2020	135.0%	34,680
		Elaborar los manuales de procedimientos de las áreas operativas y comerciales.	Gerencia de RRHH, Gestoría de RRHH.					
		Elaborar los manuales de funciones del 100% de los cargos.	Gestoría de RRHH.					
OCP1.10	Al 2021, el 80% del personal operativo contará con certificaciones técnicas relacionadas a sus respectivas labores.	Consolidar convenios con institutos técnicos y privados de la región: Universidad Galileo y Intecap.	Gerencia de país, Gerencia Comercial,	Porcentaje de empleados	0	2021	80%	34,680
		Recopilar currículums documentados que evidencien el grado real de instrucción y experiencia de todos los empleados.	Gestoría de RRHH					
		Indicar niveles mínimos de instrucción para los procesos de reclutamiento.	Gerencia de país, Gerencia de RRHH.					
OCP2.6	Al 2019, mejorar el tiempo de atención al cliente en 30%. En 2015, no registró indicador.	Implementar el sistema Gestión Estratégica de clientes (GEC) regional y local para el 100% de los clientes.	Gerencia General, Gerencia de país, Gerencia Comercial	Tiempo de respuesta (TAT - Turn around time)	No registra	2019	70.0%	72,966
		Capacitar al personal en la mejora de atención.	Gerencia de RRHH.					
		Hacer seguimiento al desempeño individual de cada trabajador.	Gestoría de RRHH.					
		Realizar encuestas para conocer el nivel de satisfacción de los clientes (Tiempo de servicio, cumplimiento de ANS y satisfacción general del cliente)	Gerencia Comercial.					
OCP2.11	Al 2021, reducir la varianza a 5% entre el tiempo de respuesta real y el tiempo de respuesta pactado en los ANS. En 2015, no registró indicador.	Hacer seguimiento al desempeño individual de cada trabajador.	Gestoría de RRHH.	Tiempo medio de atención (ASA - Average speed to answer)	No registra	2021	5.0%	27,362
		Establecer reglas internas para fomentar el cumplimiento de los ANS con los clientes.	Gerencia de país, Gerencia de RRHH.					
		Instaurar penalizaciones a los trabajadores responsables en el no cumplimiento de los ANS.	Gerencia de RRHH.					
OCP4.9	Al 2019, incrementar la aplicación del programa Impulsa al 100%. En 2015, el porcentaje de aplicación fue 30%.	Controlar los KPI's y evaluar mejora.	Gerencia de operaciones, Supervisor de transporte y distribución.	Porcentaje de aplicación	30.0%	2019	100.0%	26,948
		Realizar programas de capacitaciones continuas.	Gerencia de RRHH.					
		Crear un área de mejora continua en le empresa.	Gerencia general, Gerencia de RRHH.					
OCP5.1	Al 2017, conocer el nivel de desempeño del 100% del personal. En 2015, no se registró indicador.	Realizar la evaluación de desempeño mediante cumplimiento de objetivos al 100% de los empleados.	Gerencia de RRHH, Jefatura de Centro de Distribución.	Porcentaje de empleados	0.0%	2017	100.0%	18,242
		Establecer los objetivos para cada cargo y área.	Gerencia de RRHH.					
		Realizar entrevistas a los gerentes de cada área.	Gestoría de RRHH.					
OCP5.2	Al 2017, identificar el nivel competencia y habilidades del 100% del personal. En 2015, no se registró indicador.	Realizar pruebas de conocimiento y destreza a todo el personal de Ransa CAM.	Gestoría de RRHH.	Porcentaje de empleados mapeados.	0.0%	2017	100.0%	31,923
		Recopilar currículums documentados que evidencien el grado real de instrucción y experiencia de todos los empleados.	Gestoría de RRHH.					
		Realizar supervisiones espontáneas en todas las áreas de Ransa CAM.	Gerencia general, Gerencia de RRHH.					
		Realizar un mapeo de talento corporativo en todo el personal.	Gerencia de RRHH, Gestoría de RRHH.					
		Realizar evaluaciones por competencia para cada cargo en 360°.	Gestoría de RRHH.					
OCP5.3	Al 2017, identificar la necesidad exacta de empleados en cada área. En 2015, no se registró indicador.	Realizar una evaluación de las necesidades de cada área según sus operaciones.	Gestoría de RRHH.	Número de operaciones/Número de empleados	No registra	2017	Cumplimiento	22,802
		Realizar un levantamiento del número de empleados en cada área.	Gestoría de RRHH.					
		Identificar cuellos de botella en las operaciones de cada área.	Gestoría de RRHH, Jefatura de Centro de Distribución.					
		Analizar la capacidad del personal con el flujo de las operaciones por cada área.	Gerencia de RRHH:					
OCP5.4	Al 2018, lograr puntajes por encima de 80 puntos sobre 100 en evaluaciones de labores operativas y de mando medio. En 2015, no se registró indicador.	Conformar una comisión para la elaboración de programa de capacitación con responsables de área.	Gerencia de país, Gerencia de RRHH.	Puntaje	No registra	2018	80 o más	63,846
		Elaborar un plan especializado de capacitaciones para cada área.	Gerencia de RRHH.					
		Seleccionar los programas de capacitación que se implementarán por cada año y área.	Gerencia general, Gerencia de país.					
		Identificar las carreras técnicas requeridas para cada área.	Gerencia de RRHH.					
		Consolidar convenios con institutos técnicos y privados de la región: Universidad Galileo e Intecap.	Gerencia de país.					
		Realizar una convocatoria para programas de formación técnica en cada área.	Gerencia de RRHH.					
		Dictar cursos del uso de sistemas de información para mandos medios.	Gerencia de RRHH, Jefatura de tecnología de información.					
		Dictar cursos de formación para cargos operativos.	Gerencia de RRHH.					
OCP5.5	Al 2018, mejorar la productividad de los trabajadores a 125%. En 2015, la productividad fue 118%.	Realizar un plan de acciones sobre los resultados de la evaluación de desempeño 2016.	Gerencia de país, Gerencia de RRHH.	Porcentaje de mejora	100.0%	2018	125.0%	54,725
		Elaborar manuales de procesos en cada área.	Gerencia de RRHH.					
		Realizar una medición de las operaciones ejecutadas por cada operario.	Gestoría de RRHH.					
		Realizar una medición del desempeño de los puestos administrativos.	Gestoría de RRHH.					
OCP5.6	Al 2019, aumentar en un 30% la capacidad de producción del *picking*.	Realizar un levantamiento del número de operaciones que cada operario realiza.	Gestoría de RRHH.	Porcentaje de mejora	100.0%	2019	130.0%	68,406
		Realizar una capacitación del proceso de *picking on site*.	Gerencia de RRHH.					
		Realizar la medición de las operaciones ejecutadas por operario.	Gestoría de RRHH.					
		Realizar una retroalimentación de los resultados obtenidos con los operarios.	Gerencia de RRHH.					
		Implementar acciones correctivas en el proceso.	Gerencia de RRHH.					
OCP5.9	Al 2021, alcanzar el 100% de cumplimiento de las actividades definidas en los manuales de funciones. En 2015, no se registró indicador.	Realizar relevamiento de funciones de cargos operativos.	Gerencia de RRHH, Gerencia de operaciones.	Porcentaje de cumplimiento	No registra	2021	100.0%	50,164
		Realizar relevamiento de funciones mandos medios.	Gerencia de RRHH, Gerencia de administración y finanzas.					
		Realizar relevamiento de funciones mandos altos.	Gerencia de RRHH, Gerencia de administración y finanzas.					
		Elaborar manuales de funciones.	Gerencia de RRHH.					
		Informar y capacitar sobre manuales de funciones a empleados.	Gerencia general, Gerencia de RRHH.					
		Realizar una medición de cumplimiento de manuales de funciones de empleados	Gestoría de RRHH.					
		Realizar un proceso e retroalimentación con empleados que no cumplan con el 100% de las funciones.	Gerencia de RRHH.					
		Realizar un proceso de capacitación con empleados que no cumplan con el 100% de los manuales de funciones.	Gerencia de RRHH.					
		Realizar una evaluación on site del cumplimiento de funciones de los empleados.	Gestoría de RRHH.					
		Realizar un informe final sobre cumplimiento de funciones de los empleados.	Gestoría de RRHH.					
OCP5.10	Al 2021, alcanzar el 100% de cumplimiento de las actividades definidas en los manuales de procesos de cada área. En 2015, no se registró indicador.	Realizar relevamiento de los principales procesos en los cargos operativos y administrativos.	Gerencia de RRHH, Gerencia de operaciones, Gerencia de administración y finanzas.	Porcentaje de cumplimiento	No registra	2021	100.0%	50,164
		Elaborar manuales de procesos operativos y administrativos.	Gerencia de RRHH.					
		Informar y capacitar sobre principales procesos a empleados.	Gerencia de RRHH.					
		Realizar una medición de cumplimiento de los procesos operativos y administrativos.	Gestoría de RRHH.					
		Realizar un proceso e retroalimentación con empleados que no cumplan con el 100% de procesos operativos y administrativos.	Gerencia de RRHH.					
		Realizar un proceso de capacitación con empleados que no cumplan con el 100% de los procesos operativos y administrativos.	Gerencia de RRHH.					
		Realizar una evaluación de los empleados de forma *on site* del cumplimiento procesos operativos y administrativos.	Gestoría de RRHH.					
		Realizar un informe final sobre cumplimiento de procesos elaborados por parte de empleados.	Gestoría de RRHH.					
		Informar a los empleados sobre el cumplimiento de los procesos entregados.	Gestoría de RRHH.					
		Conformar una comisión de empleados para realizar correcciones en los procesos operativos y administrativos.	Gerencia de RRHH.					
		Realizar una nueva capacitación con el personal sobre los nuevos procesos.	Gerencia de RRHH.					
		Realizar una evaluación *on site* del cumplimiento de los procesos operativos y administrativos.	Gestoría de RRHH.					
		Realizar un informe final del nivel de cumplimiento de los procesos operativos y administrativos.	Gestoría de RRHH.					
OCP5.11	Al 2021, el 80% del personal operativo contará con certificaciones técnicas relacionadas a sus respectivas labores. En 2015 se registró certificaciones.	Consolidar convenios con institutos técnicos y privados de la región: Universidad Galileo y Intecap.	Gerencia de país.	Porcentaje de empleados con certificaciones	0.0%	2021	80.0%	34,680
		Recopilar currículums documentados que evidencien el grado real de instrucción y experiencia de todos los empleados.	Gestoría de RRHH.					
		Indicar niveles mínimos de instrucción para los procesos de reclutamiento.	Gerencia de RRHH.					
OCP6.1	Al 2017, certificar normas BPA y BPM en los centros de distribución de las subsidiarias. En 2015 no se encontraron las certificaciones.	Realizar capacitaciones específicas en los centros de distribución sobre la manipulación y almacenamiento de productos farmacéuticos y químicos	Gerencia de RRHH.	Cumplimiento	No cumple	2017	Cumplido	34,680
		Realizar evaluaciones *on site* de las capacitaciones efectuadas	Gestoría de RRHH.					
		Implementar una nueva capacitación a personal que no haya cumplido con los puntajes esperados	Gerencia de RRHH.					
		Solicitar Certificación de normas BPA y BPM a las entidades correspondientes	Gerencia de RRHH.					
		Certificar normas BPA y BPM	Gerencia general.					
OCP7.8	Al 2019, mejorar el tiempo de atención al cliente en 30%.	Implementar el sistema Gestión Estratégica de clientes (GEC) regional y local para el 100% de los clientes.	Gerencia general, Gerencia de país.	Tiempo de respuesta (TAT - Turn around time)	No registra	2019		72,966
		Capacitar al personal en la mejora de atención.	Gerencia de RRHH.					
		Hacer seguimiento al desempeño individual de cada trabajador.	Gestoría de RRHH.					
		Realizar encuestas para conocer el nivel de satisfacción de los clientes (Tiempo de servicio, cumplimiento de ANS y satisfacción general del cliente)	Gerencia comercial, Jefatura de desarrollo de negocios.					

Tabla 72

Perspectiva de Procesos del Tablero de Control para Ransa CAM

OCP	Objetivos	Acciones	Responsable	Indicador	En año base: 2015	Año proyectado	En año Proyectado	Presupuesto (USD)
OCP1.5	Al 2018, reducir las pérdidas de mercancía a 1.5%. En 2015 el porcentaje fue 2%.	Integrar los sistemas Sega WMS con el ERP SAP a través de la empresa Texitel. Especializar el servicio de almacenaje mediante la implementación del sistema RFID. Implementar sistemas de seguridad en almacenes y transporte.	Gerencia de país, Jefatura de Tecnologías de Información. Gerencia de Operaciones, Jefatura de Tecnologías de Información. Gerencia de Riesgos y Control.	Número de pérdidas	2.00%	2018	1.50%	33,000
OCP1.9	Al 2020, reducir las pérdidas de mercancía a 1%. En 2015, el porcentaje fue 2%.	Integrar los sistemas Sega WMS con el ERP SAP a través de la empresa Texitel. Especializar el servicio de almacenaje mediante la implementación del sistema RFID. Implementar sistemas de seguridad en almacenes y transporte.	Gerencia de país, Jefatura de Tecnologías de Información. Gerencia de Operaciones, Jefatura de Tecnologías de Información. Gerencia de Riesgos y Control.	Porcentaje de pérdidas	2.0%	2020	1.0%	33,000
OCP3.3	Al 2017, modernizar el sitio web y añadir opciones de contacto más directas con los clientes. En 2015, no se cumplió este objetivo.	Establecer un área de marketing para la región. Contratar una empresa de marketing para el desarrollo del sitio web. Promocionar el sitio web entre los clientes vigentes y nuevos.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General. Gerencia de marketing. Gerencia de marketing, Gerencia comercial.	Cumplimiento	No se cumple	2017	Cumplido	31,094
OCP4.2	Al 2017, integrar el sistema WMS al ERP SAP. En 2015, no se registró integrado.	Realizar un contrato con la empresa Texitel. Capacitar al personal en el uso de la nueva interfaz. Controlar los KPI's y evaluar mejora.	Gerencia general. Gerencia de RRHH, Jefatura de Tecnología de Información. Supervisor de transporte y distribución.	Cumplimiento	No se cumple	2017	Cumplido	41,458
OCP4.8	Al 2019, estandarizar los procesos de almacenaje en todos los países. En 2015, no se encontraron estandarizados.	Realizar un contrato con la empresa Texitel. Realizar programas de capacitaciones continuas. Realizar manuales de todos los procesos operativos de la empresa.	Gerencia general, Jefatura de Tecnología de Información. Gerencia de RRHH. Gerencia de RRHH, Gerencia de operaciones.	Cumplimiento	No se cumple	2019	Cumplido	24,875
OCP4.12	Al 2021, Reducir las pérdidas de mercancía a 1%. En 2015, el porcentaje fue 2%.	Integrar los sistemas Sega WMS con el ERP SAP a través de la empresa Texitel. Especializar el servicio de almacenaje mediante la implementación del sistema RFID. Implementar sistemas de seguridad en almacenes y transporte.	Gerencia de país, Jefatura de Tecnologías de Información. Gerencia de Operaciones, Jefatura de Tecnologías de Información. Gerencia de Riesgos y Control.	Número de pérdidas	2.0%	2021	1.0%	39,385
OCP5.7	Al 2019, lograr una utilización al 100% de la capacidad de los sistemas de información, a través de capacitaciones. En 2015, la utilización fue 30%.	Consolidar convenios con institutos técnicos y privados de la región: Universidad Galileo y Intecap. Dictar cursos del uso de sistemas de información para mandos medios. Estandarizar los sistemas de información en toda la región Centroamérica.	Gerencia por país. Gerencia de RRHH, Jefatura de tecnología de información. Gerencia general, Gerencia de operaciones, Jefatura de tecnología de información.	Porcentaje de utilización	30.0%	2019	100.0%	95,769

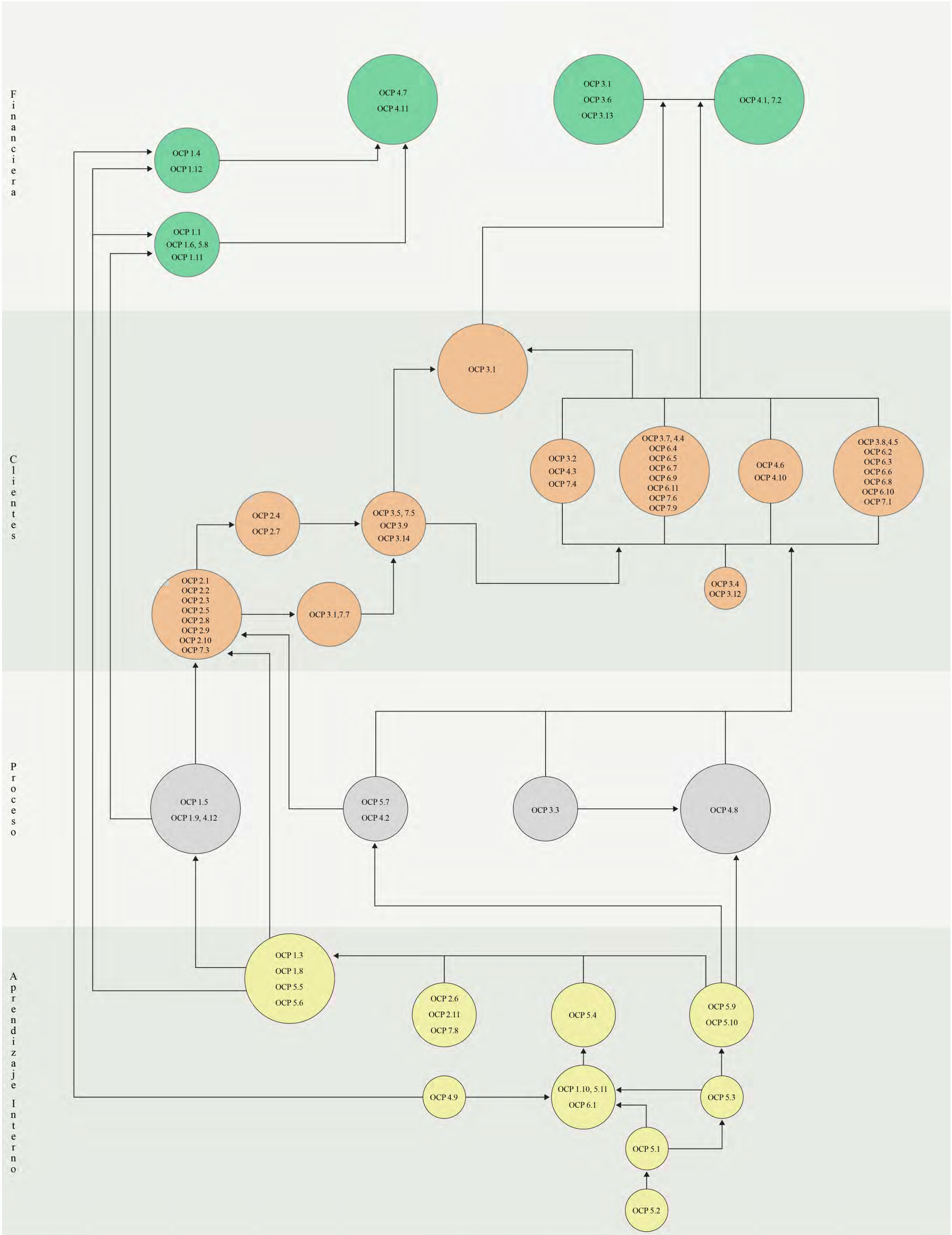


Figura 48. Cuadro de mando integral de Ransa CAM.
Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. A. D'Alessio, 2014. Lima, Perú: Pearson.

