



**"PLAN ESTRATÉGICO EN TIEMPO DE CRISIS DE LA UNIDAD
DE NEGOCIO DE MINERÍA RANSA"**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Omar Távara Voysest

Sr. José Donayre Tello

Sr. César Huamán Acuña

Asesor: Profesor José Díaz Ismodes

2016

Dedico el presente trabajo a mis padres, Luciano y Bertha por estar siempre a mi lado mediante las personas que conocí, a mi amada esposa Sandra, mi gran apoyo, y a mis querido hijos Fabiana y Rodrigo.

Omar Távora Voysest

Dedico el presente trabajo a Dios por la sabiduría entregada, a mi esposa Karina por su amor y apoyo incondicional, a mis padres Flor y Raúl por su inmenso cariño y especiales amigos que estimo mucho por el tiempo y consejos prestados.

José Luis Donayre Tello

Dedicado a mi madre Claudia por toda su paciencia y cariño, por guiarme como persona y profesional, por enseñarme a nunca darse por vencido y a mi padre Lucio por cuidarme desde el cielo y estar siempre en mi corazón.

César Huamán Acuña

Agradecemos a Dios por darnos su bendición, a todos nuestros profesores de la Universidad del Pacífico, en especial a nuestro asesor José Díaz Ismodes por sus sabias enseñanzas, orientación y motivación; a nuestras familias por apoyarnos y alentarnos en cada momento, y a RANSA por brindarnos la información y apoyo necesario para la elaboración de este trabajo de investigación.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos	ix
Índice de anexos	x
Capítulo I. Delimitación del problema de la Unidad de Negocio de Minería de RANSA	1
1. Identificación	1
2. Objetivo	1
3. Alcance	1
4. Importancia de la investigación	2
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional de la Unidad de Negocio de Minería de RANSA	3
1. Análisis del macroentorno	3
1.1 Entorno político - legal	3
1.2 Entorno económico	4
1.3 Entorno social	5
1.4 Entorno tecnológico	6
1.5 Entorno ecológico	7
1.6 Entorno global.....	7
2. Análisis del microentorno	10
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	10
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter	12
2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes.....	12
2.2.2 Poder de negociación de los clientes	13
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores	14
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	14
2.2.5 Amenaza de competidores potenciales / barreras de entrada.....	15
2.2.6 Análisis global	16
3. Matriz evaluación de los factores externos (EFE)	16
Capítulo III. Análisis interno de la Unidad de Negocio de Minería de RANSA.....	18
1. Estrategia y planeamiento actual.....	18
2. Análisis de la cadena de valor de servicios.....	18
2.1 Ventaja competitiva	18
3. Estructura organizacional.....	18

3.1 El Grupo Romero	19
3.2 RANSA	19
3.3 Unidad de Negocio de Minería de RANSA	20
4. Análisis basado en valor, rareza, imitación, organización (VRIO).....	22
5. Matriz de evaluación de los factores internos	24
Capítulo IV. Demanda	26
1. Objetivo general.....	26
2. Metodología	26
3. Selección de mercados	26
4. Estimación de la demanda	27
5. Conclusiones	28
Capítulo V. Planeamiento estratégico - determinación de la estrategia.....	29
1. Determinación de objetivos estratégicos.....	29
2. Matriz de fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA).....	29
3. Estrategia realizada	30
4. Matriz interna y externa (EI).....	31
5. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	32
6. Matriz de la estrategia principal.....	33
7. Matriz del perfil competitivo (MPC)	34
8. Estrategias genéricas planteadas por Michael Porter	35
9. Estrategias de la Unidad de Negocio de Minería	36
9.1 Estrategia de integración hacia atrás	36
9.2 Estrategia intensiva de desarrollo de producto	36
9.3 Estrategia de diversificación relacionada:.....	36
9.4 Estrategia defensiva de reorganización:.....	37
Capítulo VI. Implementación de planes funcionales propuestas por área y estrategia de responsabilidad social	38
1. Área de marketing.....	38
1.1 Objetivos	38
1.2 Herramientas	38
1.3 Plan funcional	38
2. Área de operaciones	40
2.1 Objetivos	40

2.2 Herramientas	40
2.3 Plan funcional	40
3. Área de Recursos Humanos	42
3.1 Objetivos	42
3.2 Herramientas	42
3.3 Plan funcional	43
4. Área de Finanzas	43
4.1 Objetivos	43
4.2 Herramientas	43
4.3 Plan funcional	44
5. Estrategia de responsabilidad social	44
5.1 Objetivos	44
5.2 Herramientas	45
5.3 Plan funcional	45
Capítulo VII. Análisis económico - financiero.....	46
1. Objetivo del análisis económico y financiero	46
2. Elaboración de presupuestos de inversión	46
3. Análisis y proyección de estados financieros	46
4. Análisis de sensibilidad.....	47
Conclusiones y recomendaciones	49
1. Conclusiones	49
2. Recomendaciones	49
Bibliografía	50
Anexos	52
Nota biográfica	74

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz del análisis externo.....	9
Tabla 2.	Valor de exportación FOB, por principales productos mineros, 2005-2014 en millones de USD.....	11
Tabla 3.	Rivalidad entre competidores existentes	13
Tabla 4.	Poder de negociación de los clientes	13
Tabla 5.	Poder de negociación de los proveedores.....	14
Tabla 6.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	15
Tabla 7.	Amenaza de competidores potenciales / barreras de entrada	15
Tabla 8.	Análisis global	16
Tabla 9.	Matriz EFE	17
Tabla 10.	Matriz de recursos VRIO.....	23
Tabla 11.	Matriz de capacidades VRIO.....	24
Tabla 12.	Matriz EFI	25
Tabla 13.	Promedio de operaciones y proyectos de empresas de mediana y gran minería ...	26
Tabla 14.	Estimación de la demanda	27
Tabla 15.	Alineamiento de objetivos estratégicos corporativos y estratégicos del negocio ..	29
Tabla 16.	Estrategias del análisis FODA cruzado	29
Tabla 17.	Estrategias del análisis FODA cruzado relacionada con los planes funcionales ...	30
Tabla 18.	Matriz interna y externa (IE)	31
Tabla 19.	Matriz PEYEA.....	32
Tabla 20.	Matriz de la estrategia principal	34
Tabla 21.	Matriz del perfil competitivo.....	35
Tabla 22.	Estrategias de negocio resultantes de las matrices realizadas	37
Tabla 23.	Objetivos específicos del área de marketing.	39
Tabla 24.	Acciones a desarrollar por objetivos específicos del área de marketing	39
Tabla 25.	Objetivos específicos del área de operaciones	41
Tabla 26.	Acciones a desarrollar por objetivos específicos del área de operaciones	41
Tabla 27.	Objetivos específicos del área de recursos humanos	43
Tabla 28.	Acciones a desarrollar por objetivos específicos del área de recursos humanos ...	43
Tabla 29.	Objetivos específicos del área de finanzas	44
Tabla 30.	Acciones a desarrollar por objetivos específicos del área de finanzas	44
Tabla 31.	Presupuesto total de inversión	46
Tabla 32.	Porcentaje de escenarios.....	46

Tabla 33.	Beta histórica de los sectores minero, transporte y transporte pesado en los mercados emergentes.....	48
Tabla 34.	Análisis de sensibilidad	48