Perspectiva de Cliente

OCP	Objetivos	Responsable	Indicador	En año base: 2015	Año proyectado	En año Proyectado	Presupuesto (USD)
OCP2.1	Al 2017, firmar ANS con el 100% de los clientes nuevos a los que se facture más de USD 200,000.	Gerencia de país, Gerencia Comercial.	Porcentaje de clientes	No registra	2017	100.0%	27,362
OCP2.2	Al 2017, firmar ANS con el 100% de los clientes vigentes. En 2015 no se registra indicador.	Gerencia de país, Gerencia Comercial.	Número de clientes	0	2017	270	9,121
OCP2.3	Al 2018, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	Gerencia de país, Gerencia Comercial.	Porcentaje de clientes	No registra	2018	100.0%	36,483
OCP2.4	Al 2018, personalizar el servicio para cada cliente estratégico acorde a sus necesidades específicas. En 2015 no se ha personalizado el servicio.	Gerencia General, Jefatura de Desarrollo de Negocios.	Porcentaje de clientes	0.0%	2018	100.0%	36,483
OCP2.5	Al 2019, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	Gerencia de país, Gerencia Comercial.	Porcentaje de clientes	No registra	2019	100.0%	22,802
OCP2.7	Al 2019, tener al 100% de funcionamiento el sistema CRM. En 2015 no se registró indicador.	Gerencia general, Gerencia de país, Jefatura de T & I.	Porcentaje de avance	0.0%	2019	100.0%	155,054
OCP2.8	Al 2020, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	Gerencia de país, Gerencia Comercial.	Porcentaje de clientes	No registra	2020	100.0%	31,923
OCP2.9	Al 2021, cumplir los ANS al 100% con la totalidad de sus clientes. En 2015 el porcentaje fue 97%.	Gestoría de RRHH.	Porcentaje de cumplimiento	97.0%	2021	100.0%	13,681
OCP2.10	Al 2021, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	Gerencia de país, Gerencia Comercial.	Número de clientes	No registra	2021	100.0%	22,802
OCP3.2	Al 2017, conseguir al menos un cliente por país en el servicio de cadena de frío al que se facture USD 500,000 o más. En 2015 el número de clientes fue 0.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General.	Número de clientes	0	2017	1 cliente/país	55,969
OCP3.4	Al 2017, elevar el número de participaciones en ferias o eventos del sector logístico a cinco. En 2015 el número de participaciones fue dos.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General.	Número de participaciones	2	2017	5	49,750
OCP3.5	Al 2018, incrementar el porcentaje de clientes a los que se facture más de USD 200,000 a 10%. En 2015 el porcentaje fue 6%.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General.	Porcentaje de clientes	6.0%	2018	10.0%	24,875
OCP3.7	Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector farmacéutico. En 2015 el número de clientes fue 0.	Gerencia de marketing, Jefatura de desarrollo de negocios.	Número de clientes	0	2018	7	37,312
OCP3.8	Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector de líquido. En 2015 el número de cliente fue 0.	Gerencia de marketing, Jefatura de desarrollo de negocios.	Número de clientes	0	2018	7	37,312
OCP3.9	Al 2018, incrementar el porcentaje de clientes integrales a 10%. En el 2015 el porcentaje fue 4%.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General.	Porcentaje de clientes	4.0%	2018	10.0%	24,875
OCP3.10	Al 2019, incrementar el número total de clientes de a 340. En 2015 el número fue 270.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General.	Número de clientes	270	2019	340	12,437
OCP3.11	Al 2019, lograr contratos de un año a más con el 50% de los nuevos clientes en los nuevos mercados geográficos. En 2015 el número de contratos fue 0.	Gerencia de marketing.	Porcentaje de nuevos clientes.	No registra	2019	50.0%	24,875
OCP3.12	Al 2019, elevar el número de participaciones en ferias o eventos del sector logístico a 10. En 2015 el número de participaciones fue dos.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General.	Número de participaciones	2	2019	10	31,094
OCP3.14	Al 2021, incrementar el porcentaje de clientes a los que se facture más de USD 200,000 a 15%. En 2015 el porcentaje fue 6%.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General.	Porcentaje de clientes	6.0%	2021	15.0%	31,094
OCP3.15	Al 2021, incrementar el porcentaje de clientes integrales a 15%. En 2015 el porcentaje fue 4%.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General.	Porcentaje de clientes	4.0%	2021	15.0%	12,437
OCP4.3	Al 2018, incrementar contratos de servicio de cadena de frío a 5. En 2015 el número de contratos fue 0.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General.	Número de Contratos	0	2018	5	55,969
OCP4.4	Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector farmacéutico. En 2015 el número de clientes fue 0.	Gerencia de marketing, Jefatura de desarrollo de negocios.	Número de clientes	0	2018	7	37,312
OCP4.5	Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector de líquido. En 2015 el número de clientes fue 0.	Gerencia de marketing, Jefatura de desarrollo de negocios.	Número de clientes	0	2018	7	37,312
OCP4.6	Al 2018, incrementar el porcentaje de ventas de almacenaje a 70%. En 2015 el porcentaje fue 65%.	Gerencia comercial, Jefatura de desarrollo de negocios.	Porcentaje de ventas	65.0%	2018	70.0%	24,875
OCP4.10	Al 2020, incrementar el porcentaje de ventas de almacenaje a 75%. En 2015 el porcentaje fue 65%.	Gerencia comercial, Jefatura de desarrollo de negocios	Porcentaje de ventas	65.0%	2020	75.0%	33,167
OCP6.2	Al 2017, consolidar servicios eventuales con 3 clientes estratégicos del sector de líquidos a los que se facture USD 200,000 o más cada uno. En 2015 el número de clientes fue 0.	Gerencia de país, Gerencia general.	Número de clientes	0	2017	3	63,846
OCP6.3	Al 2018, consolidar 2 contratos de duración mayor a 3 años con clientes del sector líquidos en cada subsidiaria. En 2015 el número de clientes fue 0.	Gerencia de país, Gerencia general.	Firma de contratos	0	2019	2	69,650
OCP6.4	Al 2017, consolidar servicios eventuales con 3 clientes estratégicos del sector farmacéutico a los que se facture USD 200,000 o más. En 2015 el número de clientes fue 0.	Gerencia de país, Gerencia general.	Número de clientes	0	2017	3	63,846
OCP6.5	Al 2018, consolidar 2 contratos por proyectos de duración mayor a 3 años con clientes del sector farmacéutico en cada subsidiaria. En 2015 el número de clientes fue 0.	Gerencia de RRHH.	Número de clientes	0	2018	2	69,650
OCP6.6	Al 2019, alcanzar una participación de mercado de 5% en el sector líquido. En 2015 la participación fue 0%.	Gerencia de marketing, Gerencia comercial.	Participación de mercado	0.0%	2019	5.0%	52,237
OCP6.7	Al 2019, alcanzar una participación de mercado de 5% en el sector farmacéutico. En 2015 la participación fue 0%.	Gerencia de marketing, Gerencia comercial.	Participación de mercado	0.0%	2019	5.0%	52,237
OCP6.8	Al 2020, alcanzar una participación de mercado de 10% en el sector líquido. En 2015 la participación fue 0%.	Gerencia de marketing, Gerencia comercial.	Participación de mercado	0.0%	2020	10.0%	52,237
OCP6.9	Al 2020, alcanzar una participación de mercado de 10% en el sector farmacéutico. En 2015 la participación fue 0%.	Gerencia de marketing, Gerencia comercial.	Participación de mercado	0.0%	2020	10.0%	52,237
OCP6.10	Al 2021, alcanzar una participación de mercado de 15% en el sector líquido. En 2015 la participación fue 0%.	Gerencia de marketing, Gerencia comercial.	Participación de mercado	0.0%	2021	15.0%	52,237
OCP6.11	Al 2021, alcanzar una participación de mercado de 15% en el sector farmacéutico. En 2015 la participación fue 0%.	Gerencia de marketing, Gerencia comercial.	Participación de mercado	0.0%	2021	15.0%	52,237
OCP7.1	Al 2017, conseguir 3 clientes del sector de líquido a los que se facture más de USD 200,000 cada uno. En 2015 no hubo clientes.	Gerencia de RRHH.	Número de clientes	0	2017	3	63,846
OCP7.3	Al 2018, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	Gerencia de país, Gerencia Comercial.	Porcentaje de clientes nuevos.	No registra	2018	100.0%	9,121
OCP7.4	Al 2018, incrementar contratos de servicio de cadena de frío a 5. En 2015 el número de contratos fue 0.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General.	Número de Contratos	0	2018	5	55,969
OCP7.5	Al 2018, incrementar el porcentaje de clientes a los que se facture más de USD 200,000 a 10%. En 2015 el porcentaje fue 6%.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General.	Porcentaje de clientes	6.0%	2018	10.0%	24,875
OCP7.6	Al 2019, conseguir 3 clientes estratégicos del sector farmacéutico a los que se facture USD 200,000 o más. En 2015 el número de clientes fue 0.	Gerencia de RRHH.	Número de clientes	0	2019	3	63,846
OCP7.7	Al 2019, lograr contratos de un año a más con el 50% de los nuevos clientes en los nuevos mercados geográficos. En 2015 el número de contratos fue 0.	Gerencia de marketing.	Porcentaje de nuevos clientes	0.0%	2019	50.0%	24,875
OCP7.9	Al 2021, contar con 5 clientes estratégicos que del sector farmacéutico a los que se facture USD 200,000 o más. En 2015 el número de clientes fue 0.	Gerencia de RRHH.	Número de clientes	0	2021	5	63,846
OCP7.10	Al 2021, contar con 5 clientes estratégicos que del sector farmacéutico a los que se facture USD 200,000 o más. En 2015 el número de clientes fue 0.	Gerencia de RRHH.	Número de clientes	0	2021	5	63,846

Perspectiva Financiera

OCP	Objetivos	Responsable	Indicador	En año base: 2015	Año proyectado	En año Proyectado	Presupuesto (USD)
OCP1.1	Al 2017, reducir el ratio costo de venta/ventas a 80%. En 2015 este ratio fue 82%.	Gestoría de RRHH, Jefatura de Centro de Distribución.	Costo de venta / ventas	81.7%	2017	80.0%	286,960
OCP1.2	Al 2017, reducir el ratio gastos financieros netos/ventas a 5%. En 2015 este ratio fue 5.2%.	Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas.	Gastos Financieros Netos/ventas	5.2%	2017	5.0%	18,430
OCP1.4	Al 2018, reducir el ratio de gastos operativos/ventas a 6%. En 2015 este ratio fue 6.6%.	Gestoría de RRHH, Jefatura de Tecnologías de Información.	Gasto Operativo / ventas	6.6%	2018	6.0%	231,200
OCP1.6	Al 2019, reducir el ratio costo de venta/ventas a 78%. En 2015 este ratio fue 82%.	Gestoría de RRHH, Jefatura de Centro de Distribución.	Costo de venta / ventas	81.7%	2019	78.0%	57,392
OCP1.7	Al 2019, reducir el ratio gastos financieros netos/ventas a 4.6%. En 2015 este ratio fue 5.2%.	Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas.	Gastos Financieros Netos/ventas	5.2%	2019	4.6%	18,430
OCP1.11	Al 2021, reducir el ratio costo de venta/ventas a 75%. En 2015 este ratio fue 82%.	Gestoría de RRHH, Jefatura de Centro de Distribución.	Costo de venta / ventas	81.7%	2021	75.0%	57,392
OCP1.12	Al 2021, reducir el ratio de gastos operativos/ventas a 5.5%. En 2015 este ratio fue 6.6%.	Gestoría de RRHH, Jefatura de Tecnologías de Información.	Gasto Operativo / ventas	6.6%	2021	5.5%	231,200
OCP1.13	Al 2021, reducir el ratio gastos financieros netos/ventas a 4.5%. En 2015 este ratio fue 5.2%.	Gerencia General, Gerencia de Administración y Finanzas.	Gastos Financieros Netos/ventas	5.2%	2021	4.5%	18,430
OCP3.1	Al 2017, facturar USD 5,000,000 en el primer año de operaciones en Nicaragua. En 2015 la facturación fue USD 0.	Gerencia general, Jefatura de desarrollo de negocios.	Ingresos facturados	USD 0	2017	USD 5,000,000	93,281
OCP3.6	Al 2018, facturar USD 5 millones en el primer año de operaciones en Costa Rica. En 2015 la facturación fue USD 0.	Gerencia general, Jefatura de desarrollo de negocios.	Ingresos facturados	USD 0	2018	USD 5,000,000	80,844
OCP3.13	Al 2020, facturar USD 5 millones en el primer año de operaciones en Panamá. En 2015 la facturación fue USD 0.	Gerencia por país y Gerencia general de Ransa CAM	Ingresos facturados	USD 0	2020	USD 5,000,000	74,625
OCP4.1	Al 2017, Recaudar USD 3,000,000 en alquiler de almacenaje para terceros. En 2015 se recaudó USD 0.	Gerencia comercial, Jefatura de desarrollo de negocios.	Ingresos facturados	USD 0	2017	USD 5,000,000	16,583
OCP4.7	Al 2018, incrementar el margen de utilidad bruta a 20%. En 2015 el margen fue 18%.	Gerencia de RRHH, Jefatura de Centro de Distribución.	Margen de utilidad bruta	18.0%	2018	20.0%	57,392
OCP4.11	Al 2020, incrementar el margen de utilidad bruta a 25%. En 2015 el margen fue 18%.	Gerencia de RRHH, Jefatura de Centro de Distribución.	Margen de utilidad bruta	18.0%	2020	25.0%	57,392
OCP5.8	Al 2019, reducir el ratio costo de venta/ventas a 78%. En 2015 este ratio fue 82%.	Gerencia de operaciones, Jefatura de centro de distribución.	Costo de venta / ventas	81.7%	2019	78.0%	57,392
OCP7.2	Al 2017, Recaudar USD 3,000,000 en alquiler de almacenaje para terceros. En 2015 se recaudó USD 0.	Gerencia comercial, Jefatura de desarrollo de negocios.	Ingresos facturados	USD 0	2017	USD 5,000,000	16,583

VISIÓN

Para 2021, consolidarnos dentro de los cuatro operadores logísticos integrales más importantes de Centroamérica, en 2015 se ubicaron en el quinto lugar. Ser socios estratégicos de nuestros clientes, ingresando a nuevos sectores y mercados geográficos, utilizando la más moderna tecnología a través del trabajo de equipos capacitados que superen los estándares de la región y proveer servicios personalizados que satisfagan las necesidades de quienes lo requieran.

Perspectiva de Aprendizaje interno

OCP	Objetivos	Responsable	Indicador	En año base: 2015	Año proyectado	En año Proyectado	Presupuesto (USD)
OCP1.3	Al 2018, mejorar la productividad de los trabajadores en 25% sobre la base de las evaluaciones.	Gerencia de RRHH, Gestoría de RRHH.	Índice de productividad por empleado	No registra	2018	125.0%	23,120
OCP1.8	Al 2020, mejorar la productividad de los trabajadores en 35% sobre la base de las evaluaciones.	Gerencia de RRHH.	Índice de productividad por empleado	No registra	2020	135.0%	34,680
OCP1.10	Al 2021, el 80% del personal operativo contará con certificaciones técnicas relacionadas a sus respectivas labores.	Gerencia de país, Gerencia Comercial,	Porcentaje de empleados	0.0%	2021	80.0%	34,680
OCP2.6	Al 2019, mejorar el tiempo de atención al cliente en 30%. En 2015 no registró indicador.	Gerencia General, Gerencia de país, Gerencia Comercial	Tiempo de respuesta	No registra	2019	70.0%	72,966
OCP2.11	Al 2021, reducir la varianza a 5% entre el tiempo de respuesta real y el tiempo de respuesta pactado en los ANS. En 2015 no registró indicador.	Gestoría de RRHH.	Tiempo medio de atención	No registra	2021	5.0%	27,362
OCP4.9	Al 2019, incrementar la aplicación del programa Impulsa al 100%. En 2015 el porcentaje de aplicación fue 30%.	Gerencia de operaciones, Supervisor de T & D.	Porcentaje de aplicación	30.0%	2019	100.0%	26,948
OCP5.1	Al 2017, conocer el nivel de desempeño del 100% del personal. En 2015 no se registró indicador.	Gerencia de RRHH, Jefatura de Centro de Distribución.	Porcentaje de empleados	0.0%	2017	100.0%	18,242
OCP5.2	Al 2017, identificar el nivel competencia y habilidades del 100% del personal. En 2015 no se registró indicador.	Gestoría de RRHH.	Porcentaje de empleados mapeados.	0.0%	2017	100.0%	31,923
OCP5.3	Al 2017, identificar la necesidad exacta de empleados en cada área. En 2015 no se registró indicador.	Gestoría de RRHH.	Numero de op./Número de emp.	No registra	2017	Cumplimiento	22,802
OCP5.4	Al 2018, lograr puntajes por encima de 80 puntos sobre 100 en evaluaciones de labores operativas y de mando medio. En 2015 no se registró indicador.	Gerencia de país, Gerencia de RRHH.	Puntaje	No registra	2018	80 o más	63,846
OCP5.5	Al 2018, mejorar la productividad de los trabajadores a 125%. En 2015 la productividad fue 118%.	Gerencia de país, Gerencia de RRHH.	Porcentaje de mejora	100.0%	2018	125.0%	54,725
OCP5.6	Al 2019, aumentar en un 30% la capacidad de producción del picking.	Gestoría de RRHH.	Porcentaje de mejora	100.0%	2019	130.0%	68,406
OCP5.9	Al 2021, alcanzar el 100% de cumplimiento de las actividades definidas en los manuales de funciones. En 2015 no se registró indicador.	Gerencia de RRHH, Gerencia de operaciones.	Porcentaje de cumplimiento	No registra	2021	100.0%	50,164
OCP5.10	Al 2021, alcanzar el 100% de cumplimiento de las actividades definidas en los manuales de procesos de cada área. En 2015 no se registró indicador.	Gerencia de RRHH, Gerencia de operaciones.	Porcentaje de cumplimiento	No registra	2021	100.0%	50,164
OCP5.11	Al 2021, el 80% del personal operativo contará con certificaciones técnicas relacionadas a sus respectivas labores. En 2015 se registró certificaciones.	Gerencia de país.	Porcentaje de empleados con cert.	0.0%	2021	80.0%	34,680
OCP6.1	Al 2017, certificar normas BPA y BPM en los centros de distribución de las subsidiarias. En 2015 no se encontraron las certificaciones.	Gerencia de RRHH.	Cumplimiento	No cumple	2017	Cumplido	34,680
OCP7.8	Al 2019, mejorar el tiempo de atención al cliente en 30%.	Gerencia general, Gerencia de país.	Tiempo de respuesta	No registra	2019	30.0%	72,966

Perspectiva de Procesos

OCP	Objetivos	Responsable	Indicador	En año base: 2015	Año proyectado	En año Proyectado	Presupuesto (USD)
OCP1.5	Al 2018, reducir las pérdidas de mercancía a 1.5%. En 2015 el porcentaje fue 2%.	Gerencia de país, Jefatura de Tecnologías de Información.	Número de pérdidas	2.0%	2018	1.5%	33,000
OCP1.9	Al 2020, reducir las pérdidas de mercancía a 1%. En 2015 el porcentaje fue 2%.	Gerencia de país, Jefatura de Tecnologías de Información.	Porcentaje de pérdidas	2.0%	2020	1.0%	33,000
OCP3.3	Al 2017, modernizar el sitio web y añadir opciones de contacto más directas con los clientes. En 2015 no se cumplió este objetivo.	Gerencia de marketing de Ransa Perú, Gerencia General.	Cumplimiento	No se cumple	2017	Cumplido	31,094
OCP4.2	Al 2017, integrar el sistema WMS al ERP SAP. En 2015 no se registró integrado.	Gerencia general.	Cumplimiento	No se cumple	2017	Cumplido	41,458
OCP4.8	Al 2019, estandarizar los procesos de almacenaje en todos los países. En 2015 no se encontraron estandarizados.	Gerencia general, Jefatura de Tecnología de Información.	Cumplimiento	No se cumple	2019	Cumplido	24,875
OCP4.12	Al 2021, Reducir las pérdidas de mercancía a 1%. En 2015 el porcentaje fue 2%.	Gerencia de país, Jefatura de Tecnologías de Información.	Número de pérdidas	2.0%	2021	1.0%	39,385
OCP5.7	Al 2019, lograr una utilización al 100% de la capacidad de los sistemas de información, a través de capacitaciones. En 2015 la utilización fue 30%.	Gerencia por país.	Porcentaje de utilización	30.0%	2019	100.0%	95,769

Figura 49. Perspectiva de control para Ransa CAM.
Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. A. D'Alessio, 2014. Lima, Perú: Pearson.

8.3 Conclusiones

El análisis mediante la herramienta del tablero de control balanceado permite, en primer lugar, ordenar los objetivos de corto plazo trazados para Ransa CAM dentro de las cuatro perspectivas propuestas. Este ordenamiento favorece a su vez la identificación de prioridades y dependencias entre los mismos objetivos, de este modo, los objetivos de las perspectivas de aprendizaje interno y procesos se monitorean, en primer lugar, para luego pasar a la perspectiva de clientes y finalmente a la financiera. Se entiende que para conseguir clientes satisfechos así como accionistas satisfechos, antes se debe controlar la organización por dentro, lo que conducirá por consecuencia a lo primero. Dentro de las perspectivas, surgen como ejes fundamentales a controlar, por un lado, la mejora en los servicios ofrecidos y, por otro lado la búsqueda de nuevos horizontes de expansión. En ese sentido, se deduce que los ratios de productividad, así como el número de clientes grandes, son la base de todo el esquema de control.

Mediante este capítulo, además, se ha podido verificar que los objetivos planteados para Ransa CAM se encuentran en sintonía con la visión definida en la etapa de planeamiento, a su vez, se han corregido y alineado algunos objetivos. El alineamiento de los objetivos es un proceso continuo, en donde los indicadores brindarán el sustento cuantitativo para realizar acciones preventivas o correctivas, según sea el caso. Es importante que las modificaciones a realizarse se implementen de una manera consensuada e integrada dentro de la empresa, analizando a profundidad el impacto y consecuencias de las decisiones que enmendarán las desviaciones.

Una exitosa evaluación y control no sólo depende del monitoreo de los objetivos de corto plazo y sus respectivos indicadores, sino también, de los responsables de ejecutar las acciones derivadas de los objetivos. Los altos ejecutivos de Ransa CAM son los mayores responsables indicados en el tablero de control balanceado, evidenciando la fuerte influencia

de éstos en el éxito de las estrategias. En la medida en que ellos logren distribuir de manera adecuada los esfuerzos de la empresa en aspectos internos y aspectos externos, de acuerdo a las cuatro perspectivas, se podrán materializar las metas al año 2021.

Capítulo IX: Competitividad de Ransa CAM

9.1 Análisis de Competitividad de Ransa CAM

D'Alessio (2014) mencionó que la competitividad puede ser medida o analizada desde diferentes niveles, desde un país, una región o estado, un distrito, un sector o una empresa. Esta idea concuerda con los postulados de Porter (1990) que hacen incapie en la relación de los factores que permiten a los paises establecer ventajas competitivas. En el presente trabajo, se analizará en primer lugar la competitividad de la región y los paises en los que se encuenta Ransa CAM para luego llegar a la competitividad de la organización en el contexto presente.

Con el objetivo de exponer la competitividad de los paises a partir de las ventajas comeptitivas, Porter (1990) planteó un modelo denominado Diamante de Porter, el cual marcó un distanciamiento con el pensamiento económico tradicional, el cual se enfocaba básicamente en las ventajas comparativas de las naciones. La diferencia, entre el pensamiento económico tradicional y este nuevo modelo, radica en el hecho que las ventajas comparativas son heredadas, es decir, refieren a los clásicos factores de producción básicos, mientras que las ventajas competitivas deben crearse y desarrollarse. Según este modelo, existen cuatro variables que se interrelacionan para lograr una mayor productividad y competitividad: (a) La estrategia, estructura y rivalidad de las compañías, (b) las condiciones de la demanda, (c) las industrias de soporte relacionadas, y (d) las condiciones de los factores de la producción (ver Figura 50).

De acuerdo con el razonamiento de Porter (1990) los gobiernos juegan un rol de catalizador y/o desafiador, es decir, funcionan como actores determinantes para la gestión de las condiciones económicas, políticas y sociales para promover que las empresas alcancen altos niveles de competitividad, estimulen la demanda primaria de productos avanzados, se orienten en el desarrollo de factores especializados y gocen de una eficiente regulación de

conductas anticompetitivas. En ese sentido, el Índice de Competitividad Global demuestra que las políticas implementadas por los gobiernos, en la generación de condiciones para la creación de ventajas competitivas, es fundamental para el crecimiento de la productividad de los Estados. Sólo así se explica por qué países con limitados factores de producción son altamente eficientes y productivos en determinadas industrias; a diferencia de otros Estados con abundantes recursos productivos pero altamente ineficientes en su transformación y colocación de sus productos finales en los diferentes mercados. De acuerdo con lo sostenido anteriormente, para fortalecer el aparato productivo de un país y lograr mayor competitividad resulta indispensable la implementación de una decidida y responsable política de Estado orientada a maximizar sus niveles de productividad. Para ello, es necesario crear las condiciones apropiadas para un clima económico y de inversiones saludable, garantizar la seguridad jurídica, así como propiciar un ambiente de estabilidad política y social que permitan potenciar y desarrollar sus factores de producción.

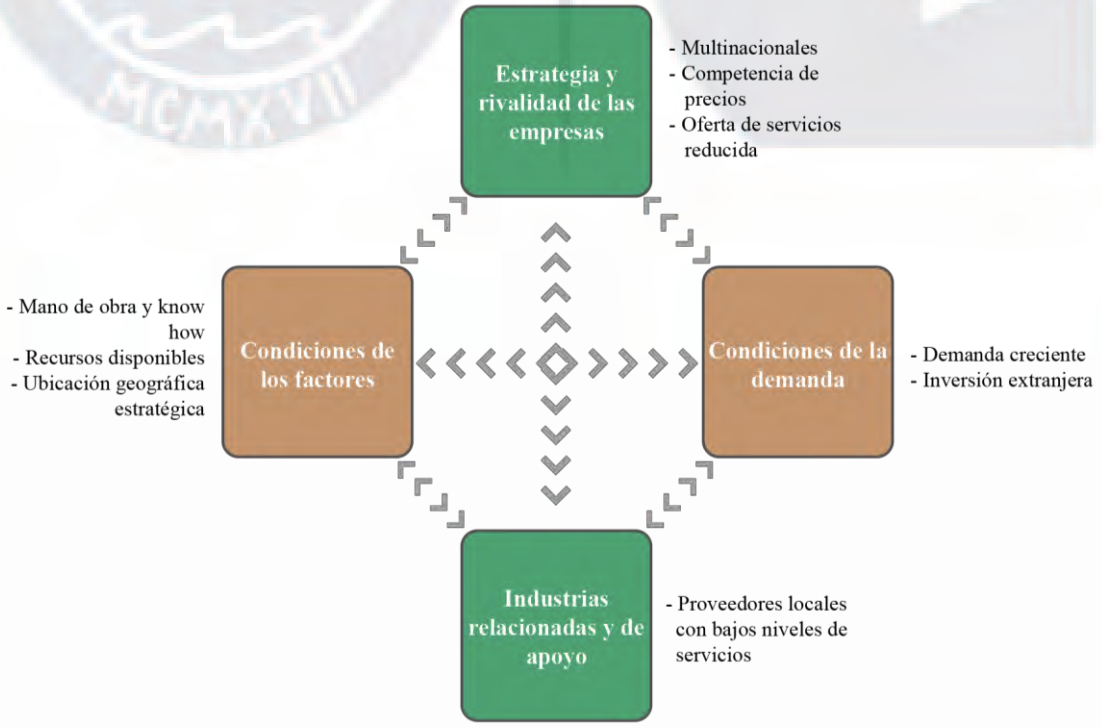


Figura 50. Ventaja competitiva de las organizaciones.
Adaptado de "Competitive advantage of nations," por M. E. Porter. 1990. New York, NY: Free Press.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Ransa CAM

Porter (1998) mencionó que la ventaja competitiva surge como resultado de varias actividades al interior de la empresa; entre estas se destaca el diseño, la fabricación, el embalaje, la entregar, entre otras. También, el mismo autor mencionó que como parte de la cadena genérica de valor, se deben considerar cinco tipos de actividades como primarias, estas son: (a) logística de entrada, (b) operaciones, (c) logística de salida, (d) el mercadeo y ventas, y (e) el servicio posventas; y cuatro actividades de apoyo, estas son: (a) infraestructura, (b) administración de recursos humanos, (c) desarrollo de tecnología, y (d) abastecimiento. La Figura 51 muestra las ventajas competitivas en la cadena de valor de Ransa CAM considerando los puntos anteriormente mencionados.

Como se puede apreciar en la Figura 52, Ransa CAM, en relación a sus competidores más cercanos, posee ventajas significativas en dos puntos principalmente:

1. Infraestructura, dada la importancia de contar con eficiente capacidad física de hacer frente a sus operaciones. Esta es moderna, presenta una mayor capacidad y se halla ubicada en puntos estratégicos en las ciudades donde opera.
2. El cumplimiento de los ANSs, lo cual está relacionado a las relaciones que la empresa posee con sus clientes, esto mejora las recomendaciones y las referencias de sus clientes.

Por otro lado, también es importante no descuidar otros puntos importantes, que es donde la competencia presenta una ventaja frente a Ransa CAM, como:

1. Tarifas competitivas, claramente DHL y TLA presentan mejores posiciones, esto hace referencia a tarifas más bajas.
2. Cobertura, este es el punto donde Ransa CAM se encuentra en la peor posición respecto a todos sus competidores, sería importante para Ransa CAM llegar a más mercados con el fin de seguir creando valor.

Infraestructura	Modernos almacenes y distribución eficiente.
Administración de RRHH	Buena cultura y clima organizacional, considerada dentro del ranking *Best Place to Work*. El personal del mercado no es muy calificado, por lo que hay un énfasis en realizar capacitaciones para que satisfagan las expectativas de sus clientes.
Desarrollo de tecnología	Desarrollo de tecnologías acorde para mejorar la productividad de sus trabajadores y procesos. Planes de mejoras para desarrollar mejores y más diversos productos.
Abastecimiento	Almacenes, materiales diversos para satisfacer demandas de clientes.

Logística de entrada:	Operaciones:	Logística de salida:	Ventas y Marketing:	Servicios:
Recepción, almacenamiento, gestión aduanera, transporte y distribución de materiales.	Recepción de materiales y transporte. En próximos años maquila.	Almacenamiento de materiales y productos terminados, y transporte al consumidor final.	Clientes GEC y los acuerdos ANS son el principal factor distintivo que Ransa CAM ofrece para potenciar sus ventas y darse a conocer.	El servicio que ofrece es de muy buena calidad, buscando diferenciarse por este medio de sus competidores.

Figura 51. Ventajas competitivas en la cadena de valor para Ransa CAM
Adaptado de "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance," por M. E. Porter. 1998, Rev., Ed., p. 37, New York, NY: Free Press.

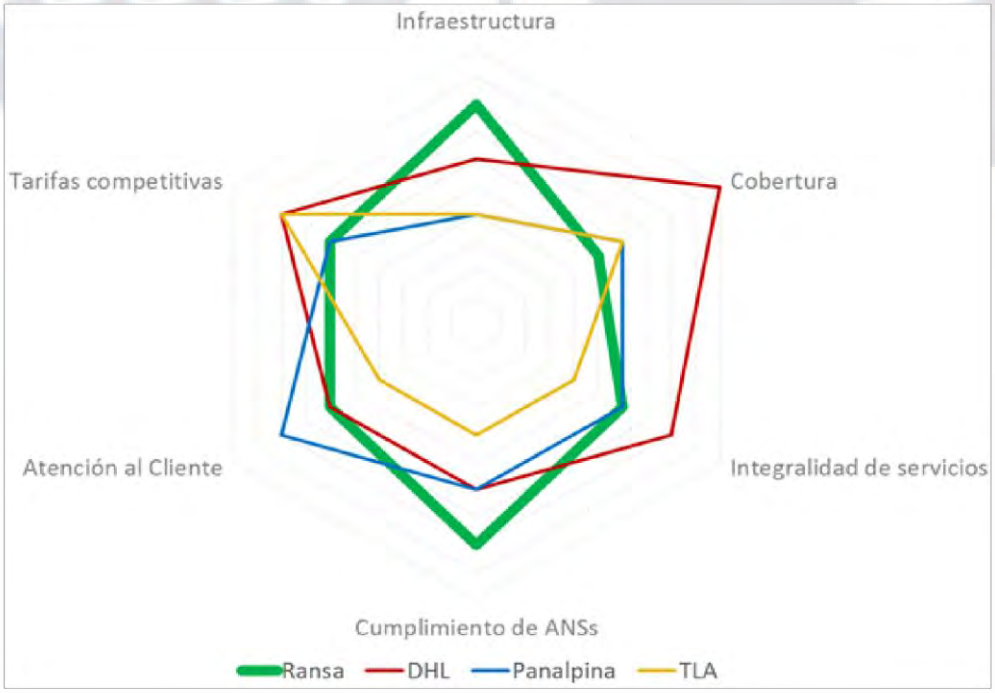


Figura 52. Propuesta de valor: atributos diferenciadores.
Tomado de "Planeamiento 2016-2020 Negocio Logístico El Salvador," por Ransa, 2015b. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Autor.

3. Integralidad de servicios, si bien Ransa CAM no se encuentra muy por debajo de la competencia, es importante integrar los servicios con el fin de obtener mayores niveles de eficiencia.
4. Atención al cliente, esto es relevante puesto afecta directamente el nivel de venta de la empresa, cuanto más satisfechos se encuentren los clientes, más servicios se venderán y en mayor cantidad, debido a la fidelización de estos con la marca.

Adicionalmente, continuando con el análisis, Porter (1990) estableció que la unidad básica para entender a las organizaciones es la industria y, para ello, el autor plantea que para hacer un análisis de competitividad de las organizaciones; primero se deberá realizar un análisis de la industria contemplando los cinco factores de análisis citados por dicho autor: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) rivalidad entre los competidores, (d) amenaza de nuevos entrantes, y (e) amenazas de substitutos. Habiendo realizado previamente el análisis de la industria logística en el Capítulo Tres en el apartado referente al análisis de Ransa CAM y sus competidores, se puede observar que la industria del sector logístico presenta:

Un nivel moderado respecto al poder de negociación de los proveedores debido a la variedad de precios que están sujetos a la calidad del servicio. Asimismo, otro factor que tiene una influencia en el nivel de atractividad de la industria sería la deficiencia en la mano de obra que se encuentra en la región, ya que existe una evidente necesidad de capacitación de la mano de obra, especialmente en cargos operativos, lo cual conlleva un costo adicional a Ransa CAM. Respecto al poder de negociación de los compradores, el análisis realizado sobre la industria demuestra que los mismos tienen un poder catalogado como alto nivel, lo cual representaría una amenaza potencial para la empresa, debido a los altos estándares exigidos por las multinacionales, las exigencias en términos de periodos de crédito, la baja cultura de tercerización y la preferencia de precios bajos.

De acuerdo al análisis planteado por Porter, el nivel de amenaza de substitutos sería otro factor de gran importancia al momento de analizar la industria debido que la presencia de substitutos muy cercanos al producto limitaría el precio en los competidores (Porter, 1990). Sobre este aspecto, el análisis realizado sobre la industria en la que opera Ransa CAM, se observa un nivel moderado de potencial de los substitutos, debido a la presencia de bodegas, empresa de almacenamiento y distribución de productos. Respecto a la amenaza de nuevos entrantes al mercado logístico, el análisis realizado sobre la industria cataloga como potencial moderado, al observar la posibilidad de que grandes empresas del rubro logístico puedan ingresar con clientes anclas ya negociados. Asimismo, es importante observar que el potencial de ingreso de nuevos entrantes no solo sería local sino también regional, dada la posibilidad de que operadores en México y otros países cercanos podrían instalar operaciones en los países analizados.

Finalmente, respecto a la rivalidad de competidores, Porter (1990) señaló que una intensa rivalidad entre competidores podría desencadenar en una fuga de ingresos debido a la necesidad de incrementar los costos a fin de competir en el sector. Respecto a la rivalidad de competidores en la región, el análisis realizado sobre la industria en la que opera Ransa CAM, arroja un nivel de potencial alto, ya que en la actualidad existe una concentración significativa de operadores logísticos con grandes contratos globales, que plantean mejoras continuas en su propuesta de valor. Es importante, también, señalar que existe una amenaza alta de competidores indirectos que incursionan en estos servicios.

Sin embargo, a fin de complementar la medición de la competitividad de la organización, D'Alessio (2014) presento una Tabla de medición y análisis de la competitividad, esta Tabla permite identificar cuáles serían los aspectos más relevantes para Ransa CAM de acuerdo a la agrupación que el autor hace en la misma (ver Tabla 73). Si bien el diamante de Porter puede explicar algunos aspectos influyentes en la medición de la

competitividad, estos se limitan a realizar un análisis macro y dejan algunos puntos importantes para la medición de la competitividad de las empresas. Sin embargo, en lo que respecta a la medición de la competitividad de las organizaciones, D'Alessio (2014) elaboró una Tabla de Análisis y mediciones de la competitividad en las organizaciones (ver Tabla 73), mediante la misma, sería posible la identificación de las ventajas competitivas de Ransa CAM. Siguiendo con los aportes de D'Alessio (2014) se utilizó como referencia el esquema desarrollado en que destacaban los factores más importantes en orden descendente, haciendo hincapié en las corporaciones que serán desarrolladas con amplitud en el presente capítulo, unidades de negocios o empresas que también, serán detalladas abarcando las diferentes subsidiarias establecidas en la región de Centroamérica, y finalmente, las funciones o procesos de la organización (ver Tabla 73).

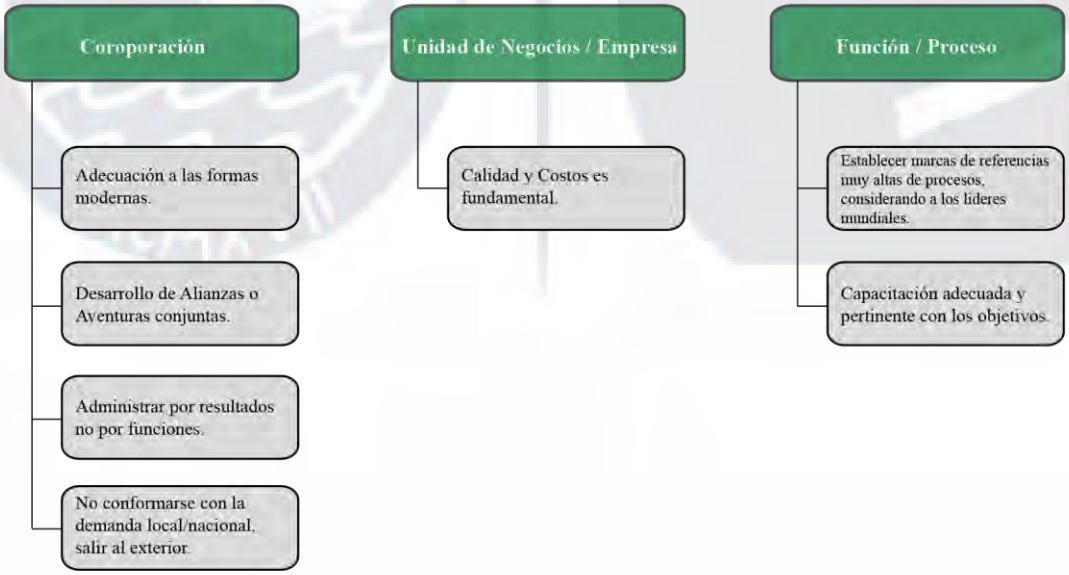


Figura 53. Análisis y mediciones para conocer la competitividad de una organización. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. A. D'Alessio, 2014, p.171, Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio (2014) refirió algunos aspectos que permiten conocer la competitividad de una organización. Según el autor, estos aspectos podrían constituirse como pilares para que la misma empresa pudiera realizar sus mediciones anuales. Para el caso de la empresa Ransa

CAM, se identificaron siete aspectos importantes que podrían constituirse como pilares en la medición y gestión de la competitividad de la empresa, estas se encuentran referidas en la Figura 53.