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Sistemas de integración de clientes con proveedores (% de empresas)	6
Gráfico 2.	Variación del precio promedio del cobre 1995-2015	8
Gráfico 3.	Variación del precio promedio del oro 1995-2015.....	8
Gráfico 4.	Valor agregado bruto de extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos, 2000-2014.....	10
Gráfico 5.	Tendencias en el negocio logístico.....	12
Gráfico 6.	Organigrama institucional	20
Gráfico 7.	Organigrama gerencia central de minería, energía, gas y petróleo.....	21
Gráfico 8.	Organigrama gerencia de la UN de minería	21
Gráfico 9.	Cuota de mercado en las operaciones logísticas de las empresas de mediana y gran minería en el Perú.....	27
Gráfico 10.	Matriz PEYEA.....	33
Gráfico 11.	Evolución de la beta histórica de los sectores minero, transporte y transporte pesado en los mercados emergentes	48

Índice de anexos

Anexo 1.	Personas que colaboraron en el trabajo de investigación	53
Anexo 2.	Estructura arancelaria del <i>ad/valorem</i> en el Perú	53
Anexo 3.	Evolución del precio promedio de los minerales de 1995 hasta 2015	54
Anexo 4.	Cadena de valor de la Unidad de Negocio de Minería	55
Anexo 5.	Evolución de importaciones promedio de las empresas de mediana y gran minería.....	56
Anexo 6.	Evolución carga en almacén de tránsito promedio de las empresas de mediana y gran minería	57
Anexo 7.	Evolución de toneladas transportadas promedio de las empresas de mediana y gran minería	57
Anexo 8.	Evolución de cantidad de viajes promedio desde Callao a mina de las empresas de mediana y gran minería.....	57
Anexo 9.	Evolución cantidad de toneladas promedio transportada de las empresas de mediana y gran minería.....	57
Anexo 10.	Evolución del estado de resultados de la unidad de negocio 2011-2015.....	58
Anexo 11.	Evolución del EBITDA de la Unidad de Negocio de Minería 2011-2015.....	59
Anexo 12.	Resultados de encuesta de satisfacción de clientes, primera parte	59
Anexo 13.	Resultados de encuesta de satisfacción de clientes, segunda parte.....	59
Anexo 14.	Satisfacción a nivel administrativo de los clientes de minería	60
Anexo 15.	Estrategia realizada.....	60
Anexo 16.	Presupuesto del plan de recursos humanos.....	60
Anexo 17.	Presupuesto del plan de finanzas	60
Anexo 18.	Presupuesto del plan de operaciones	61
Anexo 19.	Presupuesto del plan de marketing	61
Anexo 20.	Proyección de estado de resultados sin plan estratégico	62
Anexo 21.	Proyección de estado de resultados con plan estratégico- escenario esperado.....	63
Anexo 22.	Proyección de estado de resultados con plan estratégico- escenario pesimista	64
Anexo 23.	Proyección de estado de resultados con plan estratégico- escenario optimista	65
Anexo 24.	Proyección de flujo de caja sin plan estratégico.....	66
Anexo 25.	Proyección de flujo de caja con plan estratégico – escenario esperado.....	67
Anexo 26.	Proyección de flujo de caja con plan estratégico – escenario pesimista.....	68
Anexo 27.	Proyección de flujo de caja con plan estratégico – escenario optimista.....	69
Anexo 28.	Calculo del VAN y TIR económico escenario pesimista	70
Anexo 29.	Calculo del VAN y TIR financiero escenario pesimista	70

Anexo 30. Calculo del VAN y TIR económico escenario esperado	71
Anexo 31. Calculo del VAN y TIR financiero escenario esperado	71
Anexo 32. Calculo del VAN y TIR económico escenario optimista	72
Anexo 33. Calculo del VAN y TIR financiero escenario optimista.....	72
Anexo 34. Modelo de negocio de la unidad de minería de RANSA.....	73

Resumen ejecutivo

La Unidad de Negocio de Minería pertenece a la unidad estratégica de RANSA Comercial S.A. la cual, a su vez, forma parte del Grupo Romero. La Unidad de Negocio de Minería ofrece un paquete de servicios logísticos que incluyen agencia de aduanas, almacenes y transportes. Su cartera de clientes se encuentra conformada por las empresas de mediana y gran minería.

En los últimos años el entorno ha generado la caída de las ventas y la rentabilidad en la Unidad de Negocio de Minería de RANSA, esto se traduce en un ineficiente manejo de los recursos y capacidades, así como en la falta de adaptación e innovación para enfrentar a las fuerzas del entorno que han afectado la ventaja competitiva de la unidad de negocio.

Ante esta situación, y la necesidad de atender a un mercado de empresas de mediana y gran minería, en el cual hay servicios logísticos por desarrollar, la unidad de negocio tiene que salir de la crisis en las que se encuentra y determinar la demanda estimada de los servicios logísticos.

Por tal razón, se propone un plan estratégico para el periodo 2016-2020 que permita a la Unidad de Negocio de Minería revertir la situación de crisis ante mencionada a través de la reducción de costos, diversificación relacionada, integración hacia atrás y desarrollo del producto. Estas estrategias de negocio soportarán a la estrategia de diferenciación enfocada. Los objetivos del negocio serán alcanzados mediante la implementación de los planes funcionales propuestos.

Nuestra selección de estrategias y perspectiva financiera son soportadas por la investigación de mercado.

Para concluir, la evaluación financiera permitirá visualizar el resultado esperado de la implementación de las estrategias propuestas en el plan estratégico en tiempo de crisis, para la Unidad de Negocio de minería de RANSA.

Los objetivos estratégicos planteados podrán ser alcanzados por la Unidad de Negocio de Minería, como resultado del trabajo de investigación. Esto se encuentra soportado en la evaluación financiera realizada.

Capítulo I. Delimitación del problema de la Unidad de Negocio de Minería de RANSA

1. Identificación

En el periodo 2011 al 2016 China desaceleró su economía, cayendo el porcentaje de crecimiento del PBI de 9,5 a 6,7%¹, el mercado de la minería se ha comprimido, el precio de los metales ha caído y esto ha repercutido en las empresas que brindan servicios a las compañías del sector. El presente trabajo propone un plan estratégico que permita enfrentar esta coyuntura, de modo que estos cambios no afecten la continuidad del negocio.

2. Objetivo

Objetivo general

Consolidar el posicionamiento de liderazgo en el largo plazo de la Unidad de Negocio de Minería de RANSA Comercial S.A. a consecuencia de los cambios del entorno externo.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la unidad de negocio.
- Estimar la demanda de los servicios prestados.
- Revisar la estrategia de la unidad de negocio.
- Plantear los planes funcionales.
- Definir un sistema de seguimiento de los planes funcionales.
- Analizar la viabilidad de la propuesta.

3. Alcance

El presente trabajo de investigación plantea el plan estratégico de la Unidad de Negocio de Minería de RANSA comercial S.A. a nivel nacional para los próximos cinco años (2016 a 2020). Esta unidad de negocio (UN) representa el 22% de la facturación total de la empresa, las demás UN pasan por una desaceleración, pero esta es más acentuada en minería. Limitamos la estrategia a dicha unidad, debido a la coyuntura especial que afecta en mayor medida sus resultados, el periodo de análisis empleado se realiza hasta diciembre de 2015, buscando

¹ El banco mundial emite el prospecto económico mundial que contiene indicadores macroeconómicos donde se detalla las tendencias de la economía mundial y como su influencia afecta a las economías en vías de desarrollo.

proponer la gran estrategia de la empresa y respondiendo a la situación específica de sector minería. Lo demás se mantiene *ceteris paribus*.