Sobre la adecuación a las normas modernas de administración que supone un factor de análisis muy importante para la medición de la competitividad de las organizaciones, Minenhan (1998) mencionó que las organizaciones debería desarrollar gerentes capaces de desempeñarse en cualquier espacio geográfico, de esta forma la organización podría competir de manera efectiva en diferentes contextos y territorios. Respecto a este punto, la empresa Ransa CAM se encuentra desarrollando un programa de identificación de talentos en la organización. Si bien este programa ha tenido grandes avances, aún falta extender el mismo hasta los niveles más bajos de la organización con el fin de lograr consolidar una verdadera ventaja competitiva en este factor.

Respecto del desarrollo de alianzas estratégicas y aventuras conjuntas, como factor de análisis, que permitiría desarrollar a Ransa CAM ventajas competitivas sobre sus competidores, sobre este punto Geringer and Hebert (1989) indicaron que estas alianzas estratégicas o aventuras conjuntas permiten a las organizaciones incrementar su eficiencia reduciendo sus costos, diferenciar sus productos a través de la competencia de precios. Este beneficio favorecería a la empresa en el punto de la calidad y costos que se encuentra entre los pilares establecidos. De la misma forma otros beneficios que percibiría la empresa, al adoptar el pilar de alianzas estratégicas, sería la posibilidad de contar con una contraparte con mayor experiencia y conocimiento del mercado.

D'Alessio (2014) resaltó la orientación a la medición por resultados y no por funciones. En este punto, Ransa CAM ha logrado grandes avances al integrar el sistema de medición Impulsa, que integra una medición numérica de los objetivos y evalúa el cumplimiento de estos.

Tabla 73

Análisis y mediciones para conocer la competitividad en una organización

Mundo/Continente	Resultados a nivel mundial	Datos mundiales / continentales
País	Índice de competitividad a nivel país	WEF: impulsador de deficiencia, y de innovación IMD: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia empresarial e infraestructura Cubo: agresivo / atractivo, global / próximo, activos/ procesos cohesión social / asumiendo riesgos Diamante de Porter The state of responsible *competitiviness*
Región / Estado	Índice de competitividad regional / Estado	ICRP: economía, gobierno, personas, infraestructura, y empresas Estudios regionales: capital productivo, humano, social-institucional, cultural, infraestructura y conocimiento /creatividad
Sector	Resultados del sector	Índice de la competitividad del sector al que pertenece Las cinco fuerzas de Porter
Corporación*	Tener en cuenta la influencia del entorno, aprovechar las oportunidades Adecuarla a las formas modernas de administración Desarrollo de alianzas estratégicas y aventuras conjuntas Pensar en el futuro y prepararse para actuar en entornos cambiantes Usar TIC en forma creativa y productiva Destruir paradigmas obsoletos Administrar por resultados, no por funciones No conformarse con la demanda local / nacional, salir al exterior No excusarse en la inadaptabilidad de tendencias, técnicas, y estrategias El cambio es lo único constante	Benchmarking Indicadores RSE – PLEARSE
Unidad de negocio / Empresa	Concentrarse en la esencia del negocio y dejar lo que no es la razón de ser o en lo que no aporta valor a la organización Calidad y costos es fundamental	Benchmarking
Función / Proceso	Eliminar excesos, mermas, desbalances Establecer marcas de referencias muy altas de procesos considerando a los líderes mundiales Rediseñar procesos para ser más productivos (calidad total, reingeniería) Priorizar las operaciones productivas Capacitación adecuada y pertinente con los objetivos Gerenciar sobre la base de procesos, no por funciones Innovar, reinventar, y pensar en lo impensable	Benchmarking

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. A. D'Alessio, 2014, p.171, Lima, Perú: Pearson.

Sobre la calidad y costos, D'Alessio (2014) mencionó que la organización debe orientar sus esfuerzos hacia actividades que les permitan incrementar la calidad de sus

servicios y procesos, y de la misma forma reducir sus costos para llegar a ser más competitivos. Sobre este tema, la empresa Ransa CAM ha iniciado un proceso de reorganización que les permita incrementar la calidad de sus servicios. Sobre este beneficio, se puede mencionar también la intención de la empresa de integrar, como proyectos *Lean* para lograr la estandarización de sus procesos y certificaciones de calidad de los mismos. Sin embargo, estos proyectos aún se encuentran en una etapa de evaluación por lo que se debería acelerar el proceso de integración de los más importantes para iniciar la estandarización de los procesos más críticos de la empresa y sus subsidiarias.

Entre los factores más importantes para la medicion de la competitividad, D'Alessio (2014) también destacó la orientación hacia la internacionalización de la empresas como una estrategia de desarrollo de mercados. Sobre la internacionalización o ingreso a nuevos mercados, Kindlebeger (1989) que fue uno de los primeros escritores en comentar sobre la internacionalizacion en sus escritos sobre la gran empresa, al indicar que el proceso de ingreso a nuevos mercados permite a las organizaciones acceder a economías de escala y mayor consolidación de la marca. En el caso de Ransa CAM, la empresa constantemente se plantea ingresar a nuevos mercados geograficos aprovechando su posición estrategica y persiguendo entrar en economías de escala.

Asimismo, D'Alessio (2014) subrayó la gestión de las Tecnologías de Información y comunicación (TIC) en la evaluación y desarrollo de la competitividad de las organizaciones, el autor destacó que las mismas deben ser usadas de forma creativa y productiva para asegurar la competitividad de la organización. Sobre el desarrollo de las TIC, Zorrilla (2007) reiteró la importancia de la información en las empresas como una estrategia de ventaja competitiva empleando como herramienta el internet y diferentes aplicaciones, y software que faciliten el flujo de comunicación. Sobre este tema, la empresa Ransa CAM utiliza software que facilita el flujo de comunicación gestión de procesos, sin embargo, la empresa

aún no ha logrado interconectar los mismos para crear una ventaja competitiva con el flujo de comunicación entre las áreas.

Finalmente, D'Alessio (2014) destacó que un factor substancial en la medición de la competitividad y la gestión de la competitividad, es el establecimiento de referentes internacionales en los procesos de la empresa. Sobre el establecimiento de referentes internacionales, Boxwell (1994) refirió que el mismo podría constituirse en una herramienta de apoyo para la planificación estratégica y la reingeniería de una empresa. Sobre este punto, Ransa CAM se muestra atenta a los referentes internacionales en su sector, realizan viajes y visitas para poder captar los avances e innovación en la logística. Sin embargo, la implementación de estas innovaciones está sujeta a una evaluación de costo beneficio inmediato de la empresa.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Ransa CAM

En el libro titulado *The Competitive Advantage of Nations*, Porter (1990) señaló que el sistema natural del modelo de Diamante, generaba un espacio propicio para la creación de empresas competitivas y promovía la agrupación en clústeres de organizaciones globalmente competitivas. Asimismo, el efecto que este modelo generaba en las industrias, incrementaba la tendencia a concentrarse geográficamente acelerando los flujos de información e incrementando los niveles de competitividad entre los participantes (Porter, 1990). Asimismo, Porter (1990) también destacó que la formación de clúster ayudaría a crear industrias competitivas que a su vez crearían otras debido a su carácter sistémico y su proceso de reforzamiento.

1. Contexto para la estrategia y rivalidad de la empresa: si bien existe una gran presencia de competidores y la tendencia de la competencia lleva a muchos hacia una competencia de precios, la oferta de productos es reducida.

2. Industrias relacionadas y de apoyo: existen una extensa gama de sectores de apoyo para la industria logística entre los cuales se pueden contar: (a) los puertos, (b) transportes aereos y terrestres, (c) sector publico, (d) proveedores de tecnologias y softwares, y (e) proveedores de maquinarias. Sobre estos sectores, es importante mencionar que algunos que resultan críticos para las operaciones de la industria, no se encuentran en una etapa de desarrollo madura, esto significa que estos sectores aún deben elevar sus niveles de eficiencia, tal es el caso de los proveedores de servicios de tansporte y tecnologías.
3. Condiciones de la demanda local: en relacion al sector industrial, se puede observa una demanda creciente debido a la proyeccciones de crecimiento e inversión para la región; en base al analisis ralizado en el capítulo tres se pudo observar que existen algunos sectores que serían estrategicos para la industria, los cuales serían: (a) consumo masivo, (b) energía, (c) agrícola, (d) productos farmaceuticos, y (f) *retail*. La presencia de este factor podria incentivar al ingreso de nuevos proveedores y competidores lo cual dinamizaría el movimiento de la industria.
4. Condiciones de los factores: en base al análisis realizado en el Capítulo Tres se pueden identificar la existencia de factores que permiten el desarrollo de clúster, específicamente en: (a) tecnologías necesarias para el desarrollo de la industria, (b) de la habilidades y conocimientos requeridos por los mandos medios gerenciales, y (c) presencia de industrias relacionadas y de soporte, los cuales actuarían como catalizadores para el crecimiento de clústeres en la región. El análisis realizado sobre la región indicó que la misma presenta una gran ventaja comparativa debido a su ubicación geográfica, y que las proyecciones de creación de un *hub* logístico son muy altas, según Díaz y Lasso (2015). Si bien el principal

potencial se encuentra en Panamá, Guatemala posee importantes puertos en ambos lados de su territorio, como el Puerto Santo Tomás de Castilla y el Puerto Barrios en el Océano Atlántico y los puertos San José y Champerico en el Océano Pacífico. Por su parte, El Salvador cuenta con el puerto de Acajutla, ubicado en la costa norte, y el puerto de La Unión, ubicado en la costa sur en el Golfo de Fonseca, ambos administrados por la Comisión Ejecutiva Portuaria Autónoma (CEPA). Los puertos salvadoreños se ubican cerca al canal inter-oceánico de Panamá, y particularmente La Unión colinda con Honduras y Nicaragua (Infrastructure Service Unit, 2015). La Operadora Portuaria Centroamericana citada en Gándara (2015) indicó que tanto los puertos de Guatemala (Castilla y Barrios) y Honduras presentan ventajas para la operación logística y traslado terrestre, especialmente para mercancías provenientes de Estados Unidos o Europa. Otro factor de importancia evaluado fue la existencia de mano de obra extremadamente barata. Motivo por el cual ciertas transnacionales prefieren realizar sus operaciones en Centroamérica en vez de sus países de origen ya que las legislaciones laborales son menos exigentes. No obstante, un potencial problema sería la falta de mano de obra calificada en la región (INEG, 2012). Otro factor esencial es la infraestructura de la región Centroamérica. Según la Infrastructure Service Unit (ISU) serían las deficiencias en su infraestructura vial, factor que podría afectar el desarrollo de las operaciones. Finalmente, el análisis previo resalta que uno de los principales problemas en cuanto al transporte en la región, es el alto índice de criminalidad, lo que ocasiona altos sobrecostos de seguridad.

En base al analisis de la condiciones de los factores en la industria logistica, desarrollados en base al Modelo de Diamante en Porter (1990) se puede observar la

posibilidad de que la empresa Ransa CAM pueda integrarse en la creación de clusteres: (a) portuarios debido a las ubicaciones estratégicas de sus subsdiarias que conectan con , (b) energéticos, (d) consumo masivo, (e) *retail*, y (d) farmacéuticos. Debido al crecimiento potencial de las industrias y la consecuente necesidad de proveedores e industrias de soporte. Asimismo se observa que existe la posibilidad de que la organización de que la empresa genere un clúster logístico al unir esfuerzos mediante alianzas con entidades educativas con el objetivo de elevar la capacitación de su mano de obra, integrarse con empresas tecnológicas que trabajen sobre el desarrollo de softwares para el sector, y al buscar el apoyo de los gobiernos de la región a fin de dinamizar las operaciones logísticas.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En relación a la identificación de aspectos estratégicos para la creación de potenciales clústeres, Porter destacó el rol que los gobiernos juegan en el desarrollo de estos mismos, el autor indicó que, en este caso, el gobierno actúa como catalizador y facilitador, es decir, que su rol es preonderante en la gestión y desarrollo de las condiciones para el desarrollo de la industria, ya que los mismo pueden proveer políticas para promover que las empresas alcancen altos niveles de competitividad, y tambien pueden estimular la demanda primaria de productos avanzados, se orienten en el desarrollo de factores especializados y gocen de una eficiente regulación de conductas anticompetitivas (Porter, 1990). Asimismo, el papel de las circunstancias fue destacado por el autor, quen indicó que estos mismos escaparían del poder de las organizaciones y que podría afectar en forma significativa la formación de los potenciales clústeres (Porter, 1990). En relación a la industria en la región, las condiciones que podrian afectar serían: la subida de los precios del petróleo, variaciones en la demanda de los servicios, la inestabilidad gubernametal en la región, entre otros.

9.5 Conclusiones

De acuerdo al análisis realizado la competitiviadad de la organización depende: de factores especificados en los modelos enunciados por Porter, entre los cuales se destacarían: (a) contexto para la estrategia y rivalidad y de la empresa, (b) industrias relacionadas y de apoyo, (c) condiciones de la demanda local, y (d) condiciones de los factores. Asimismo, el análisis realizado sugiere que existen otros factores transversales como el gobierno y las cirnustancias que serían factores importantes en la generación de ventajas competitivas para la Ransa CAM. De igual manera, se observa la necesidad de incrementar una mayor integración con organizaciones y entidades tanto públicas como privadas que se encuentran en la región con el fin de impulsar la creación de un clúster logístico que permita dinamizar las operaciones en la región que opera Ransa CAM, dadas las oportunidades existentes identificadas en las condiciones de los factores y las condiciones de la demanda.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, se desarrollarán las reflexiones finales de todo el Plan Estratégico para la empresa Ransa CAM. El desarrollo se compone de una revisión integral de todos los aspectos estudiados, su razón de ser y su contribución a la situación futura deseada. El objetivo es presentar una imagen completa del planeamiento, donde se evidencien todos sus elementos y las relaciones entre ellos. Este ejercicio permitirá establecer una imagen global de lo que se tiene que hacer en la empresa, así como servirá para señalar los puntos importantes de una manera concisa y directa. Una de las herramientas importantes para este capítulo es el Plan Estratégico Integral (PEI), el cual expone gráficamente y en síntesis todo el plan, indicando qué relaciones tiene cada componente con los demás. Se procederá a realizar una descripción del PEI, luego se desarrollarán las conclusiones y, finalmente las recomendaciones.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El presente plan estratégico evaluó de manera crítica tanto los contextos internos como externos que rodean a la empresa Ransa CAM. En este análisis, se toma en cuenta la coyuntura de la región Centroamericana y las oportunidades que ofrecía la alianza del Triángulo Norte, que es donde se encuentran ubicadas las subsidiarias de la organización. Asimismo, se desarrolló una auditoria interna de todas las áreas importantes, recorriendo el ciclo operativo de la organización y se realizó un análisis de los competidores que se encuentran en el sector. La investigación realizada permite a la empresa plantear un plan con una nueva visión, misión, políticas, estrategias y objetivos, que permitirán explotar las oportunidades futuras y afianzar las ventajas competitivas en el futuro. El PEI permite tener una idea gráfica de todos los componentes del plan y las relaciones entre éstos, de esta manera este esquema muestra los puntos más importantes. La visión se encuentra en la parte superior, ya que es la que comanda todos los demás componentes del plan. Luego, derivados

de la visión, se pueden encontrar debajo de ésta los intereses organizacionales, los objetivos de largo plazo y los principios cardinales. En un tercer nivel, se encuentran las estrategias planteadas y su relación con los objetivos de largo plazo, debajo de éstas se encuentra el tablero de control balanceado, indicando la relación de los objetivos de corto plazo con los de largo plazo y además con las estrategias. Este tercer nivel se debe desarrollar en los límites dispuestos por las políticas ubicadas en el lado derecho, así como los valores y código de ética. En el lado izquierdo, abarcando los tres niveles, se encuentra la misión y, finalmente, en la parte baja del PEI se encuentran los recursos necesarios para aplicar lo expuesto y la estructura organizacional que deberá seguir a las estrategias planteadas. En la Tabla 74, se podrá observar la visión integral del plan para Ransa CAM. Cabe resaltar que la Tabla 75 muestra las evaluaciones del plan estratégico integrado.

10.2 Conclusiones Finales

A continuación se presentaran las conclusiones del planeamiento estratégico para la empresa Ransa CAM:

1. El presente plan resulta una herramienta trascendental en el desarrollo futuro de la empresa Ransa CAM. El estudio ha permitido tener una pausa en el desarrollo cotidiano de la empresa, para poder elaborar una imagen estudiada de su situación actual y plantear las mejore alternativas a desarrollar dentro del marco de su entorno e intorno.
2. La existencia de una alianza estratégica entre los países Centroamericanos de Guatemala, Honduras y El Salvador, presenta una serie de oportunidades para los países suscritos en temas de comercio, desarrollo humano y economía. Específicamente, la alianza del Triángulo Norte permite que el sector logístico de estos países se proyecte y atraiga inversión local y extranjera. Esta coalición hace más atractiva la región para el comercio internacional e incrementa las

posibilidades de desarrollo. La apertura comercial entre estos países y hacia el mundo fomenta el libre mercado y la libre competencia, generando de esta manera un contexto más atractivo para el desarrollo de industrias. Asimismo, la integración de los mercados y la eliminación de barreras de entrada puede ser aprovechado por Ransa CAM, identificando oportunidades.

3. Durante el siglo XXI, los gobiernos del Triángulo Norte han mantenido ciertas directrices comunes que han permitido un desarrollo estable de la región en los últimos años. Todavía sin superar los problemas típicos del subdesarrollo como la corrupción, falta de diversificación productiva o la inseguridad, el Triángulo Norte vive una época de relativa estabilidad política y de gobernabilidad. En el contexto económico, se puede observar que a pesar de las diferentes calificaciones que tienen los países analizados, estos poseen una inflación estable con proyecciones de que se mantendrá dentro del rango de meta en los próximos años. Esto es muy importante para las grandes inversiones, ya que mantiene el valor del dinero. Así como han mantenido una relativa estabilidad política, la dirección macro económica también ha mantenido una línea constante. Los países del Triángulo Norte, en los últimos años, han optado por el modelo económico neoliberal y de libre mercado que sus presidentes han podido respetar y mantener.
4. La ubicación geográfica de los países miembros del Centroamérica es una posición estratégica dentro del sector logístico. Sus salidas a ambos océanos, Pacífico y Atlántico, los posicionan como plataformas de acceso hacia mercados como el europeo, norteamericano, sudamericano y asiático. Claramente su ubicación es una de las mayores ventajas comparativas que presenta la región, esta ventaja dentro de la industria logística tiene aún más peso debido a su impacto en las cadenas de la comercialización. La cercanía a su principal socio comercial,

Estados Unidos, abre un abanico de posibilidades y genera un gran impacto positivo en el intercambio de exportaciones e importaciones.