4. Importancia de la investigación

El equipo de trabajo busca mediante el análisis de la información, generar ideas y/o procesos innovadores que aseguren la sostenibilidad de la unidad de negocio, la segunda con más participación de ventas del total de operaciones facturadas de la empresa, y aprovechar de la mejor manera los activos y recursos de la organización, aplicando los conocimientos adquiridos durante la Maestría de Administración de Negocios de la Universidad del Pacífico.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional de la Unidad de Negocio de Minería de RANSA

1. Análisis del macroentorno

Conocido también como análisis del entorno general, definimos los límites del análisis del macroentorno (Charles & Gareth, 2009):

- **Carácter geográfico** (Guerras y Navas, 2015): la UN de minería de la empresa RANSA desempeña su actuación en todo el territorio del Perú, específicamente hablando de la actividad económica de transporte y almacenamiento.
- **Por dimensiones o fuerzas externas:** se utilizará el análisis PESTEG, el cual es una variación del análisis PEST en el que se adiciona los factores ecológico y global (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2011:38), la explicación detallada de las dimensiones se ve a continuación y el resumen de ellas se muestra en la matriz del análisis externo (tabla 1).

1.1 Entorno político - legal

Al tercer trimestre del año 2015, las perspectivas políticas se encuentran de la siguiente manera: el estado peruano ha emitido el Decreto Legislativo 1216 que fortalece la seguridad ciudadana en materia de tránsito y transporte. Según estadística policial, entre los años 2000 y 2012, dos de cada tres denuncias (67,7%) fueron sobre asuntos de carácter patrimonial, especialmente hurtos y robos².

Esta creación legislativa permite que la tendencia de la seguridad ciudadana y empresarial aumente, haciendo que clientes y proveedores se sientan más seguros de confiar en el servicio de transporte terrestre, por lo cual habrá más cantidad de negocios para la Unidad de Negocio de Minería de RANSA, haciendo que este evento sea una oportunidad para nuestro estudio.

Alta probabilidad de que el próximo gobernante no adopte una política antisistema. Según la última conferencia anual de ejecutivos (CADE) 2015, la política económica de los candidatos a la Presidencia de la República, dejaron una sensación de tranquilidad en el empresariado por la ausencia de planteamientos que vayan contra el modelo económico actual. Por lo tanto, es probable que en el gobierno 2016-2020, uno de los candidatos que expusieron en este CADE 2015 sea el gobernante elegido que siga con el modelo económico actual.

² En el Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018 se detalla los principales índices de criminalidad del Perú.

1.2 Entorno económico

El tema económico se encuentra estable, a pesar de tener una proyección a la baja de 6,5% (2011) al 3,3% (2016)³. Se está en espera que se concrete el proyecto minero más esperado del 2015, el proyecto Tía María de la empresa minera Southern Perú Copper Corporation, pero debido a la coyuntura política de las elecciones presidenciales, es posible que este asunto, de gran importancia, sea postergado para el segundo semestre del 2016.

De acuerdo con la información publicada por el Ministerio de Minería y Energía en el 2015, se estima que la inversión en minería se encuentra compuesta por 51 principales proyectos; ello incluye proyectos de ampliación de unidades mineras, proyectos en etapa de exploración avanzada, así como proyectos con estudio ambiental aprobado o en proceso de evaluación, y que, en conjunto, ascienden a USD 63.114 millones. Si bien existen otros proyectos en etapa de exploración que no se encuentran en la cartera, esta solo es de carácter referencial e intenta recoger las principales comunicaciones formales de los titulares mineros. Algunos de los 51 proyectos mencionados no han definido su fecha de inicio de operación ni su fecha de construcción dado que aún se encuentran en etapa de estudios y permisos.

En el tema del precio de los minerales: se espera que estos se estabilicen y no sigan a la baja, como se ha estado dando hasta el momento. Con respecto al cobre, se espera que se mantenga y no siga a la baja según podemos sustentar, en los próximos años habría una mayor producción⁴.

El precio del oro se revisa al alza y en el 2018 se espera que aumente a USD 1.250 por onza troy. El precio del petróleo se revisa a la baja y se espera que se mantenga en promedio con un valor de USD 60 por barril en el periodo del 2016 al 2018.

El PBI se mantendrá al alza, ligeramente, en el próximo 2016, pero en el 2017 se alzarán en gran magnitud a 5%, sin embargo, bajará unos cuantos puntos en los siguientes años 2018 y 2019. En resumen, el PBI será positivo, pero no con un crecimiento acelerado⁵.

³ Dentro del prospecto económico mundial, que emite el banco mundial mensualmente se encuentra estadística macroeconómica de los países en desarrollo como el Perú.

⁴ El Ministerio de Economía y Finanzas emitió en el 2015 el Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 el cual muestra una recuperación gradual de la economía mundial y su influencia sobre los precios de exportación e importación de diversos productos en el Perú.

⁵ El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) Continental del Perú realizó un trabajo de investigación denominado Perú Perspectivas Económicas donde se muestran las tendencias macroeconómicas del Perú y su relación con el entorno económico global y los factores internos como el fenómeno del niño y obras de infraestructura.

En el tipo de cambio: el dólar americano se viene apreciando por la fortaleza de la economía estadounidense, amplificando la tendencia depreciatoria que enfrentan las economías emergentes exportadoras de materias primas. Se espera que el tipo de cambio se mantenga estable a partir del final del 2018.

En cuanto a las barreras arancelarias y no arancelarias a los equipos mineros: de acuerdo con información de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas (SUNAT) el 70,30% de las partidas arancelarias se encuentran liberadas del impuesto *ad/valorem* lo cual impulsa la importación de productos tecnológicos, como las maquinarias con las que trabajan las empresas mineras (anexo 2).

Por otro lado, la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (PROINVERSIÓN) está impulsando el programa de Zona de Actividades Logísticas (ZAL) en la provincia constitucional del Callao, en dicha zona se desarrollarán actividades y servicios complementarios a las mercancías, sin cambiar la naturaleza del bien, tales como el almacenamiento, embalaje, reembalaje, precintado, empaquetado, rotulado, pesaje, control de calidad, y redistribución. Dicho proyecto constituye una importante oportunidad para los operadores logísticos que se encuentran en el mercado.

1.3 Entorno social

En el tema social, lamentablemente, los conflictos sociales se han incrementado el último caso registrado es el de la minera Las Bambas con la población de Apurímac. En el 2015 se registró una huelga antiminera en Toromocho, lo cual originó malestar a los accionistas de dicha compañía minera⁶. Por otra parte, en la capital se vive un clima de violencia y delincuencia que cada día se incrementa.

1.4 Entorno tecnológico

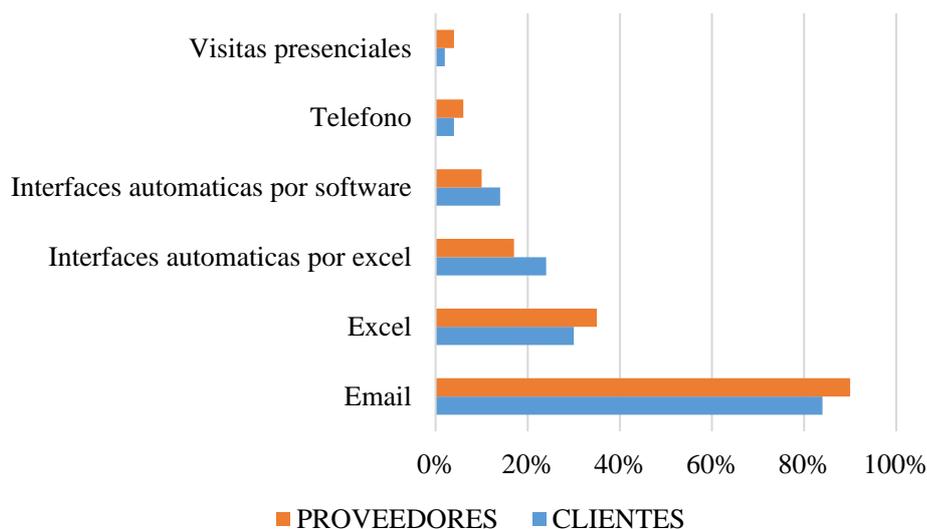
Cada vez más, la globalización nos está ayudando a reducir las brechas entre países emergentes y los desarrollados; ello nos permite acceder a herramientas tecnológicas que ayudan a ser más rápidos en nuestras labores. Tales son los casos de los celulares de última generación, los

⁶ De acuerdo al diario el Comercio el 21 de octubre del 2015 se registró una huelga de 48 horas de aproximadamente 500 personas lo cual origino perdidas económicas considerables para la empresa Chinalco que es la propietaria del proyecto Toromocho.

sistemas de videoconferencia, los sistemas ERP de última generación, así como las computadoras de última generación, que ayudan al desarrollo del *Supply Chain Management* (SCM) en las empresas a nivel mundial.

De acuerdo con el primer estudio sobre la situación del *Supply Chain Management* en el Perú, realizado el 2013 por semana económica en alianza con IPSOS Perú, el 40% de las empresas con capital nacional se encuentran poco automatizadas y son muy poco eficaces en el manejo de su cadena de suministro⁷. Otro indicador importante que muestra este estudio es que el 50% de las empresas usan sistemas convencionales de registro de información, es decir, usan programas como el Excel o similares. El estudio realizado muestra, además, que las empresas que requieren de servicios logísticos usan entre el 10 y 14% interfaces automáticas de *software* con sus proveedores.

Gráfico 1. Sistemas de integración con clientes y proveedores (% de empresas)



Fuente: Semana Económica e IPSOS, 2015

Una conclusión importante del estudio es que es difícil encontrar personal capacitado que cumpla óptimamente sus funciones. De todos los participantes entrevistados en el estudio, el 57% declaró que es difícil o muy difícil contratar mano de obra calificada.

⁷ Semana Económica y IPSOS realizaron una investigación denominada Al inicio del camino: primer estudio sobre la situación del *Supply Chain Management* que brinda información sobre las principales prácticas que realizan las empresas que operan en el Perú respecto al manejo de la cadena de suministro. Este estudio muestra además los bajos niveles de eficiencia que tienen las empresas en cuanto al manejo de la cadena de suministro.

1.5 Entorno ecológico

En el Perú existe el Ministerio del Ambiente, que se encarga de velar por el cumplimiento de las leyes ambientales; actualmente, el Perú tiene la Ley General del Ambiente 28611. Para el sector minero, en específico, existe el Reglamento de Protección Ambiental para las Actividades Mineras, aprobado a través del D.S. 016-93-EM modificado por D.S. 059-93-EM. Asimismo, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones se rige bajo la Ley que regula el Transporte Terrestre de Materiales y Residuos Peligrosos, entre ellos los insumos químicos y bienes fiscalizados (IQBF) para las empresas que operan con este tipo de productos; entre ellas, las empresas mineras, pues suelen emplear estos productos en su proceso de producción.

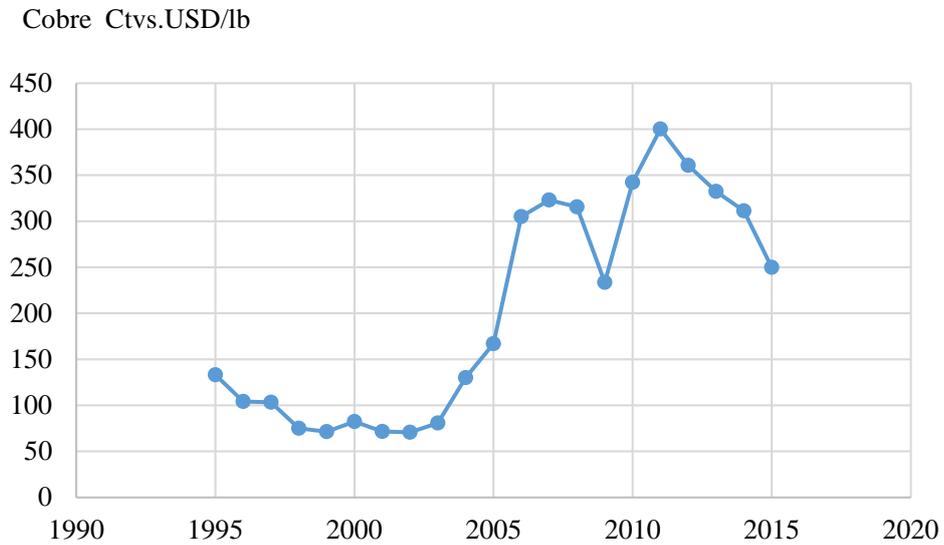
Es importante mencionar que, debido a la ubicación geográfica de nuestro país, estamos expuestos a fenómenos naturales importantes. En el 2015 se vivió en el Perú el fenómeno El Niño, el cual este hace que ocurran desastres naturales en las tres regiones del país y dificulte el transporte de carga a nivel nacional. Por otra parte, en octubre de 2015 el Perú se involucró en el Programa Regional para Proteger la Amazonía, en el cual Perú, Brasil y Colombia buscan conjuntamente reducir el impacto negativo del CO₂ en la Amazonía sudamericana⁸.

1.6 Entorno global

En la actualidad se vive una crisis con el caso del petróleo en Siria, además de la rivalidad existente entre Rusia y EE. UU. Asimismo, la disminución del precio de los metales afecta a muchas empresas mineras del mundo (anexo 3).