5. Las firmas de los TLC con los países de Estados Unidos, México y la Unión Europea, generan una serie de oportunidades de desarrollo, en donde se proyecta incrementos en las cargas manejadas y servicios prestados. La tendencia de crecimiento en las exportaciones e importaciones con los países con los que se tiene TLC genera una clara oportunidad de negocio para la industria logística, debido a incremento directo de la demanda de estos servicios.
6. La industria logística en Centroamérica posee una situación particular. Por un lado, se encuentra segmentada con un bajo índice de concentración de mercado, y por el otro lado, existen grandes jugadores que son referentes mundiales como DHL o Panalpina que poseen clientes diferenciados. La fragmentación se debe principalmente a la existencia de muchos competidores que no ofrecen servicios integrales de logística sino servicios aislados y específicos. Además, existe una baja cultura de tercerización logística, porque los potenciales clientes satisfacen ellos mismos sus necesidades logísticas. De esta manera, Ransa CAM se encuentra en la posición de hacer frente un mercado con una fuerte amenaza de sustitutos más baratos y, por otra parte, se enfrenta a grandes jugadores con altos estándares internacionales a los que intenta alcanzar. Es importante ubicar a la empresa en el contexto complejo en el que se encuentra para tomar decisiones estratégicas en coherencia con el entorno en el que se desarrolla.
7. En relación a la evaluación interna, Ransa CAM se encuentra en una posición financiera saludable, y a su vez, cuenta con el respaldo de Grupo Romero y Grupo Ransa, los cuales mejoran aún más la imagen proyectada ante cualquier entidad financiera. Esta situación es particularmente beneficiosa para cuando la empresa

decida realizar inversiones de mejora y expansión, como es el caso del presente trabajo. La implementación de las estrategias planteadas requerirán necesariamente de una alta inversión, la cual puede ser cubierta mediante endeudamiento y además mediante capitales del grupo. No sólo es importante el fácil acceso al crédito, sino, más importante aún, es el mayor poder de negociación para costo de deuda que adquiera la empresa.

8. Ransa CAM es capaz de desarrollar servicios altamente especializados que responden a las necesidades específicas de sus clientes, al apalancarse en el conocimiento y experiencia heredados de las operaciones en Perú. Este *know how* viene de una probada experiencia y reconocimiento no sólo en Perú, sino además en diferentes países de América Latina como Ecuador, Colombia y Bolivia.
9. Para Ransa CAM, el capital humano es uno de los elementos claves para su éxito. Es así que un adecuado clima laboral, la ha llevado a posicionarse como uno de los mejores espacios de trabajo en la región. Esto permite que la empresa pueda captar el mejor capital humano disponible en el mercado. Sin embargo, en rasgos generales el nivel de capacitación de la mano de obra en la región es deficiente. La empresa posee por un lado fuerza laboral de bajo costo y dispuesta a trabajar para ellos, pero por otro lado con un bajo nivel de capacitación. Debido a estos factores, el capital humano se vuelve uno de los puntos clave del presente plan estratégico, necesario para llevar a cabo una exitosa implementación de las estrategias.
10. Debido al bajo desarrollo del mercado logístico en la región, se observa una deficiencia en la provisión de soluciones tecnológicas para servicios logísticos. Estos representan una gran dificultad para los operadores logísticos, los cuales tratan de forjar una ventaja competitiva que les permita competir por precios.

Debido a la competencia, las soluciones tecnológicas ayudarían a desarrollar ventajas competitivas a las empresas logísticas, sin embargo, para que funcionen estas soluciones se deben desarrollar economías de escala. El manejo de grandes volúmenes de mercadería es difícil dentro de una industria tan fragmentada, en donde los servicios son atendidos individualmente y no de una manera integral.

11. En base al análisis realizado en el PEA, se definió que la empresa alcanzará su visión ejecutando estrategias intensivas e internas, tales como: (a) Ingresar al Triángulo Sur de Centroamérica aprovechando la capacidad instalada, (b) Desarrollar el servicio de cadena de frío en todo el Triángulo Norte, (c) Captar nuevos clientes provenientes del sector farmacéutico y líquido, (d) Capacitación en mejoramiento del nivel de servicio al cliente, (e) Realizar una reingeniería de los sistemas de información (el sistema de ERP e integrarlo con los demás sistemas, WMS y TMS), (f) Cubrir todos los servicios de la cadena logística de los clientes estratégicos, y (g) Adquirir un operador logístico en Nicaragua. Estas estrategias específicas se encuentran dentro del marco de las 13 estrategias externas alternativas y las seis estrategias internas específicas, entre las cuales se pueden identificar: (a) desarrollo de mercados, (b) desarrollo de productos, (c) penetración en el mercado, (d) gestión de la calidad total, (e) reingeniería de procesos, (f) desarrollo de productos, y (g) desarrollo de mercados mediante una adquisición. Además, también se desarrollaron estrategias de diversificación, y al evaluar su factibilidad y pertinencia fueron señaladas como estrategias de contingencia por orden de prioridad.
12. La misión, visión, valores, código de ética, estrategias y objetivos planteados en el presente trabajo se establecen como el marco para el desarrollo del plan estratégico de la organización. El horizonte de tiempo, que es cinco años, se

encuentra acorde a las condiciones de la industria que no es tan cambiante como la tecnología pero si experimenta cambios que provienen principalmente de los clientes. Este período de implementación estratégica permitirá a Ransa CAM hacer frente a la competencia existente y alcanzar sus objetivos de crecimiento.

13. El análisis de la empresa Ransa CAM dentro del Grupo Romero permitió identificar una estrategia particular desarrollada por este último. El grupo Ransa, en los últimos años, ha sido utilizado como primer paso para futuros procesos de expansión, debido a su relación importante con las cadenas de suministros de los productos. El grupo busca en primera instancia controlar y conocer estas cadenas en los mercados a los que se proyecta expandir, de este modo, Ransa genera un preámbulo para que, luego, las demás empresas de consumo masivo del grupo puedan establecerse dentro de un mercado ya conocido por Ransa. En ese sentido, Ransa juega un papel fundamental en las proyecciones de expansión internacional por lo que hace urgente su desarrollo y crecimiento para los intereses del Grupo Romero.
14. Uno de los principales activos de Ransa CAM es la experiencia previa que trae desde el Perú. Los largos años de experiencia de la empresa en la industria logística hacen que Ransa CAM pueda dar pasos firmes en sus opciones de expansión.
15. Es evidente la carencia de un área de marketing. Sin embargo, es importante señalar que las necesidades de esta área tendrán que ver con el crecimiento del número de clientes de Ransa CAM. Debido a que cuenta con pocos clientes grandes, la necesidad de un equipo de marketing regional se hace secundaria. En el momento que la empresa empiece los procesos de expansión propuestos, la necesidad de esta área resultará imperante.

Tabla 74

Plan Estratégico Integral

Misión
Garantizar un crecimiento consignado con nuestros clientes brindando servicios logísticos integrales de alta calidad, mediante la mejora de los niveles y modalidades de logística en la región, aprovechando por los servicios corporativos de nuestra matriz, aprovechando el conocimiento especializado, la experiencia probada y la capacidad instalada de nuestra empresa.

Visión
Para 2021, consolidamos dentro de los cuatro operadores logísticos integrales más importantes de Centroamérica. Ser socios estratégicos de nuestros clientes, ingresando a nuevos sectores y mercados geográficos, utilizando la más moderna tecnología a través del trabajo de equipos capacitados que superen los estándares de la región y proveer servicios personalizados que satisfagan las necesidades de quienes lo requieran.

Valores
Compromiso: Somos un equipo cuyo éxito depende de los logros conjuntos y la preservación de un buen clima organizacional.
Seguridad: Todos los colaboradores y clientes siempre estarán protegidos bajo los estándares de seguridad internacionales.
Adaptabilidad: Estar listos a trabajar en las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes manteniendo una actitud abierta a la innovación.
Integridad: Nuestros colaboradores son el activo más importante de la empresa por lo que su desarrollo personal integral es uno de los objetivos de la empresa.
Innovación: Las ideas constructivas sobre mejorar de los procesos actuales son bien recibidos y su evaluación y puesta a prueba es importante para la empresa.
Puntualidad: Cumplir oportunamente con los servicios acordados con nuestros clientes.

	Intereses Organizacionales 1 Mejorar la eficiencia e incrementar la rentabilidad de Ramas CAM. 2 Expansión a nuevos mercados geográficos 3 Productividad y mejora procesos operativos 4 Gestión estratégica de cliente a nivel local y regional 5 Desarrollo de competencias en sistemas de información para logística 6 Desarrollo de capacidades para atender a nuevos sectores económicos 7 Generar valor para los clientes, accionistas, empleados y sociedad en general. Estrategias	OE 01 Al 2021, alcanzar un margen neto superior a 10%. En el 2015 se obtuvo un margen neto equivalente a 3.7%.	OE 02 Al 2021, sostener el 98% de satisfacción de los clientes. En el 2015, el nivel de satisfacción fue equivalente a dicho porcentaje.	OE 03 Al 2021, aumentar el número de nuevos clientes en 150%. En el 2015, el porcentaje de clientes nuevos fue de 30%.	OE 04 Al 2021, mantener un porcentaje de ocupación de almacenes equivalente a 85%. En el 2015, este porcentaje era de 60%.	OE 05 Al 2021, incrementar la utilidad neta por empleado a USD1,400. En el 2015, esta cifra fue de USD1,276	OE 06 Al 2021, ingresar a dos nuevos sectores como socios estratégicos de nuestros clientes. En el 2015 no se ingresó a ningún otro sector.	OE 07 Al 2021, haber incrementado las ventas 100% a un ritmo de 15% anual.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos
E2	Ingresar al Triángulo Sur de Centroamérica aprovechando la capacidad instalada	X		X	X				P2. Promocionar en las empresas de la región Centroamérica los beneficios de una gestión integral de servicios logísticos. P4. Participar en diferentes foros, conferencias y actividades de orden internacional con el fin de promover los servicios de la empresa fuera de la región. P6. Elaborar lineamientos de calidad para la creación de nuevos servicios. P10. Establecer benchmarks internacionales para promover y alcanzar los niveles de redimiento más altos posibles.
E3	Desarrollar el servicio de cadena de frío en todo el Triángulo Norte			X					P5. Promover un ambiente de innovación que incentive la creación, desarrollo y mejoramiento de nuevos productos para la empresa. P6. Elaborar lineamientos de calidad para la creación de nuevos servicios. P10. Establecer benchmarks internacionales para promover y alcanzar los niveles de redimiento más altos posibles.
E4	Captar nuevos clientes provenientes del sector farmacéutico y líquido			X	X	X			P2. Promocionar en las empresas de la región Centroamérica los beneficios de una gestión integral de servicios logísticos. P4. Participar en diferentes foros, conferencias y actividades de orden internacional con el fin de promover los servicios de la empresa fuera de la región. P6. Elaborar lineamientos de calidad para la creación de nuevos servicios.
E8	Capacitación en mejoramiento del nivel de servicio al cliente	X	X				X	X	P1. Reforzar las competencias de orientación al cliente y la empatía en los ejecutivos comerciales. P3. Realizar capacitaciones especiales en atención al cliente, resolución de conflicto y comunicación efectiva para los ejecutivos comerciales. P9. Fomentar la asignación de becas de estudio para los empleados con rendimientos laborales superiores.
E9	Realizar una reingeniería de los sistemas de información (el sistema de ERP e integrarlo con los demás sistemas, WMS y TMS)					X	X		P5. Promover un ambiente de innovación que incentive la creación, desarrollo y mejoramiento de nuevos productos para la empresa. P8. Implementar tecnología de vanguardia. P11. Optimizar la utilización de los recursos y la eficiencia del personal en el manejo de los sistemas. P12. Realizar licitaciones para la contratación de empresas tecnológicas.
E11	Cubrir todos los servicios de la cadena logística de los clientes estratégicos	X	X			X	X		P2. Promocionar en las empresas de la región Centroamérica los beneficios de una gestión integral de servicios logísticos. P3. Realizar capacitaciones especiales en atención al cliente, resolución de conflicto y comunicación efectiva para los ejecutivos comerciales. P4. Participar en diferentes foros, conferencias y actividades de orden internacional con el fin de promover los servicios de la empresa fuera de la región. P5. Promover un ambiente de innovación que incentive la creación, desarrollo y mejoramiento de nuevos productos para la empresa. P6. Elaborar lineamientos de calidad para la creación de nuevos servicios. P10. Establecer benchmarks internacionales para promover y alcanzar los niveles de redimiento más altos posibles. P11. Optimizar la utilización de los recursos y la eficiencia del personal en el manejo de los sistemas. P13. Proporcionar los servicios integrales de la empresa a una mayor cantidad de clientes. P14. Fortalecer la interconectividad entre las áreas de la empresa.
E13	Adquirir un operador logístico en Nicaragua	X		X	X				P4. Participar en diferentes foros, conferencias y actividades de orden internacional con el fin de promover los servicios de la empresa fuera de la región. P10. Establecer benchmarks internacionales para promover y alcanzar los niveles de redimiento más altos posibles. P11. Optimizar la utilización de los recursos y la eficiencia del personal en el manejo de los sistemas. P13. Proporcionar los servicios integrales de la empresa a una mayor cantidad de clientes.
1 Perspectiva financiera	Tablero de Control OCP1.1 Al 2017, reducir el ratio costo de venta/ventas a 80%. En 2015, este ratio fue 82%. OCP1.2 Al 2017, reducir el ratio gastos financieros netos/ventas a 5%. En 2015 este ratio fue 5.2%. OCP1.4 Al 2018, reducir el ratio de gastos operativos/ventas a 6%. En 2015, este ratio fue 6.6%. OCP1.6 Al 2019, reducir el ratio costo de venta/ventas a 78%. En 2015, este ratio fue 82%. OCP1.7 Al 2019, reducir el ratio gastos financieros netos/ventas a 4.6%. En 2015, este ratio fue 5.2%. OCP1.11 Al 2021, reducir el ratio costo de venta/ventas a 75%. En 2015, este ratio fue 82%. OCP1.12 Al 2021, reducir el ratio de gastos operativos/ventas a 5.5%. En 2015, este ratio fue 6.6%. OCP1.13 Al 2021, reducir el ratio gastos financieros netos/ventas a 4.5%. En 2015, este ratio fue 5.2%		OCP3.1 Al 2017, facturar USD 5,000,000 en el primer año de operaciones en Nicaragua. En 2015 la facturación fue USD 0. OCP3.6 Al 2018, facturar USD 5 millones en el primer año de operaciones en Costa Rica. En 2015, la facturación fue USD 0 OCP3.13 Al 2020, facturar USD 5 millones en el primer año de operaciones en Panamá. En 2015, la facturación fue USD 0.	OCP4.1 Al 2017, Recaudar USD 3,000,000 en alquiler de almacenaje para terceros. En 2015 se recaudó USD 0. OCP4.7 Al 2018, incrementar el margen de utilidad bruta a 20%. En 2015, el margen fue 18%. OCP4.11 Al 2020, incrementar el margen de utilidad bruta a 25%. En 2015, el margen fue 18%.	OCP5.8 Al 2019, reducir el ratio costo de venta/ventas a 78%. En 2015, este ratio fue 82%.		OCP7.2 Al 2017, Recaudar USD 3,000,000 en alquiler de almacenaje para terceros. En 2015, se recaudó USD 0.	
2 Perspectiva del cliente		OCP2.1 Al 2017, firmar ANS con el 100% de los clientes nuevos a los que se factura más de USD 200,000. OCP2.2 Al 2017, firmar ANS con el 100% de los clientes vigentes. En 2015, no se registró indicador. OCP2.3 Al 2018, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos. OCP2.4 Al 2018, personalizar el servicio para cada cliente estratégico acorde a sus necesidades específicas. En 2015, no se ha personalizado el servicio. OCP2.5 Al 2019, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos. OCP2.7 Al 2019, tener al 100% de funcionamiento el sistema CRM. En 2015, no se registró indicador. OCP2.8 Al 2020, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos. OCP2.9 Al 2021, cumplir los ANS al 100% con la totalidad de sus clientes. En 2015 el porcentaje fue 97%. OCP2.10 Al 2021, firmar ANS con el 100% del total de clientes nuevos.	OCP3.2 Al 2017, conseguir al menos un cliente por país en el servicio de cadena de frío al que se factura USD 500,000 o más. En 2015, el número de clientes fue 0. OCP3.4 Al 2017, elevar el número de participaciones en ferias o eventos del sector logístico a cinco. En 2015, el número de participaciones fue dos. OCP3.5 Al 2018, incrementar el porcentaje de clientes a los que se factura más de USD 200,000 a 10%. En 2015, el porcentaje fue 6%. OCP3.7 Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector farmacéutico. En 2015 el número de clientes fue 0. OCP3.8 Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector de líquido. En 2015, el número de cliente fue 0. OCP3.9 Al 2018, incrementar el porcentaje de clientes integrales a 10%. En el 2015 el porcentaje fue 4%. OCP3.10 Al 2019, incrementar el número total de clientes totales (integrales y pequeños) a 340. En 2015, el número fue 270. OCP3.11 Al 2019, lograr contratos de un año a más con el 50% de los nuevos clientes en los nuevos mercados geográficos. En 2015, el número de contratos fue 0. OCP3.12 Al 2019, elevar el número de participaciones en ferias o eventos del sector logístico a 10. En 2015, el número de participaciones fue dos. OCP3.14 Al 2021, incrementar el porcentaje de clientes a los que se factura más de USD 200,000 a 15%. En 2015, el porcentaje fue 6%. OCP3.15 Al 2021, incrementar el porcentaje de clientes integrales a 15%. En 2015, el porcentaje fue 4%.	OCP4.3 Al 2018, incrementar contratos de servicio de cadena de frío a 5. En 2015, el número de contratos fue 0. OCP4.4 Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector farmacéutico. En 2015, el número de clientes fue 0. OCP4.5 Al 2018, conseguir al menos 7 clientes en el sector de líquido. En 2015, el número de clientes fue 0. OCP4.6 Al 2018, incrementar el porcentaje de ventas de almacenaje a 70%. En 2015, el porcentaje fue 65%. OCP4.10 Al 2020, incrementar el porcentaje de ventas de almacenaje a 75%. En 2015, el porcentaje fue 65%.		OCP6.2 Al 2017, consolidar servicios eventuales con 3 clientes estratégicos del sector de líquidos a los que se factura USD 200,000 o más cada uno. En 2015 el número de clientes fue 0. OCP6.3 Al 2018, consolidar 2 contratos de duración mayor a 3 años con clientes del sector líquidos en cada subsidiaria. En 2015 el número de clientes fue 0. OCP6.4 Al 2017, consolidar servicios eventuales con 3 clientes estratégicos del sector farmacéutico a los que se factura USD 200,000 o más. En 2015 el número de clientes fue 0. OCP6.5 Al 2018, consolidar 2 contratos por proyectos de duración mayor a 3 años con clientes del sector farmacéutico en cada subsidiaria. En 2015 el número de clientes fue 0. OCP6.6 Al 2019, alcanzar una participación de mercado de 5% en el sector líquido. En 2015 la participación fue 0%. OCP6.7 Al 2019, alcanzar una participación de mercado de 5% en el sector farmacéutico. En 2015 la participación fue 0%. OCP6.8 Al 2020, alcanzar una participación de mercado de 10% en el sector líquido. En 2015 la participación fue 0%. OCP6.9 Al 2020, alcanzar una participación de mercado de 10% en el sector farmacéutico. En 2015 la participación fue 0%. OCP6.10 Al 2021, alcanzar una participación de mercado de 15% en el sector líquido. En 2015 la participación fue 0%. OCP6.11 Al 2021, alcanzar una participación de mercado de 15% en el sector farmacéutico. En 2015 la participación fue 0%.	OCP7.1 Al 2017, conseguir 3 clientes del sector de líquido a los que se factura más de USD 200,000 cada uno. En 2015, no hubo clientes.
3 Perspectiva interna		OCP1.3 Al 2018, mejorar la productividad de los trabajadores en 25% sobre la base de las evaluaciones. OCP1.8 Al 2020, mejorar la productividad de los trabajadores en 35% sobre la base de las evaluaciones. OCP1.10 Al 2021, el 80% del personal operativo contará con certificaciones técnicas relacionadas a sus respectivas labores.	OCP2.6 Al 2019, mejorar el tiempo de atención al cliente en 30%. En 2015, no registró indicador. OCP2.11 Al 2021, reducir la variaza a 5% entre el tiempo de respuesta real y el tiempo de respuesta pactado en los ANS. En 2015 no registró indicador.		OCP4.9 Al 2019, incrementar la aplicación del programa lanpuha al 100%. En 2015, el porcentaje de aplicación fue 30%.	OCP5.1 Al 2017, conocer el nivel de desempeño del 100% del personal. En 2015, no se registró indicador. OCP5.2 Al 2017, identificar el nivel competencia y habilidades del 100% del personal. En 2015, no se registró indicador. OCP5.3 Al 2017, identificar la necesidad exacta de empleados en cada área. En 2015, no se registró indicador. OCP5.4 Al 2018, lograr puntajes por encima de 80 puntos sobre 100 en evaluaciones de labores operativas y de mando medio. En 2015, no se registró indicador. OCP5.5 Al 2018, mejorar la productividad de los trabajadores a 125%. En 2015, la productividad fue 118%. OCP5.6 Al 2019, aumentar en un 30% la capacidad de producción del picking. OCP5.9 Al 2021, alcanzar el 100% de cumplimiento de las actividades definidas en los manuales de funciones. En 2015, no se registró indicador. OCP5.10 Al 2021, alcanzar el 100% de cumplimiento de las actividades definidas en los manuales de procesos de cada área. En 2015, no se registró indicador. OCP5.11 Al 2021, el 80% del personal operativo contará con certificaciones técnicas relacionadas a sus respectivas labores. En 2015, se registró certificaciones.	OCP6.1 Al 2017, certificar normas BPA y BPM en los centros de distribución de las subsidiarias. En 2015 no se encontraron las certificaciones.	OCP7.8 Al 2019, mejorar el tiempo de atención al cliente en 30%.
4 Aprendizaje de la organización	OCP1.5 Al 2018, reducir las pérdidas de mercancía a 1.5%. En 2015, el porcentaje fue 2%. OCP1.9 Al 2020, reducir las pérdidas de mercancía a 1%. En 2015, el porcentaje fue 2%.		OCP3.3 Al 2021, modernizar el sitio web y añadir opciones de contacto más directas con los clientes. En 2015, no se cumplió este objetivo.	OCP4.2 Al 2017, integrar el sistema WMS al ERP SAP. En 2015, no se registró integrado. OCP4.8 Al 2019, estandarizar los procesos de almacenaje en todos los países. En 2015, no se encontraron estandarizados. OCP4.12 Al 2021, Reducir las pérdidas de mercancía a 1%. En 2015, el porcentaje fue 2%.	OCP5.7 Al 2019, lograr una utilización al 100% de la capacidad de los sistemas de información, a través de capacitaciones. En 2015, la utilización fue 30%.		