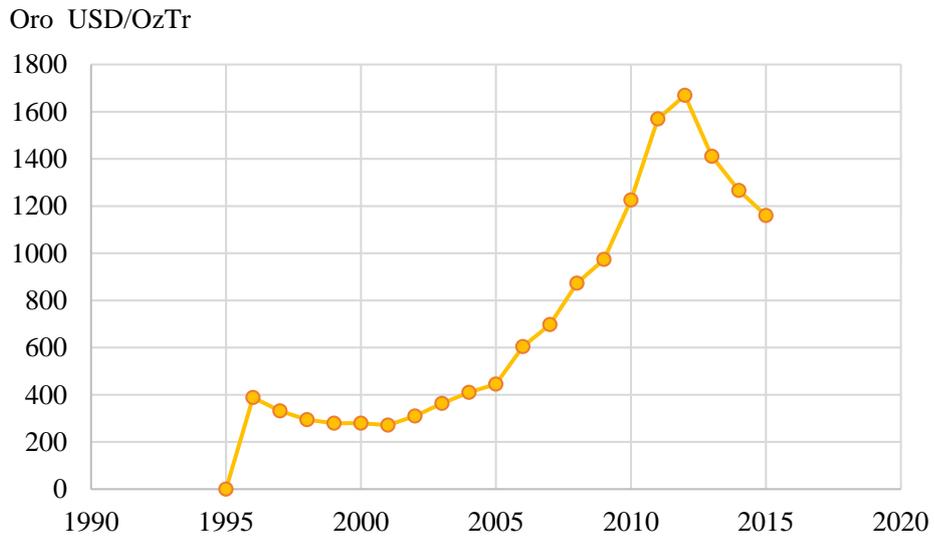
⁸ En octubre del 2015 el consejo del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) impulso el proyecto para proteger el ecosistema amazónico el cual tiene dentro de sus objetivos preservar las áreas forestales y reducir las emisiones de CO₂ en 300 millones de toneladas al año 2030.

Gráfico 2. Variación del precio promedio del cobre 1995-2015



Fuente: Banco central de reserva del Perú (BCRP), 2015

Gráfico 3. Variación del precio promedio del oro 1995-2015



Fuente: Banco central de reserva del Perú (BCRP), 2015

A continuación, se muestra la matriz del análisis externo Perú 2016-2019:

Tabla 1. Matriz del análisis externo

Tipo de fuerza	Variable	Tendencia de la variable	Cambios en la relación con clientes y proveedores	Impacto probable en la empresa	Oportunidad / Amenaza
P	Ley política de seguridad en transporte	Positiva	Clientes y proveedores están más seguros de confiar en el servicio de transporte terrestre.	Más cantidad de negocios con clientes y proveedores.	Oportunidad
P	Próximo Gobierno	Positiva	Sensación de tranquilidad en el empresariado por la ausencia de planteamientos antisistema	Mayor confianza para invertir	Oportunidad
E	Desaceleración económica e inflación	Negativa	Mayor impacto en las empresas que tienen créditos con tasas de interés variable, con deuda en dólares e ingresos en soles.	Contracción de los negocios.	Amenaza
E	Producto bruto interno	Positiva	Continuidad de los negocios y ligero crecimiento del empresariado.	Ligero aumento en facturación	Oportunidad
E	Estabilidad macroeconómica	Negativa	Recorte de gastos y políticas de austeridad.	Recalculo de tarifas con clientes.	Amenaza
S	Conflictos sociales antimineros	Negativa	Menor interés de inversión de empresas privadas.	Disminución de proyectos y posibles problemas con población en bloqueo de carreteras.	Amenaza
T	Equipos de última generación en GPS	Positiva	El mercado minero es muy exigente y cada vez empresas mineras van actualizando sus tecnologías.	Como líder del rubro, mayor posibilidad de adquirir los mejores equipos tecnológicos.	Oportunidad
Ec	Reducir emisiones de dióxido de carbono	Positiva	Proyecto atractivo para empresas privadas y proveedores.	Posibilidad de ganar proyecto relacionado a mejorar el medioambiente	Oportunidad
G	Precio de los metales	Negativa	El cliente minero se ve fuertemente golpeado al disminuir sus márgenes de ingresos.	Necesidad de ajustar aún más los precios para el cliente minero.	Amenaza
G	Precio de combustible	Positiva	Proveedores y clientes en general se ven beneficiados con la disminución de los precios del combustible.	Se obtiene ahorros considerables	Oportunidad

P: política. E: económica. S: social. T: tecnológica. Ec: ecológica. G: global

Fuente: Elaboración propia, 2015

2. Análisis del microentorno

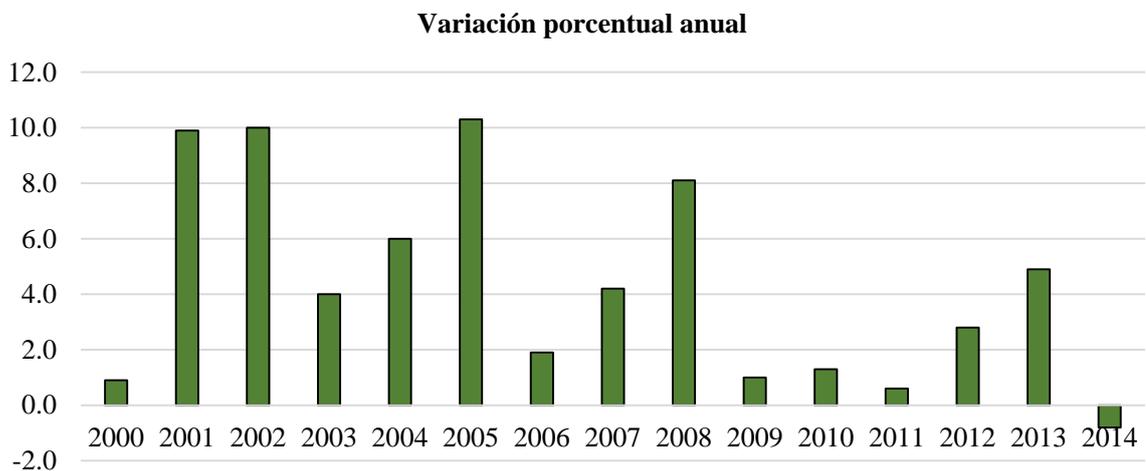
2.1 Identificación, características y evolución del sector

RANSA es una empresa que brinda servicios de agencia de aduanas, transporte y almacenamiento a diversas compañías a nivel nacional, se encuentra en el sector logístico y actualmente es el líder. Tiene un reducido número de competidores, en su nivel, que brinden servicios similares de manera especializada.

La Unidad de Negocios de Minería de RANSA atiende a empresas de mediana y gran minería que requieren de los servicios de aduanas, transporte y almacenamiento, el cual ha evolucionado de manera irregular en los últimos años (gráfico 4). Se entiende por empresas de mediana minería a aquellas que producen entre 350,00 toneladas métricas día (TMD) y 5.000,00 TMD. Las empresas de gran minería son aquellas empresas que producen más de 5,000.00 TMD.

Además, en el sector existen empresas de pequeña minería, las cuales operan en terrenos de explotación de hasta 2.000,00 ha, con una producción de hasta 350,00 TMD. Las empresas de minería artesanal operan en terrenos de explotación de hasta 1.000,00 ha con una producción de hasta 25,00 TMD.

Gráfico 4. Valor agregado bruto de extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos, 2000-2014



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014

El PBI de la economía nacional, a precios de comprador, resulta ser la suma de los valores agregados sectoriales a precios básicos, más los derechos de importación y los impuestos a los

productos. A lo largo del tiempo ha evolucionado, en respuesta a la demanda del mercado, donde el oro y el cobre son los minerales de mayor valor de exportación del mercado.