Código de Ética
1. Transparencia: Brindar la información de manera oportuna sin utilizarla para manipular el interés público ni para ventaja personal.
2. Veracidad: Mantener una actitud abierta a la verdad, no recompensar comportamientos que al ser analizados en el largo plazo atenten contra la sostenibilidad.
3. Discreción y privacidad: Proteger los derechos de nuestros clientes y colaboradores en el ejercicio de sus funciones.
4. Respeto: Promover el respeto a la diversidad de las personas humanas oponiéndose a la discriminación en cualquiera de sus formas.
5. Sensibilidad Ecológica: Tener presente en las operaciones diarias y en los proyectos todos los efectos que estos pueden generar en el medio ambiente con el objetivo de minimizar posibles impactos y reducir los existentes.

RECURSOS

Los Recursos de la empresa están respaldados por la corporación, que es quien financia como aval financiero en muchos casos para cumplir sus objetivos financieros.
El personal es altamente capacitado para hacer frente a las variaciones del entorno que se puedan suscitar.
El aprendizaje es continuo y se planea existan más capacitaciones en el futuro con el fin de optimizar mayor los procesos y mejorar los resultados.
La perspectiva interna de la empresa busca mejorar las eficiencias en los procesos mediante arreglos o modificaciones en sus métodos.

Máximo cantidad presupuestada para cumplir los OCPs: USD 5'000,000.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 75

Evaluación del Plan Estratégico de Ransa CAM

A	Percepción de valor de los administradores	No efectivo (No)	Muy efectivo (Si)
1	El director cree que el sistema le ayuda a descargar mejor sus responsabilidad		X
2	Otras líneas de gerentes creen que el sistema les ayuda		X
3	En general, los beneficios de la planificación estratégica son percibidos más que los costos por la mayoría gerentes		X
4	Son mayores los cambios necesitados en el sistema de planeamiento estratégico	X	
B	¿Es la planificación estratégica producto de unas preguntas y respuestas?	No efectivo (No)	Muy efectivo (Si)
5	Se ha desarrollado la misión y la línea del negocio		X
6	Se prevén oportunidades mayores		X
7	Se prevén mayores amenazas		X
8	Se evalúan apropiadamente las fortalezas		X
9	Se evalúan apropiadamente las debilidades		X
10	Se desarrolla realmente con información actual de los competidores		X
11	Se clarifican las prioridades		X
12	Se desarrollan objetivos de largo alcance		X
13	Se desarrollan estrategias de largo alcance		X
14	Se desarrollan creíbles, medianos y cortos, planes para implementar las estrategias y alcanzar los objetivos.		X
15	Se previenen sorpresas desagradables	X	
16	Los indicadores financieros serán mejores después de introducir el plan		X
	Ventas		X
	Utilidades	X	
	Retorno de la inversión	X	
	Ganancia por acción	X	
17	El rendimiento de la organización ha sido mejor que otros en la industria, no siendo sorprendida por los planeadores administrativos		X
C	¿Es el rendimiento del sistema de planeación valorado por los beneficios auxiliares?	No efectivo (No)	Muy efectivo (Si)
18	El sistema ha mejorado la calidad de la administración		X
19	El sistema es una unidad, coordinada las fuerzas en las operaciones de las organización	X	
20	El sistema facilita la comunicación y la colaboración		X
D	¿El diseño del sistema de planteamiento?	No efectivo (No)	Muy efectivo (Si)
21	Los administradores han aceptado la idea de la planificación estratégica y de su responsabilidad		X
22	Si el sistema calza con el estilo de administración de la compañía		X
23	Si el sistema encaja con la realidad de las realidades los procesos estratégicos de toma de decisiones.		X
24	Si el planeador se ha situado cerca de los gerentes de la organización		X
25	Si el planeador trabaja bien con los gerentes	X	
26	Si el planeador trabaja bien con otros gerentes de la línea y el personal		X
27	Si la estructura del comité de planeamiento es la correcta para la organización	X	
E	¿Sin los procesos de planeamiento efectivos?	No efectivo (No)	Muy efectivo (Si)
28	Los gerentes gastan el tiempo apropiado en la planeación estratégica	X	
29	Se arrastra la planeación , se habla, pero no se acepta	X	
30	Si los gerentes de línea gastan tiempo con otros gerentes , de línea en planes estratégicos	X	
31	Si el sistema se elabora sobre la base de un conjunto de procedimientos aceptables	X	
32	Si los procedimientos de planear son bien entendidos en la organización		X
33	Los requerimientos laborales para completar los planes tiene aceptación en los gerentes y el personal		X
34	El proceso es efectivo e induce a un profundo pensamiento		X
35	Se presta mucha atención por colocar los números en un casillero. El proceso tiene muchos procedimientos, es rutinario, es inflexible.	X	
36	Si las nuevas ideas son bienvenidas, por lo general.		X
37	Muchos administradores no están deseando encarar las debilidades de la planeación efectiva.	X	
38	Las divisiones no tienen suficiente orientación de las sedes para una planeación efectiva.	X	
39	Las divisiones están muy restringidas por las sedes para una planeación efectiva.	X	
40	La habilidad de los gerentes para hacer un plan estratégico efectivo es tomar en consideración, de una manera apropiada, cuándo ser evaluados para una mejora total		X

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado. Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. A. D'Alessio, 2014, p.179, Lima, Perú: Pearson.

10.3 Recomendaciones Finales

Cada conclusión propuesta presenta su respectiva recomendación, las cuales se detallan a continuación:

1. Implementar el presente plan estratégico. La profundidad del análisis así como las ideas desarrolladas a partir de éste, conforman un aporte significativo a tomar en cuenta por la empresa Ransa CAM. Se hace un especial llamado de atención a la empresa para que tome el presente plan estratégico y lo implemente. Siguiendo los pasos detalladamente explicados y además tener presente que el proceso estratégico es interactivo e iterativo, lo cual significa que de acuerdo al entorno y posibles cambios en el futuro se puedan tomar acciones correctivas.
2. Aprovechar las sinergias generadas en Honduras, Guatemala y El Salvador para mejorar su posición competitiva. La alianza denominada Triángulo Norte, se constituye como la herramienta fundamental para el desarrollo de inversiones y el proceso de internacionalización de las empresas. Siguiendo la estrategia de crecer con sus clientes, Ransa CAM puede hacer uso de las oportunidades de esta alianza para estandarizar sus procesos en estos tres países, generando un ambiente favorable para que sus clientes puedan crecer y expandirse entre estos países. Clientes de El Salvador pueden expandir sus operaciones a Honduras o Guatemala, de la mano de Ransa CAM como operador logístico en todas sus subsidiarias. La estandarización de los procesos en los servicios propiciaría un clima favorable para la expansión de sus clientes.
3. Invertir en los proyectos de expansión sin temor de que pudiera existir vulnerabilidad en la estabilidad política y económica de la región. Debido a las perspectivas de crecimiento en la región, y la mencionada estabilidad proyectada en los próximos años, es recomendable para Ransa CAM fortalecer su presencia

en la región Centroamericana. En la actualidad, la situación en Centroamérica resulta beneficiosa para todas las empresas establecidas, debido a que esta región se proyecta a ser considerada como uno de los *hubs* logísticos más importantes del mundo y, por consiguiente, la organización debería aprovechar las proyecciones de crecimiento, continuando con una actitud expansiva en la región. El ingreso al Triángulo Sur consolidará la influencia de la empresa en todo Centroamérica, pudiendo alcanzar clientes que requieran una amplia cobertura y además estándares internacionales. Esta oportunidad necesariamente va de la mano de un trabajo correcto de gestión por parte de los gobiernos, principalmente, en las concesiones de los puertos estratégicos del Triángulo Norte como el puerto Barrios, Cortés, Quetzal y Acajutla. Los intereses nacionales de la región de mantener la política macroeconómica brinda estabilidad para la empresa, de este modo, la ejecución de inversiones pueden darse con mayor facilidad y sin temores.

4. Ingresar a nuevos mercados como el Triángulo Sur y buscar nuevas fronteras aprovechando la posición estratégica en el contexto geográfico que la región presenta. La ventaja comparativa de poseer litoral en ambos océanos, Atlántico y Pacífico, invita en primer lugar a consolidar las relaciones comerciales con América del Norte y Europa y, por otro lado, buscar nuevos mercados como el de Asia para desarrollar relaciones comerciales. Ransa CAM puede beneficiarse de esta ventaja comparativa, además, mediante la asistencia a ferias de promoción internacionales.
5. Atraer clientes globales con estándares internacionales, aprovechando los TLC firmados con Estados Unidos, México y la Unión Europea. Mediante este acercamiento, la empresa puede beneficiarse de la llegada de empresas

transnacionales, que evidencian una alta cultura de tercerización logística. Sin embargo, para que la presente recomendación sea factible, Ransa CAM deberá alcanzar los estándares requeridos por estas empresas, los cuales son mayores a los que se manejan en la región. Para este propósito, se deberán buscar certificaciones y realizar capacitaciones para todo el personal.

6. Diferenciarse de sus competidores. La innovación es uno de los componentes para el éxito de las empresas que buscan destacarse de las demás. Ransa CAM deberá fomentar un espacio de innovación y creatividad que le permita crear nuevos servicios, mejorar los ya existentes e ingresar a nuevos sectores con el fin de consolidar su posición entre los operadores logísticos más importantes de la región. En este aspecto, la innovación radica en la personalización de los servicios que la empresa ofrece, así como en la identificación de necesidades no cubiertas o cubiertas de manera individual no integrada. Desarrollar nuevos servicios o servicios que complementen los ya existentes serán posibles sólo mediante la innovación. Estas estrategias van necesariamente de la mano del fomento del desarrollo de la baja cultura de tercerización logística en la región, promoviendo los beneficios que esta significa.
7. Hacer uso de la posición ventajosa en relación al respaldo económico que posee del Grupo Romero. Esta ventaja hará más factible la implementación de las estrategias propuestas en el presente plan, principalmente, en la obtención de los recursos necesarios. A pesar de que el respaldo venga del Grupo Romero, la posición de la empresa de que las garantías provengan de Ransa CAM es una buena posición. De esta manera, Ransa CAM no corre el riesgo de depender demasiado del grupo, sino se hace responsable de sus propias obligaciones

financieras. Es coherente tener en cuenta la posición financiera para ejecutar las inversiones con mayor libertad y apostando sobre seguro.

8. Ransa CAM y en general, todo el Grupo Ransa se han caracterizado por buscar siempre la integralidad de sus servicios ofrecidos. En ese sentido, la empresa no ha buscado competir por precios en el mercado, sino más bien a través de un mejor servicio, buscando siempre la mejor manera de satisfacer la necesidad del cliente antes que ofrecer el menor costo posible. Además, sus clientes principales en Centroamérica son clientes que han logrado entender los beneficios de la logística tercerizada, sin embargo, el mercado aún es virgen ya que no son muchos los que han logrado entender estos beneficios. Estas características hacen que la empresa tenga un posicionamiento de diferenciación enfocada, contrario a posicionarse por liderazgo es costos. Este análisis debe servir para guiar los pasos de la empresa en la dirección correcta, en donde se priorice las acciones en línea con ofrecer servicios diferenciados y de calidad.
9. Capacitar intensivamente a todo el personal, haciendo especial énfasis en los puestos operativos de la empresa. Ransa CAM deberá aprovechar el bajo costo de la mano de obra en la región y potenciar su productividad en base capacitaciones continuas. Principalmente, capacitar al personal en los sistemas de información y en el uso de nuevas tecnologías como el GPS, RFID, etc.
10. Integrar las soluciones logísticas a lo largo de todos los procesos involucrados en las operaciones de Ransa CAM. La integración de tecnologías, en el sector logístico, es de vital importancia para los operadores de la industria. En Centroamérica, existen deficiencias en los manejos e integración de soluciones tecnológicas; es por ello que Ransa CAM debe perseguir, implementar y aplicar soluciones tecnológicas especializadas, que le permitan formar ventajas

competitivas en la región. Sin embargo, esta inversión en tecnología debe estar acompañada de un crecimiento en sus operaciones para aprovechar correctamente las economías de escala. La evaluación costo beneficio es muy importante en este tipo de inversiones, por tal motivo, estas estrategias internas están relacionadas con el ingreso a nuevos mercados y a nuevos sectores con el fin de ampliar las operaciones, y utilizar al máximo de su capacidad las nuevas tecnologías.

11. Implementar primero las estrategias internas establecidas, para luego con esto hacer frente a las estrategias externas. Las directrices para desarrollar los productos y desarrollarse en nuevos mercados necesitan fundamentalmente un fortalecimiento interno previo de la empresa.
12. Concientizar la visión planteada en todo el personal de Ransa CAM, tanto operativo como administrativo, creando un sentido de urgencia para la puesta en marcha de las estrategias. Se deberá tomar en cuenta que el plan estratégico es una guía a la que pueden aplicarse acciones correctivas según los cambios que pudieran ocurrir.
13. Tomar protagonismo como unidad estratégica del Grupo Romero para su expansión internacional. A través del reconocimiento de Ransa como la empresa que busca nuevos mercados de expansión para el grupo, se podrá establecer metas estratégicas para este propósito.
14. Promover una transferencia más fluida del conocimiento, proveniente de la sede en Perú. La experiencia y aprendizaje ganado en su larga trayectoria es un activo de suma importancia que vale la pena explotar al máximo. Se deberá hacer un esfuerzo por realizar más viajes y conexiones con la sede principal. Además, los objetivos relacionados al aprendizaje interno deberán nutrirse principalmente de

este conocimiento previo. Las capacitaciones vendrán de la sede y se adecuarán al mercado local según las necesidades específicas de los clientes identificadas.

15. Consolidar el área comercial y sumar además un área de marketing exclusiva de la región, para alcanzar el crecimiento propuesto en el presente plan. Como se ha mencionado en los objetivos, esta nueva área potenciará los esfuerzos por ingresar a nuevos mercados y sectores, mejorando las relaciones comerciales con los clientes. Bajo esta área estará la responsabilidad de implementar una administración basada en la relación con los clientes, además, de un programa de gestión estratégica de los clientes. En este último, se identificaran los clientes estratégicos actuales, así como los clientes potenciales a los que Ransa CAM pueda ofrecer su servicio integral.
16. Adoptar la nueva estructura organizacional matricial propuesta en el presente Plan Estratégico.

10.4 Futuro de Ransa CAM

Ransa CAM es el único responsable de su éxito. El contexto, los competidores y las circunstancias son factores importantes al momento de competir en el contexto global, sin embargo, las organizaciones y sus gerentes son responsables de delinear objetivos y plantear estrategias que respondan de manera efectiva a estos factores. Es por ello que Ransa CAM debe mantenerse alerta al contexto global, no limitándose en lo que suceda únicamente en la región, con el fin de poder responder de manera estratégica a las diversas circunstancias y demandas del mercado global.

Centroamérica presenta grandes oportunidades de inversión. Si bien el contexto general de la región presenta dificultades para muchas empresas, tras hacer un análisis costo beneficio de este panorama, las oportunidades y posibilidades de crecimiento superan los

riesgos y las dificultades a las que se enfrentan, haciendo de este mercado una gran oportunidad para no sólo brindar valor a sus accionistas sino a toda la comunidad vinculada.

Para que el plan se pueda materializar, es imperante que se cree un sentido de urgencia en todos los ejecutivos de la empresa, incluidos los ejecutivos del Grupo Ransa, y además, también los del Grupo Romero. De esta manera, congregar a todos los involucrados y poder consolidar una idea clara y común entre todas las partes, para poder trabajar en sintonía en el desarrollo de la implementación y control. El rol del operador logístico Ransa como unidad estratégica para la expansión del grupo le da un orientación importante a la empresa, en ese sentido, se debe buscar la inclusión de las demás partes interesadas. El futuro de Ransa CAM va más allá de los cinco años planteado en este plan; luego de conquistar toda la región Centroamericana, la empresa buscará conquistar nuevos mercados, siempre alineados con la estrategia del grupo al que pertenece. La visión planteada en el presente documento representa el inicio para consolidar las operaciones de la empresa en la región Centroamericana, así como representa también el punto de partida para ingresar al terreno de la industria logística mundial. Este es un primer paso para entrar a competir con estándares internacionales y expandirse a nivel mundial.