Tabla 2. Valor de exportación FOB, por principales productos mineros, 2005-2014 en millones de USD

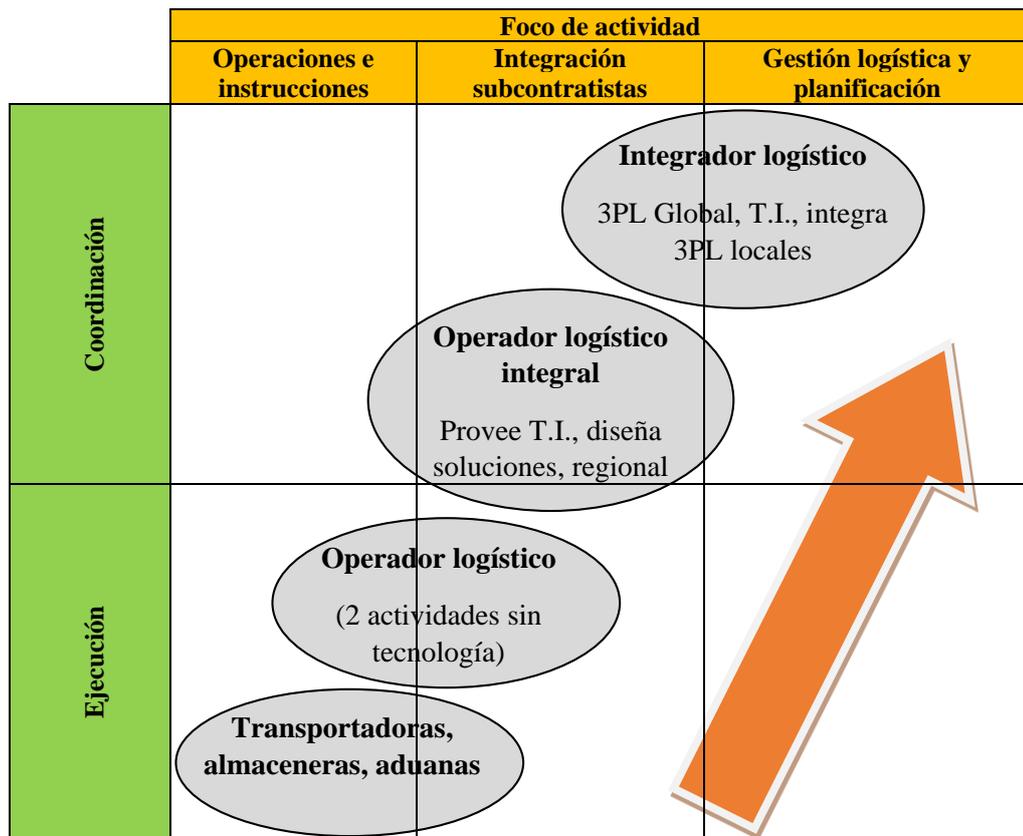
Año	Total	Cobre	Oro	% Cobre	% Oro
2005	9.789,8	3.471,8	3.095,4	35	32
2006	14.734,5	5.995,5	4.032,4	41	27
2007	17.439,4	7.219,1	4.187,4	41	24
2008	18.101,0	7.277,0	5.586,0	40	31
2009	16.481,8	5.935,4	6.790,9	36	41
2010	21.902,7	8.879,1	7.744,6	41	35
2011	27.306,2	10.721,0	10.235,4	39	37
2012	27.466,6	10.730,9	10.745,5	39	39
2013	23.789,4	9.820,7	8.536,3	41	36
2014	20.545,5	8.874,9	6.729,1	43	33

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú ,2015

El mercado de servicios logísticos está en continua evolución, incorpora las tendencias mundiales de los operadores internacionales, y pasa de ser un ejecutor a un coordinador de servicios de manera integral incorporando tecnología y soluciones regionales. De igual modo, suma a sus operaciones e infraestructura, la integración de subcontratistas, la gestión logística y la planificación.

3PL es un acrónimo para *Third Party Logistics* (logística tercerizada). Significa contratar a una empresa especializada para realizar la logística de un negocio, lo cual permite concentrarse en las actividades claves de la empresa (gráfico 5).

Gráfico 5. Tendencias en el negocio logístico



Fuente: RANSA, 2015

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

Para el análisis de las 5 fuerzas de Porter nos basaremos en la metodología de Hax y Majluf (2004) y analizaremos mediante matrices cada dimensión, comparando al mercado versus el desempeño de la unidad de negocio, calificando en una escala del 1 al 5, siendo 1 no atractivo y 5 atractivo, la calificación ha sido revisada con la gerencia de negocio de la unidad de minería y la gerencia de operaciones de RANSA.

2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes

Revisamos aspectos relacionados con identificar si esta fuerza es atractiva para el negocio, se ha considerado el número de competidores que ofrecen los mismos servicios, la diversidad que ofrecen los competidores, el crecimiento de la industria minera, las diferencias en el servicio que brinda la competencia, las tendencias a participar en la industria de nuevos competidores, las barreras de salida y los costos de almacenaje de las empresas que actualmente vienen operando, y los costos fijos para los clientes, donde finalmente obtenemos un 2 sobre 5.

Tabla 3. Rivalidad entre competidores existentes

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Atractivo	Total
1.- Competidores							
Número de competidores iguales	Muchos	■				Pocos	2,5
Diversidad de servicios de competidores	Alta	■				Baja	1,5
Crecimiento de la industria	Bajo	■				Alto	3
Diferencia de servicio	Bajo	■				Alto	3
Tendencias a participar en la industria	Alto	■				Bajo	1,5
Barreras para salir	Alta	■				Baja	2
Costos de almacenaje y costos fijos	Alto	■				Bajo	0,5
Promedio		■					2,0

Fuente: Adaptado de Michael Porter, 2009

2.2.2 Poder de negociación de los clientes

En lo relacionado a esta dimensión, consideramos la participación de las compras con relación a la industria o sector, a si los clientes están diversificados, el costo para los clientes de cambiar los servicios, si los clientes tienen la capacidad de condicionar los servicios que reciben, el posicionamiento que tiene la marca de la empresa, y la posibilidad que tienen los clientes de integrarse hacia atrás, de esta manera, luego del consenso, obtenemos un 1,6 sobre 5.

Tabla 4. Poder de negociación de los clientes

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Atractivo	Total
2.- Clientes							
Participación en el proceso de compra	Bajo	■				Alto	0,5
Clientes diversificados	Bajo	■				Alto	0,5
Costo de cambiar servicios	Bajo	■				Alto	2,5
Condicionamientos por parte de los clientes	Alto	■				Bajo	1
Posicionamiento de marca	Bajo	■				Alto	3,5
Posibilidad de integración hacia atrás	Alto	■				Bajo	1,5
Promedio		■					1,6

Fuente: Adaptado de Michael Porter, 2009

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores

En esta dimensión consideramos el número de proveedores importantes, el número de sustitutos satisfactorios, el costo de cambiar de proveedor, si el éxito depende de los bienes de un proveedor específico, el costo que representa a los proveedores que un cliente pida una mejora en los productos que oferta y la posibilidad que se tiene de realizar una integración hacia adelante, por lo que obtenemos un 2,9 sobre 5.

Tabla 5. Poder de negociación de los proveedores

		No atractivo	Medianamente no Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Atractivo	Total	
3.- Proveedores								
N.º de proveedores importantes	Bajo						Alto	4
N.º de sustitutos satisfactorios	Bajo						Alto	3
Costo de cambiar de proveedor	Alto						Bajo	4
Éxito depende de bienes de los proveedores	Bajo						Alto	2,5
Costo de pedir mejora de productos a proveedores	Alto						Bajo	1,5
Posibilidad de integración hacia adelante	Alto						Bajo	2,5
Promedio								2,9

Fuente: Adaptado de Michael Porter, 2009

2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Para analizar esta fuerza, tomamos en cuenta el número de servicios que a consideración de los clientes se ofrecen en el mercado de manera satisfactoria, los costos de cambiar de proveedor de servicios, y el grado de diferenciación que es valorado por los clientes. Luego de la revisión, se puede considerar que el resultado a obtener es 3,3 sobre 5.

Tabla 6. Amenaza de productos o servicios sustitutos

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Atractivo		Total
Sustitutos								
Número de servicios satisfactorios	Muchos						Pocos	4
Costos de cambiar servicio	Bajo						Alto	5
Grado de diferenciación valorado por el cliente	Alto						Bajo	1
Promedio								3,3

Fuente: Adaptado de Michael Porter, 2009

2.2.5 Amenaza de competidores potenciales / barreras de entrada

Revisamos si existen economías de escala en el sector, la diferenciación entre los servicios que se ofrecen en la industria, los requisitos de capital que se requieren para ingresar a la industria, el costo que representa a los clientes cambiar de proveedor y lo que representa los costos en general para la industria, independiente de la escala, de modo que obtenemos un 4,6 sobre 5.

Tabla 7. Amenaza de competidores potenciales / barreras de entrada

		No atractivo	Medianamente no Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Atractivo		Total
Competidores potenciales / Barreras de entrada								
Economías de escala en el sector	Bajo						Alto	5
Diferenciación del servicio en la industria	Bajo						Alto	5
Requisitos de capital para ingresar a la industria	Bajo						Alto	5
Costo de los clientes por cambiar de proveedor	Bajo						Alto	4
Costos, independiente de la escala	Bajo						Alto	4
Promedio								4,6

Fuente: Adaptado de Michael Porter, 2009

2.2.6 Análisis global

Revisamos una serie de aspectos relacionados a identificar si esta fuerza es atractiva para el negocio, y obtenemos un 2,8 sobre 5

Tabla 8. Analisis global

		No atractivo	Medianamente no Atractivo	Neutral	Medianamente Atractivo	Atractivo	Total	
Análisis global								
Poder de competidores	Alto	■					Bajo	2,0
Poder de clientes	Alto	■					Bajo	1,6
Poder de proveedores	Alto	■					Bajo	2,9
Amenaza de sustitutos	Alto	■					Bajo	3,3
Barreras de entrada	Alto	■					Bajo	4,6
Restricciones legales	Bajo	■					Alto	2,5
Promedio		■						2,8

Fuente: Adaptado de Michael Porter, 2009

3. Matriz evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz EFE es una herramienta que permite analizar si existen más oportunidades que amenazas en el entorno donde opera la UN de minería. En esta matriz se realiza la ponderación de las oportunidades y amenazas del entorno, asimismo, se asigna un peso a cada factor por su relevancia, de modo que la suma de estos sea 1. El nivel de respuesta fluctúa entre 1 a 4, si la respuesta es muy pobre se asigna el valor 1, y si la respuesta es altamente eficaz el valor asignado será 4; se considera el resultado de 2,5 como el valor promedio.

La metodología de valoración usada para determinar los factores: peso, valor y puntaje, para la elaboración de la matriz, fue proporcionada por la Gerencia de la UN de minería. Los resultados suman 1,97 que está por debajo del promedio 2,5; es decir, el entorno externo presenta más amenazas que oportunidades para el negocio. Por lo tanto, de acuerdo con Halem, Prahalad, Thomas y O'Neal (1999), se puede concluir que la estrategia intentada por la Unidad de Negocio de Minería no está dando los resultados esperados debido a la influencia del entorno, y que se está dando una estrategia emergente.

Tabla 9. Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Valor	Puntaje
O1.- Nuevos servicios logísticos que desarrollar	0,06	1	0,06
O2.- Existen proyectos mineros por explotarse en el país con un valor total de	0,07	2	0,14
O3.- Empresas de mediana y gran minería buscan operadores logísticos que brinden servicios logísticos con impacto ambiental y social	0,06	3	0,18
O4.- Las empresas de mediana y gran minería exigen servicios con alto desarrollo tecnológico	0,06	3	0,18
O5.- Posibilidad de desarrollar alianzas estratégicas con empresas dedicadas al control ambiental	0,05	2	0,1
O6.- Disminución de las barreras arancelarias para los productos mineros	0,07	3	0,21
O7.- Implementación de la zona de actividad logística en el puerto del callao (ZAL)	0,06	3	0,18
Subtotal	0,43		1,05
Amenazas	Peso	Valor	Puntaje
A1.- Alta variabilidad del precio de los metales a nivel internacional	0,08	1	0,08
A2.- Los competidores compiten de manera agresiva en precios	0,07	1	0,07
A3.- Algunas empresas de mediana y gran minería licitan sus proyectos mineros solo entre operadores logísticos con presencia internacional como MIQ	0,07	2	0,14
A4.- las empresas mineras se encuentran en la búsqueda constante de reducción de costos logísticos	0,07	1	0,07
A5.- Desaceleración económica de China	0,07	2	0,14
A6.- Incremento del tipo de cambio	0,06	2	0,12
A7.- Riesgo país de Perú	0,07	2	0,14
A8.- Conflictos sociales en el Perú relacionados con la actividad minera	0,08	2	0,16
Subtotal	0,57		0,92
Total	1,00		1,97

Fuente: Elaboración propia, 2016

Capítulo III. Análisis interno de la Unidad de Negocio de minería de RANSA

1. Estrategia y planeamiento actual

La estrategia actual de la Unidad de Negocio de Minería de RANSA es incrementar los retornos económicos de sus clientes, a través de soluciones logísticas integrales y especializadas en la cadena de abastecimiento. De tal modo que los clientes puedan enfocarse en su núcleo de negocio.

2. Análisis de la cadena de valor de servicios

2.1 Ventaja competitiva

A través del análisis de la cadena de valor de servicios, podemos concluir que la fuente de la ventaja competitiva de la UN de minería de RANSA se basa en las actividades de producción y logística, ya que las necesidades o requerimientos del cliente son atendidas las 24 horas del día, además, las operaciones logísticas de transportes y almacenes se realizan de forma especializada por tipo de producto: carga general, material peligroso, o insumo bien químico fiscalizado; y se mantienen altos estándares de seguridad, de tal forma que la carga llegue de forma segura al punto de destino (anexo 4).

Sin embargo, los factores externos como la variación del precio de los metales y la desaceleración de china antes mencionados, ha generado que las empresas de mediana y gran minería que operan en el Perú prioricen contratar servicios logísticos menos costosos. Los competidores, al percibir esta situación, ofrecen servicios logísticos a menor precio que la UN de minería. Estos factores han originado la caída de las ventas y baja rentabilidad de las operaciones. Por tanto, no es posible mantener la actual ventaja competitiva sin tomar medidas que permitan mitigar el impacto del entorno externo.

3. Estructura organizacional

En esta sección se describe la ubicación organizacional de la UN de minería de RANSA comercial S.A., dentro de la unidad estratégica RANSA comercial S.A. que, a su vez, forma parte del Grupo Romero.

3.1 El Grupo Romero

El Grupo Romero es uno de los principales grupos económicos del país, de capital peruano y generación de empleo en el Perú. El grupo romero cuenta con empresas en los sectores: consumo masivo, agrícola, energía, industria, servicios logísticos marítimos y portuarios. RANSA es una empresa del Grupo, que brinda servicios logísticos marítimos y portuarios.