El Plan propuesto permitirá a Ransa CAM visualizar su futuro, tener una perspectiva clara de lo que se convertirá en cinco años. La visión establecida y las estrategias planteadas no sólo permitirán desarrollarse a la propia empresa, sino que además posicionará a todo el Grupo Romero con una ventaja inigualable para su ingreso al continente Centroamericano. Ransa CAM se convertirá en la unidad estratégica del grupo, posicionándose fuertemente en la industria de consumo masivo centroamericana para la llegada de las diferentes empresas hermanas. Las probabilidades de éxito están garantizadas gracias al exhaustivo análisis, tanto del contexto como de la situación interna de la empresa, lo que ha permitido establecer

estrategias factibles en relación a las fortalezas de la empresa, neutralizando las debilidades, aprovechando las oportunidades del entorno y evitando las amenazas.

Ransa se proyecta a ser el operador logístico número uno de toda América Latina, y por qué no del mundo entero, a través de un sólido respaldo de uno de los grupos más importantes del Perú. La empresa se encuentra en todas las capacidades de poder lograr los ambiciosos objetivos, aportando desarrollo tanto en el área donde opera como para los intereses nacionales de conquistar nuevos mercados a través de empresas peruanas. Este Plan llevará a Ransa CAM a ser líder Centroamericano, llevará al Grupo Romero a ser líder en esta región también y estarán listos para saltar a una nueva aventura, una nueva conquista a nivel mundial.

Referencias

Agencia de Noticias [ACAN-EFE]. (2013, 11 de julio). Costo de violencia en Guatemala alcanzó 8% del PIB el año anterior. *La Nación.* Recuperado de http://www.nacion.com/mundo/centroamerica/Costo-violencia-Guatemala-PIB-anterior_0_1353064831.html

Aksentijević, S., Krnjak, D., & Tijan, E. (2015). Logistics environment awareness system prototype based on modular Internet of Things platform. *Journal of Maritime Research, 29*(2), 170-179.

Andersson, D., & Norrman, A. (2002). Procurement of logistics services—a minutes work or a multi-year project?. *European Journal of Purchasing and Supply Management, 8*(1), 3-14. doi:10.1016/S0969-7012(01)00018-1

Andrade, M. (2013, 21 de marzo). La imagen internacional de Guatemala y la libertad sindical. *Plaza Pública*. Recuperado de https://www.plazapublica.com.gt/content/la-imagen-internacional-de-guatemala-y-la-libertad-sindical

Araujo, J., & Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica*. Tarragona, España: Publicaciones URV.

Asociación Guatemalteca de Exportadores. (2015). *Las exportaciones son el camino! Una propuesta de AGEXPORT, para generar 1 millón de nuevos empleos formales del 2016 al 2020*. Recuperado de http://export.com.gt/las-exportaciones-son-el-camino/

Banco Mundial. (2012). *Centroamérica: El rol del capital humano para generar mejores empleos.* Recuperado de http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2012/06/27/Centroamerica-el-rol-del-capital-humano

Banco Mundial. (2013). *Centroamérica, ampliando horizontes comerciales en busca de la diversificación.* Recuperado de

http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/02/07/diversificacion-en-centroamerica

Banco Mundial. (2015). Indicadores del Banco Mundial. Recuperado de http://datos.bancomundial.org/indicador

Banco Mundial. (2016b). El Salvador: panorama general. Recuperado de http://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview

Barbero, J. (2011). La Infraestructura en el Desarrollo Integral de América Latina. 13, 2-400. Bogota, Colombia: Corporación Andina de Fomento [CAF].

Bolaños, R. M. (2015, 7 de mayo). Guatemala mejora en índice turístico pero hay retos en seguridad y aeropuertos. *Prensa Libre.* Recuperado de http://www.prensalibre.com/economia/guatemala-mejora-en-indice-turistico-pero-hay-retos-en-seguridad-y-aeropuertos

Boxwell, R. J. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja.* Madrid, España: Mc Graw Hill.

Cabrera, O. (2015, 18 de mayo). Empresa de logística Ransa invierte más de $12 millones en El Salvador. *El Salvador*. Recuperado de http://www.elsalvador.com/articulo/expansion/empresa-logistica-ransa-invierte-mas-millones-salvador-79260

Cajina R. (2010). *Relaciones Civiles - Militares en Centroamérica (4)*. San José, Costa Rica: *Consejo Nacional de Rectores* [CONARE].

Canel, C., & Das, S. R. (2002). Modelling global facility location decisions: integrating marketing and manufacturing decisions. *Industrial Management & Data Systems, 102*(2), 110-118.

Canitrot, L., & García, M. (2012). *La Logística como Herramienta para la Competitividad: El Rol Estratégico de la Infraestructura* (1a ed.). Buenos Aires, Argentina: FODECO.

Castellanos de Echevarria, A. L. (2012). *Diseño de un Sistema Logístico de Planificación de Inventarios para aprovisionamiento en empresas de distribución del sector de productos de consumo masivo* (Tesis de maestría, Universidad Francisco Gavidia, San Salvador, El Salvador). Recuperado de http://hdl.handle.net/11592/3620

Cavanagh, J. (Ed.). (2016). Perú: the top 10,000 companies 2015. Lima, Peru: Peru top publicactions SAC.

Central América Data. (2015). *Guatemala vista por Standard & Poor's a noviembre 2015*. Recuperado de http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Guatemala_vista_por_Standard__Poors_a_noviembre_2015

Central Intelligence Agency [CIA]. (2015). *Regional and World Maps - The World Factbook*. Recuperado de https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/docs/refmaps.html

Centro de Coordinación para la Prevención de los Desastres Naturales en América Central [CEPREDENAC]. (2016). *¿Quiénes somos?*. Recuperado de http://www.sica.int/cepredenac/conozca_sobre.aspx

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2002). *Serie: Seminarios y Conferencias*. (Publicación No. 24). Documento de trabajo presentado como resultado de conferencias de la CELADE. San Salvador, El Salvador.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2015). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile: Autor.

Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo [CCAD]. (2016). *CCAD en Breve*. Recuperado de http://www.sica.int/ccad/breve.aspx

Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y Justicia Penal. (2016). *Ranking (2015) de las 50 ciudades más violentas del mundo*. México D.F., México: Autor.

Consejo Monetario Centroamericano [SECMCA]. (2015). *Informe Riesgo País*. (Publicación No. 12015). San José, Costa Rica. Recuperado de http://www.secmca.org/Indice.html

Consejo Monetario Centroamericano [SECMCA]. (2016). *Reporte Mensual de Inflación Regional*. (Publicación No. 3). San José, Costa Rica.

Contreras, F. (2016, 6 de abril). Internacionalización de Ransa/Entrevistadores Bahamonde A., Concha C., Ribeiro V., San Román C. [Grabación de audio], Lima, Perú. Copia en posición de los entrevistadores.

Coordinadora Nacional de Reducción de Desastres [CONRED]. (2016a). *Normas para la Reducción de Desastres*. (Publicación No. 2).

Coordinadora Nacional de Reducción de Desastres [CONRED]. (2016b). *Guía para la Elaboración de Plan Empresarial de Respuesta*.

COPECO y empresarios se unen contra desastres. (2015, 29 de septiembre). *La Tribuna*. Recuperado de http://www.latribuna.hn/2015/09/29/copeco-y-empresarios-se-unen-contra-desastres/

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. CENTRUM: Pearson Educación.

D'Alessio, F. (2012). *Administración de las operaciones productivas. Un enfoque en procesos para la gerencia.* Mexico D.F., México: Pearson Educación.

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

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.

Daltón, J. J. (2014, 27 de marzo). El Salvador exige a Honduras desocupar Isla Conejo de inmediato. *El País*. Recuperado de

http://internacional.elpais.com/internacional/2014/03/27/actualidad/1395893076_751068.htm

Desruelle D., & Schipke A. (2007). *América Central: Crecimiento económico e integración.* Fondo Monetario Internacional [FMI], *60*(1),70. Washington D.C.: Autor.

Díaz, D., & Lasso, M. (2015, 11 de abril). Centroamérica se impone reto de ser 'hub' logístico. *Panamá América.* Recuperado de http://www.panamaamerica.com.pa/economia/centroamerica-se-impone-reto-de-ser-hub-logistico-971949

Dirección General de Estadística y Censos [DIGESTYC]. (2014). *Encuesta de hogares de propósitos múltiples*. San Salvador, El Salvador: Autor.

Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer, J. (1996, agosto). Competitividad sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista CEPAL, 59*, 39-52.

Estado de coma permanente en sistema de Salud Pública. (2015, 2 de agosto). *El Heraldo*. Recuperado de http://www.elheraldo.hn/alfrente/864973-209/estado-de-coma-permanente-en-sistema-de-salud-p%C3%BAblica

Estrategia y Negocios. (2015, 27 de julio). Economía de Centroamérica está totalmente endeudada. *Estrategia y Negocios*, Recuperado de http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/863931-330/econom%C3%ADa-de-centroam%C3%A9rica-est%C3%A1-totalmente-endeudada

Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general* (14a ed.). Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Fantozzi, E. (2007). Ransa: exportación de conocimientos logísticos. *Interfases Universidad de Lima. 2*(1), 7-15.

Fantozzi, E. (2012). *Herramientas para gestionar la visibilidad en la cadena de suministros*. Presentación empresarial para Expogestión, Quito, Ecuador.

Fantozzi, F. (2016). Nuestra empresa: Quienes somos. Recuperado de http://www.ransa.biz/ransa.biz/sa/es/pagina.php?pIDSeccionWeb=1

Federación Internacional de los Trabajadores del Transporte [FETRANSGUA]. (2013, 26 de junio). *Sindicatos afiliados a la ITF forman la federación de los trabajadores del transporte de Guatemala*. Recuperado de http://www.itfglobal.org/es/news-events/news/2013/june/itf-affiliates-form-guatemala-transport-workers-federation/

Figueroa, E., & Granados, E. (2011). *La gestión de las cadenas logísticas en el salvador bajo la perspectiva de la ley de servicios internacionales*. (Tesis de maestría, Universidad de El Salvador, Santa Ana, El Salvador). Recuperado de http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/649/1/10137183.pdf

Flores M.A. (2014). El bono demográfico en los países centroamericanos. *Revista Población y Desarrollo-Argonautas y Caminantes*, *10*, 105-118. doi: http://dx.doi.org/10.5377/pdac.v10i0.1742

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2015). *El Salvador: Informe del personal técnico sobre la consulta del artículo iv correspondiente a 2014. 15,* 13. Washington, D.C.: Autor.

Francisco, L. M. (2014). Análisis y Propuestas de Mejora de Sistema de Gestión de Almacenes de un Operador Logístico (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5279

Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social [FUSADES]. (2015, 18 de mayo). *El Salvador. Año Político: Junio 2014 - mayo 2015. 1*, 200. San Salvador, El Salvador: Autor.

Gándara, N. (2015, 4 de mayo). Puertos de Guatemala y Honduras ofrecen ventajas competitivas. *Prensa Libre*. Recuperado de

http://www.prensalibre.com/economia/puertos-de-guatemala-y-honduras-ofrecen-ventajas-competitivas

García, G. (2012, marzo). Visibilidad e integración tecnológica para flotas de transporte. *Mundo Logístico, 74*, 10-16.

Geringer, M., & Hebert, L. (1989). Control and performance of international Joint Ventures. *Journal of International Business Studies, 20*(2), 235–254.

Gobiernos de El Salvador, Honduras y Guatemala. (2014, septiembre). *Lineamientos del Plan de la Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte. 1*, 38. Inter American Development Bank [IDB].

Gobierno de Guatemala. (2012, 10 de mayo). *Generación de empleo seguro decente y de calidad 2012-2021.1,* 54. (Publicación No. 1). Ciudad de Guatemala, Guatemala: Autor.

Great Place to Work. (2015). *Mejores Empresas para Trabajar en Centro América & Caribe: Multinacionales 2015.* Recuperado de http://www.greatplacetowork-ca.com/mejores-empresas/multinacionales-en-centroamerica

Grupo Romero. (2013). *Memoria Anual 2013 Grupo Romero*, (Publicación No. 02155918).

Grupo Romero. (2016a). *Grupo Ransa*. Recuperado de http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/empresas/grupo_ransa/

Grupo Romero. (2016b). *Quienes Somos*. Recuperado de http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/el_grupo_romero/quienes_somos/

Grupo Romero. (2016c). *Sitio web del Grupo Romero.* Recuperado de http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/el_grupo_romero/donde_estamos/

Guorón Rodríguez, I. (2015, 3 de marzo). La conflictividad social en Guatemala. *Otramerica.* Recuperado de http://otramerica.com/opinion/conflictividad-social-guatemala/3328

Hartmann, F. H. (1957). *The relation of Nations* (6ª ed.). New York, NY: Macmillan.

Hexa Research. (2014). *Third Party Logistics (3PL). Market analysis by service (dedicated contract carriage, domestic transportation management, international transportation management, warehousing and distribution, software) and segment forecasts from 2012 to 2020*. Recuperado de http://www.hexareports.com/report/third-party-logistics-market/details

Infrastructure Service Unit [ISU]. (2015a). *ECLAC Logistics Profile: El Salvador. (Boletin No. 344).* Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL].

Infrastructure Service Unit [ISU]. (2015b). *ECLAC Logistics Profile: Guatemala. (Boletin No. 344).* Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL].

Infrastructure Service Unit [ISU]. (2015c). *ECLAC Logistics Profile: Honduras. (Boletin No. 344).* Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL].

Ingenieros Economistas y Consultores [INECON]. (2013). *Estudio de Factibilidad del desarrollo del Transporte Marítimo de corta distancia en Mesoamérica. 1*, 416. Panamá: INECON.

Instituto Nacional de Estadística de Guatemala [INE]. (2013, noviembre). *Caracterización Estadística República de Guatemala 2012, 1*, 76. Ciudad de Guatemala, Guatemala: Autor.

Instituto Nacional de Estadística Guatemala. [INE]. (2015). *Tema / Indicadores*. Recuperado de http://www.ine.gob.gt/index.php/estadisticas/tema-indicadores

Instituto Nacional de Estadística Honduras [INE]. (2015). *Características Demográficas*. Recuperado de http://www.ine.gob.hn/index.php/component/content/article?id=100

Instituto Nacional de Formación Profesional [INFOP]. (2015). *Gobierno de la República a través de INFOP con el apoyo de FIDE capacitan empresas hondureñas para exportar hacia Canadá*. Recuperado de http://infop.hn/gobierno-de-la-republica-a-

traves-de-infop-con-el-apoyo-de-fide-capacitan-empresas-hondurenas-para-exportar-hacia-canada/

Kernan, B., & Serrano, F. (2010). *Informe sobre los Bosques Tropicales y Biodiversidad en El Salvador. 1,* 116. San Salvador, El Salvador: Agencia Internacional para el desarrollo de los Estado Unidos [USAID].

Kindleberger, C. (1969). American business abroad. *The International Executive, 11*(2). doi:10.1002/tie.5060110207

Kreft, S., Eckstein D., Dorsch L., & Fischer L. (2015, noviembre). *Global Climate Index Risk 2016.* 32. Germanwatch. Recuperado de https://germanwatch.org/en/cri

Langley, J. (2015). *2015 Third-Party Logistics Study. 19*, 66.

Leal, E., Pérez, G. (2009, junio). *Logistic platforms: Conceptual elements and the role of the public sector*. (Boletín Nº 274). Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL].

Lemus, A., & Villatoro Canales, C. (2009). *La brecha digital en El Salvador: Causas y manifestaciones.* (Tesis de pregrado, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas San Salvador [UCA], El Salvador). Recuperada de la base de datos. (UCA No. 81339).

López Magallón, E. (2015, 20 de octubre). La migración centroamericana, lejos de la atención mundial. *Deutsche Well.* Recuperado de http://www.dw.com/es/la-migraci%C3%B3n-centroamericana-lejos-de-la-atenci%C3%B3n-mundial/a-18794183

Marasco, A. (2008). Third-party logistics: A literature review. *International Journal of Production Economics, 113*(1), 127-147. doi:10.1016/j.ijpe.2007.05.017

Mares, C. (2016a, 26 de febrero) Re: Preguntas AMOFHIT [Mensaje en una lista de correos electronicos]. Recuperado de https://mail.google.com/mail/u/0/#search/carolina+mares/1531f31cfa89be3b

Mares, C. (2016b, 9 de marzo) Re: CENTRUM Operaciones Carlos Nuñez [Mensaje en una lista de correos electronicos]. Recuperado de https://mail.google.com/mail/u/0/#search/carlos+centrum_operaciones_carlos+nu%C3%B1ez/153616a9a550fb55

Matute, A., & García, I. (2007) Informe estadístico de la violencia en Guatemala. *Programa de Seguridad Ciudadana y Prevención de la Violencia del PNUD Guatemala*, Ciudad de Guatemala, Guatemala: PNUD.

Mckay A. A. (2008). *Geografía de la Región Centroamericana* (1a ed.). San José, Costa Rica: CECC/SICA.

Mejía, J. (2014, septiembre). Un Cambio Radical. *Latin Trade (Español), 23*(3), 36-44.

Mendez, A., Canitrot, L., & García, M. (2011). *Logística y Competitividad. Ministerio de Economía y Finanzas Públicas*, Dirección Nacional de Programación Económica Regional. Buenos Aires, Argentina: Autor.

Minehan, M. (1998, marzo). Futurist task force. *HRM Magazine, 42*(2), 188 – 192.

Ministerio de Economía El Salvador [MINEC]. (2013). *Combustibles en El Salvador Hidrocarburos y Biocombustible*. San Salvador, El Salvador: Consejo Nacional de Energía [CNE].

Ministerio de la Defensa Nacional de Guatemala [DIGECAM]. (2015). *Misión y Visión*. Recuperado de http://www.digecam.mil.gt/web/misionyvision.php

Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador [MARN]. (2016). *Legislación ambiental*. San Salvador, El Salvador: Recuperado de http://www.marn.gob.sv/legislacion-ambiental/

Montoya, K. (2015, 12 de mayo). Grupo Ransa: El retail en provincias cambió la logística en el Perú. *Semana Económica*. Recuperado de http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/transporte/156162-grupo-ransa-el-retail-en-provincias-cambio-la-logistica-en-el-peru/

Moody's. (2015). *Moody's Investor Service - Rating Action: Moody's cambia la perspectiva de las calificaciones Ba3 de El Salvador a negativa de estable; afirmación de las calificaciones*. Recuperado de https://www.moodys.com/research/Moodys-cambia-la-perspectiva-de-las-calificaciones-Ba3-de-El--PR_339465

Mora, L. (2015). *Logística del transporte y distribución de carga.* Bogotá BTA. Macro.

Mothilal, S., Gunasekaran, A., Nachiappan, S., & Jayaram, J. (2012). Key success factors and their performance implications in the Indian Third-Party Logistics (3PL) Industry. *International Journal of Production Research, 50*(9), 2407-2422. doi:10.1080/00207543.2011.581004

National Democratic Institute. (2014). *Seguridad Ciudadana en Centroamérica*. Recuperado de https://www.ndi.org/seguridad-ciudadana-en-centroamerica

Noriega Gomez, M. (2008, diciembre). La Importancia del Liderazgo en las Organizaciones. *Temas de ciencia y tecnología, 12*(36), 25–29.

Orellana, X. (2014, 17 de diciembre). Honduras, segundo en Centroamérica con más inversión militar. *La Prensa.* Recuperado de http://www.laprensa.hn/honduras/apertura/748486-98/honduras-segundo-en-centroam%C3%A9rica-con-m%C3%A1s-inversi%C3%B3n-militar

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2015). *Plan del Triángulo Norte – Misión Permanente de Honduras ante Naciones Unidas*. Recuperado de http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/69/890&referer=http%3A//www.un.org/en/ga/documents/symbol.shtml&Lang=S

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2016). *Acciones Estratégicas del Plan de la Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte – Misión Permanente de Honduras ante Naciones Unidas*. (Publicación No. 69-890).

Ortega, J. (2016). *Caracas, Venezuela, la ciudad más violenta del mundo.* Recuperado de http://www.seguridadjusticiaypaz.org.mx/sala-de-prensa/1356-caracas-venezuela-la-ciudad-mas-violenta-del-mundo-del-2015

Ortiz R. (2016, 31 de enero). Centroamérica TLC con EE.UU.: el mayor legado de comercio exterior. *El Salvador*. Recuperado de http://www.elsalvador.com/articulo/negocios/tlc-con-eeuu-mayor-legado-comercio-exterior-100340

Padilla, R., Gaudin Y., & Rodriguez, P. (2013). Sistemas nacionales de innovación en Centroamérica. En Padilla R. (Ed.), *Sistemas de innovación en Centroamérica*, (pp.51-80). Santiago de Chile, Chile: CEPAL.

Padilla, R., & Martinez, J.M. (2007). Apertura comercial y cambio tecnológico en el Istmo Centroamericano. *Estudios y Perspectivas - Series de la CEPAL*. México DF., México: CEPAL.

Porter M. E. (1990). *Competitive advantage of nations*. New York, NY: Free Press.

Porter M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* New York, NY: Free Press.

Porter, M. E. (2004). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. *Havard Business Review Latin America, 84*(12), 42-56.

PRO ECUADOR. (2014). *Perfil Logístico de Guatemala 2014*. (Boletín No.4), 3.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2011). *Segundo Informe PAPEP. El Salvador: Entre la demanda y la gestión del cambio. Escenarios de*

gobernabilidad 2010-2014. Recuperado de http://www.sv.undp.org/content/el_salvador/es/home/library/democratic_governance/segundo-informe-papep-El-Salvador.html

Project Counselling Service. (2015). *En el actual debate migratorio en Centroamérica, México y EEUU: El Plan de la Alianza para la Prosperidad del Triángulo Norte*. Recuperado de http://www.pcslatin.org/portal/index.php/recursos-y-analisis/sala-de-prensa/noticias-2015/3058-pcs-presenta-un-analisis-sobre-el-plan-de-prosperidad-en-el-contexto-migratorio-regional

PROMPERU. (2015). *Perfil Logístico para el Sector de Manufacturas para el Mercado de Guatemala*, (Publicación No. 696358741).

Quasten, A. (2012). *Superación de la crisis de seguridad en el Triángulo Norte de Centroamérica. Posibilidades y necesidades de una intervención internacional. 46,* 14. Friedrich Ebert Stiftung.

Ransa Comercial S.A. (2012). *Ransa Reporte de Sostenibilidad integración y compromiso*, Recuperado de https://issuu.com/ransa_comercial/docs/ransa_reporte_de_sostenibilidad_201/1

Ransa (2014). *Proyecto Arquitectónico del Centro de Distribución Villa Nueva*, Ciudad de Guatemala, Villa Nueva, Guatemala: Autor.

Ransa. (2015a). *Ransa CAM: Servicios,* Ciudad de Guatemala, Guatemala: Autor.

Ransa. (2015b). *Planeamiento 2016-2020 Negocio Logístico El Salvador.* Presentación de planeamiento estratégico para uso interno, Villa Nueva, Guatemala: Autor.

Ransa. (2015c). *Planeamiento 2016 – 2020 Negocio Logístico Guatemala*. Presentación de planeamiento estratégico para uso interno, Villa Nueva, Guatemala: Autor.

Ransa. (2015d). *Planeamiento 2016-2020 Negocio Logístico Honduras.* Presentación de planeamiento estratégico para uso interno, Villa Nueva, Guatemala: Autor.

Ransa. (2016a). *Servicios Ransa. Servicio Integral de Logística.* Recuperado de http://www.ransa.biz/ransa.biz/sa/es/pagina.php?pID=1325

Ransa. (2016b). *Servicios Ransa: Servicios Especializados*. Recuperado de http://www.ransa.biz/ransa.biz/sa/es/pagina.php?pID=1499

Real Academia Española [RAE]. (2014). Diccionario de la Lengua Española (23 ed. ed.). Madrid, España: Espasa.

Reglamento Plan de Ordenamiento Territorial. Art. 22 COM-042-2011. Municipalidad de Guatemala. (2008).

Reuters T. (2016). *Kuehne +Nagel financial ratios*. [Archivo de datos]. Recuperado de http://www.researchandmarkets.com/reports/2903981/global-transport-and-logistics-financial-analysis

Revista Poder. (2015, 1 de mayo). Grupo Romero - La cuarta generación. *Poder.* Recuperado de https://poder.pe/2015/05/01/00126-grupo-romero-la-cuarta-generacion/

Roselló, C. (2016). Apuntes de Marketing Internacional. Memorias de Clara María Roselló. CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima Perú.

Rostamzadeh R., & Saudah S. (2003, Abril). Prioritizing Effective 7Ms to Improve Production Systems Performance by Using AHP Technique. *International Business Review of Research Papers, 5*(3), 257-277.

Saavedra, M. (2014, 14 de enero). El Salvador, entre la espada y la pared. *El Economista*. Recuperado de http://www.eleconomista.net/2014/01/14/el-salvador-entre-la-espada-y-la-pared

Sánchez, R. (2006). *Integración Centroamericana: Una vista de los intereses salvadoreños sobre la integración regional y la apertura exte*rna. (Publicación No. 028034). United Public Administratin Network [UNPAN].

Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas [SERNA]. (2015). *Quienes Somos | Mi Ambiente*. Recuperado de http://www.miambiente.gob.hn/?q=quienessomos

Secretaría de Integración Económica Centroamericana [SIECA] (2013). *Informe anual consolidado de 2013*. (Publicación No. 12019).

Secretaría de Integración Económica Centroamericana [SIECA]. (2015). *Reflexiones sobre las implicaciones de la caída en los precios del petróleo.* (Publicación No. 9).

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia [SEGEPLAN]. (2014). *Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032*. Ciudad de Guatemala, Guatemala: SEGEPLAN.

Secretaría General del Sistema de la Integración Centroamericana [SICA]. (2008, Diciembre). *Sistema de Integración Centroamericana.* (Publicación 08-060).

Secretaria Técnica y de Planificación Gobierno de El Salvador. (2015). *Plan Quinquenal de desarrollo 2014-2019.* Santa Tecla, El Salvador: Imprenta Ricaldone.

Servicio Público de Empleo Estatal [SEPE]. (2014). *Estudio Prospectivo del Sector Logístico: Gestión de la Cadena de Suministro en España.* (Publicación SEPE No. 274-14-089-8).

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SICEX]. (2012). *Guía de trámites de exportación*. (Manual de usuario SICEX No. 2).

Sin, L., Tse, A. & Yim, F. (2005). CRM: Conceptualization and scale development, *European Journal of Marketing*, 39(12),1264-1290. doi: http://dx.doi.org/10.1108/03090560510623253

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SICEX]. (2015). *Productos controlados*. Recuperado de https://www.centrex.gob.sv/scx_html/productos_controlados.html

Skinner, W. (1985). Manufacturing: The formidable competitive weapon. New York, NY: John Wiley & Sons.

Sula, S. (2015, 20 de julio). *Standard and Poor's Sube la Nota de Honduras*. Recuperado de http://www.laprensa.hn/economia/861092-410/standard-and-poors-sube-la-nota-a-Honduras

Tocchetto de Castro, D. (2012). *Critérios de análise de investimentos em Tecnologia da Informação aplicada á logística* (Tesis de maestría, Universidade Federal de Santa Catarina [UFSC], Florianópolis, Brasil). De la base de datos de USFC (UFSC No. 315038).

Torrico, S. (2016, 10 de abril). Ransa CAM. Bahamonde A., Concha C., Ribeiro V., San Roman C. [Apuntes de entrevista], Lima, Perú. Disponible en Apéndice C.

Trucchi, G. (2014). *Coca Cola Reacia a Negociar Convenio Colectivo.* Recuperado de http://www.rel-uita.org/index.php/es/sindicatos/item/4387-coca-cola-reacia-a-negociar-convenio-colectivo

United Nations [UN]. (1987). *Report of the World Commission on environment and development: Our common future.* (Publicacinación No. 42-427).

Universidad ICESI. (2008). *Triángulo Norte Centroamérica*. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/10/17/triangulo-norte-centroamericano/

World Bank. (2012). *Logistics in Central America. The path to competitiveness.* (Publicación No. 70598), Washington DC: Autor.

World Bank. (2014a). *Full LPI Dataset: 2007, 2010, 2012, 2014*. Hoja de cálculo del International Logistic Performance Index. [Archivo de datos]. Recuperado de http://lpi.worldbank.org/about

World Bank. (2014b). *Logistics Performance Index*. International Logistics Performance Index Global Ranking Recuperado de http://lpi.worldbank.org/international/global

World Bank. (2016). *Doing business 2016*. (13a ed.) Washington, DC: The World Bank.

Zorrilla, J. (2007). The information as strategy in a competitive and global context. *Intangible Capital, 2*(2), 259-276.

Apéndice A: Fotografías de los inicios de Ransa

Reprensa Algodonera S.A. [Archivo Fotográfico Ransa] 1939. Lima, Perú.

Ransa Comercial S.A. [Archivo Fotográfico Ransa] 1974. Lima, Perú.

Apendice B: Diccionario de Servicios Ransa

I. Almacenaje

Servicios relacionados al almacenamiento de mercadería del cliente. Comprende la recepción, el manipuleo, el almacenamiento propiamente dicho, *picking y* despacho. El almacenaje se definirá en función del tipo del tipo de infraestructura, condiciones y cuidados que debe tener dicha mercadería para cumplir con los requerimientos de los clientes. El servicio puede brindarse en locales propios, alquilados o en las instalaciones de los clientes; y bajo la condición Aduanera y Simple.

- Afirmado: Almacenamiento en espacio con infraestructura básica, sin techo y sobre superficie sin asfalto ni losa.
- Asfaltado: Almacenamiento en un espacio con infraestructura sin techo y sobre superficie asfaltada.
- Losas: Almacenamiento en un espacio con infraestructura sin techo y sobre superficie con losa (mayor inversión que la superficie asfaltada). Puede incluir techos livianos o ligeros como lonas.
- Techado: Almacenamiento en un espacio techado de infraestructura noble (con piso asfaltado o de losa). No incluye techos de lona, ligeros o ultraligeros.
- Cámaras Refrigeradas / Congeladas: Almacenamiento en espacio cerrado y techado (cámaras). Generalmente con temperaturas menores a 5°.
- Tanques: Almacenamiento de líquidos en tanques.
- Silos: Almacenamiento en estructuras especiales denominadas Silos. Se almacenan granos (cebada, trigo, etc.).
- Materiales peligrosos: Almacenamiento en espacios con mayor inversión para una infraestructura especializada en resguardar materiales peligrosos.

II. Depósito Temporal y Contenedores Vacíos

Servicio de almacenaje temporal (máximo 30 días calendario) en una zona bajo régimen aduanero considerada extensión del puerto según Aduanas. Incluye consolidación y desconsolidación de carga y trámites documentarios.

- Importación: Servicios relacionados a la mercadería de importación.
- Exportación: Servicios relacionados a la mercadería de exportación.
- Contenedores vacíos: Servicio que incluye el almacenaje de contenedores vacíos, reparación, lavado y manipuleos. Esta zona no es zona primaria de aduanas.
- Depósito simple: Almacenaje transitorio de mercadería por exportar y mercadería nacionalizada después de la importación.

III. Distribución

Servicio de traslado de la mercadería del cliente, desde un Centro de Distribución - propio o tercero - a varios destinos. Generalmente la distribución se da dentro de un territorio acotado (ciudad).

- Seco: Traslado de mercaderías de un punto a uno o varios centros de distribución del cliente, con cualquier tipo de unidad que no se haya especificado en otro tipo.
- Líquido: Traslado de mercaderías de un punto a uno o varios centros de distribución del cliente, con unidades habilitadas en transporte de líquidos.
- Refrigerado congelado: Traslado de mercaderías de un punto a uno o varios centros de distribución del cliente, con unidades que mantienen temperatura controlada.

IV. On Site

Servicios relacionados a la gestión de las operaciones en las instalaciones del cliente (campamentos o sedes de operación) generalmente creadas por proyecto especial. Incluye la administración del almacén del cliente. Ejemplo: San Lorenzo, Mistura y Hunt Oil.

V. Servicios de Valor Agregado

Servicios relacionados al procesamiento, transformación por encargo y tratamiento especial de la mercadería del cliente.

- Refrigerado: Servicios relacionados al procesamiento por encargo o transformación de alimentos.
- Seco: Servicios relacionados al procesamiento y tratamiento especial de la mercadería del cliente, sea dentro del almacén o en la zona especial de maquila. Normalmente se realiza: *packing*, etiquetado, empacado, entre otros. No se incluyen los servicios de maquila en ambientes con temperatura controlada, así como servicios de PDI.
- PDI: Servicios relacionados a la preparación de las unidades (autos, camiones, otros) para su salida a tienda. Incluye: lavado, adecuación, entre otros.

Apendice C: Entrevista al gerente general de Ransa CAM

Realizada el: 10 de Abril de 2016 – Apuntes de entrevista

Entrevistado: Sergio Torrico (Gerente Ransa CAM)

Entrevistadores: Alfonso Bahamonde, Carmen Concha, Vanessa Ribeiro, Conrad San Román.

Pregunta – ¿Cómo fue su carrera en Ransa?

Respuesta – Yo tengo 22 años en la empresa. Empecé de practicante en el área de terminal de almacenamiento. Trabajé en el turno nocturno, de 7:30 pm a 7:30 am porque en las tardes todavía estudiaba. Estuve más o menos como un año trabajando en ese horario.

De ahí ascendí a supervisor y ya eran 3 turnos de trabajos rotativos. Ya había terminado la universidad y trabajaba de 7:30 am a 3:30 pm, la siguiente semana de 3:30 pm a 11 :30 pm, 11:30 pm a 7:30 am; lo cual hacía de mi vida más fácil, menos complicada que cuando trabajaba de 7: 30 pm a 7:30 am.

De ahí, hubo un break porque me fui a vivir a China por 10 meses y de ahí regresé a Ransa para ver un proyecto, donde estamos hoy día: Ransa, San Agustín. Se compró unos terrenos por ahí para comenzar a crecer y armar una operación para Gambeto.

Pregunta – ¿Con que cargo regresó a Ransa?

Respuesta – Como jefe de almacenes, los manejaba y participada del proyecto del nuevo centro de distribución en San Agustín.

De ahí, me ascendieron a subgerente de negocio logístico, que veía operaciones y veía negocios, se fusionaron ambos temas. Esto ha sido más o menos cada 3 años.

De ahí, me asignan a gerente de almacenes ya cuando estaba en la plaza de san Agustín todo construido y me dan a cargo de todos los almacenes y centros de distribución de dicho lugar.

En el 2005 se presenta la oportunidad, se retira de la empresa el gerente de esa época de administración de recursos humanos y me proponen si quería asumir ese cargo y lo acepto.

En cada uno de los ascensos que he tenido, lo que me motivó mucho fue los retos que había en ese puesto. Yo soy ingeniero industrial, bueno bachiller en ingeniería industrial, pero tengo mi maestría en dirección de empresas.

En 2005 asumo ese reto de administración de recursos humanos. ¿Por qué este cambio? En ingeniería industrial, me enseñaron de recursos humanos solo 3 horas creo. Pero yo tenía una trayectoria en Ransa de haber pasado por diferentes áreas dentro de la planta, almacenes y me conocía bastante gente. Entonces tenía mucha relación con la gente.

En ese momento ya nosotros teníamos sindicato. Ahora tenemos como 50 años de sindicato. Es un sindicato a los cuales yo también conocía. Entonces, tenía mucha allegada con mucha gente de Ransa. Entonces lo que me encantó es que iba a estar más cerca de la gente, iba a conocer sus problemas, iba a tratar de solucionarlos. Como te digo, nunca había estado en el área de recursos humanos y dije ahora lo voy a solucionar desde acá. Pero uno cuando llega a recursos humanos te da cuenta que son más de 2000 trabajadores con 2000 problemas y que es más difícil solucionar los 2000 problemas. Pero me motivó mucho para conocer otra área de la empresa, que era totalmente distinto a lo que yo hacía. Eso me motivó mucho a entrar al área de recursos humanos y administración.

Dentro de administración veía créditos y cobranzas; veía calidad, seguridad, marketing y legal; y la parte administrativa en sí de las áreas que se veían; y recursos humanos.

Pasaron 5 años y me encantó Ransa, fuimos creciendo, fuimos haciendo lo de recursos humanos, fuimos haciendo todo un desarrollo de competencias, desarrollo de la gente, cosas muy interesantes que estaban en ese momento de moda y que iban a ayudar mucho para el crecimiento de la empresa .

En el 2010, se da la nueva estrategia de la empresa y se arma una nueva estructura de la organización. Me proponen para ser Gerente Central de operaciones. Eso era manejar todas las operaciones incluyendo transportes, que nunca lo había manejado.

Pregunta – Cuando menciona la nueva estructura de la empresa, ¿se refiere a la estructura matricial?

Respuesta – Sí, correcto.

También, me encantó el reto de regresar un poco a ms inicios, pero con una particularidad que yo no había visto: transporte. También motivaba ahora trabajar con mayor cantidad de gente, igual iba a estar con la gente.

Ahora sí viene la parte de Centroamérica, cuando me proponen para ir. Cuando uno se casa y tiene familia, la decisión no es solamente de uno sino de 2. En ese momento yo tenía 3 hijas chiquitas. Conversando con mi esposa, comenzamos a evaluar los temas de Centroamérica, los temas familiares, personales, profesionales…

Hicimos una evaluación que yo considero que fue buena, pusimos todos esos factores para ver si nos veníamos o no nos veníamos. Decidimos venirnos y ya estamos acá hace 3 años y un poquito más.

¿Qué me motivó?, que acá iba a conocer más cosas porque acá como gerente general veo finanzas, administración… Hay gente que por supuesto es gerente de cada una de estas áreas, pero al final veo toda la empresa, todo lo que pasa acá. Lo cual también me ayudó mucho porque fui adquiriendo conocimiento de otras áreas que no las tenía fortalecidas. Otra cosa que me motivó es reportar a un directorio, participo en un directorio; con lo cual, el aprendizaje es mucho mayor por las preguntas que puedan hacer. Y lo otro es salir de Perú. Como familia, nos unió bastante, me hizo crecer. En lo personal, acá tienes un tema cultural muy fuerte, aprendes de otras culturas, lo cual en el tema personal te ayuda. Yo les había dicho que viví en China y en Bolivia. Entonces toda esa experiencia que tuve en esos dos

países te ayuda también para venirte fácilmente a otro país y al final te enriquece bastante como persona porque conoces diferentes realidades, diferentes culturas. Entonces todo eso me motivó a mí a venirme acá, a Centroamérica. Hay un tema de crecimiento que siempre es bueno, cuando tú te vas a una posición nueva, buscar un tema de crecimiento de la empresa. Eso también me motivó para venir acá.

Pregunta – ¿Cuáles fueron las respuestas de sus competidores ante este cambio?

Respuesta - ¡Ah, sí! Bueno, nosotros tenemos 5 metas estratégicas que son: crecer a nivel internacional, crecer a nivel nacional, crecer con los clientes, innovación y excelencia. Esas son las metas bajo las cuales nosotros nos regimos a nivel corporativo. Crecer a nivel internacional ¿qué significa?, entrar a otros países, ya sea comprando operaciones o entrando de cero.