3.2 RANSA

RANSA Comercial S.A. es una unidad estratégica de negocios del Grupo Romero. El Grupo RANSA está conformado por ocho empresas que son Agencias RANSA S.A, Andean Logistics S.A, RANSA Selva S.A.C, Procesadora Torre Blanca, Construcciones Modulares S.A., Compañía Almacenera S.A., Almacenera del Perú S.A., y RANSA Comercial S.A

RANSA Comercial S.A. es una sociedad anónima, fundada en marzo de 1939 en la ciudad de Lima, Perú. Se dedica al diseño y gestión de soluciones especializadas por sector para atender requerimientos logísticos, con el propósito de optimizar la cadena de suministro de sus clientes a través de un servicio con alto valor agregado.

Misión. Mejorar el nivel de la logística en los países donde trabajemos, de forma que ayudemos a nuestros clientes a optimizar su cadena de suministro

Visión. Ser una empresa logística de clase mundial posicionada entre los primeros operadores de Latinoamérica con ventas superiores a USD 500 millones en el año 2018.

Valores. Honestidad, lealtad, tratar a las personas con respeto, y equidad; cultivar relaciones de largo plazo con los clientes; excelencia en los sistemas de trabajo (eficiencia, eficacia y efectividad); cumplir los compromisos (con el cliente y la organización); adaptarse rápidamente a los cambios; empoderar a los diferentes niveles de la organización, y trabajar en equipo.

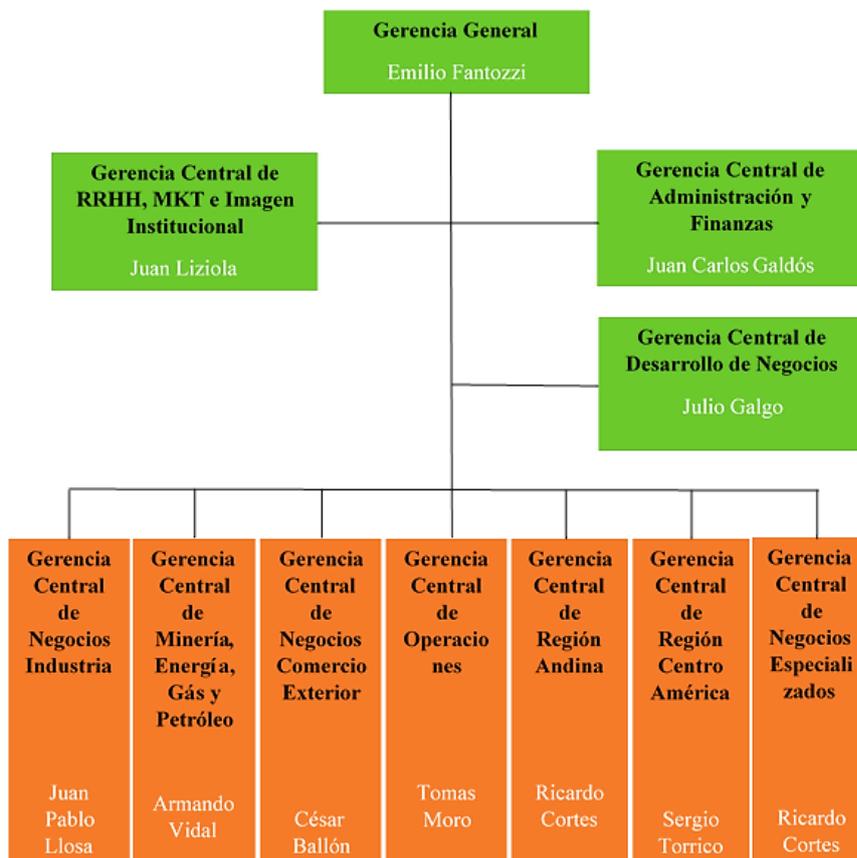
Objetivos estratégicos

Los objetivos definidos de RANSA son los siguientes:

- El crecimiento internacional. Este objetivo se centra en el desarrollo de nuevos mercados en la región y, también, de la expansión de operaciones en los países donde RANSA se encuentra en la actualidad.

- El crecimiento local. Este objetivo es similar al anterior; la diferencia es que el foco de crecimiento es Perú. Se espera desarrollar una red nacional completa que sirva como catalizador de otros negocios en el país y, así, contribuir al aumento de la producción nacional y la calidad de vida de los demás peruanos.
- Ser una empresa innovadora. Lo que se busca es estar en un proceso continuo de desarrollo de nuevos servicios e ingresar a nuevas industrias, de tal manera que RANSA se anticipe a los cambios en el entorno en el que opera.
- Optimizar la gestión comercial, identificando oportunidades que agreguen valor en los clientes, como resultado de un mayor entendimiento de sus necesidades.
- Asegurar una operación eficiente y eficaz en todo momento. Esto se refiere al trabajo operativo y administrativo de la organización.

Gráfico 6. Organigrama institucional



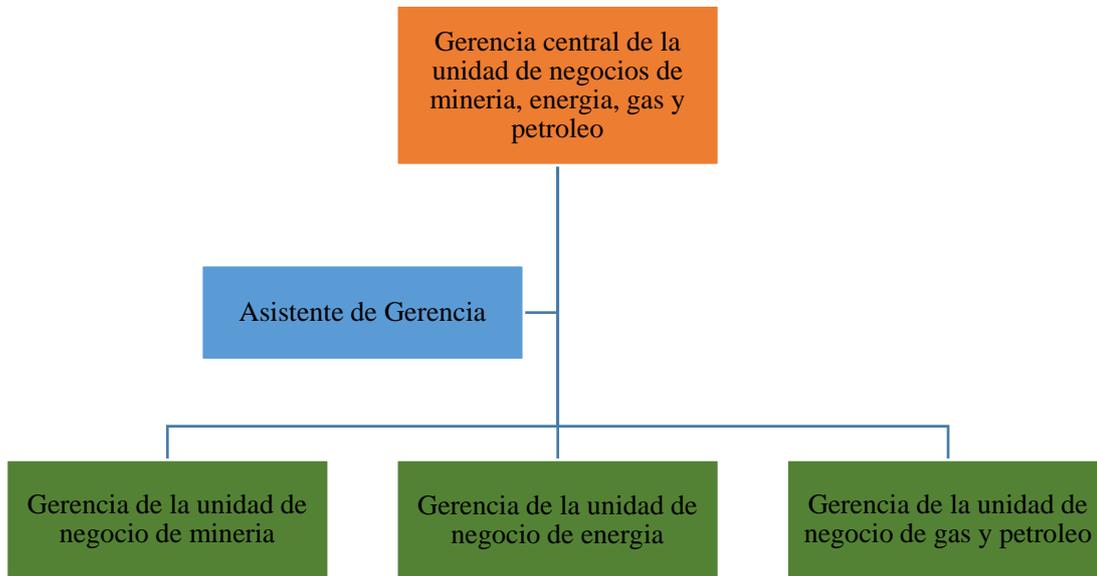
Fuente: RANSA, 2012

3.3 Unidad de Negocio de Minería de RANSA

RANSA comercial S.A, cuenta con diferentes unidades de negocio (UN), especializadas en brindar soluciones por sector. La UN de minería brinda servicios especializados de agencia de

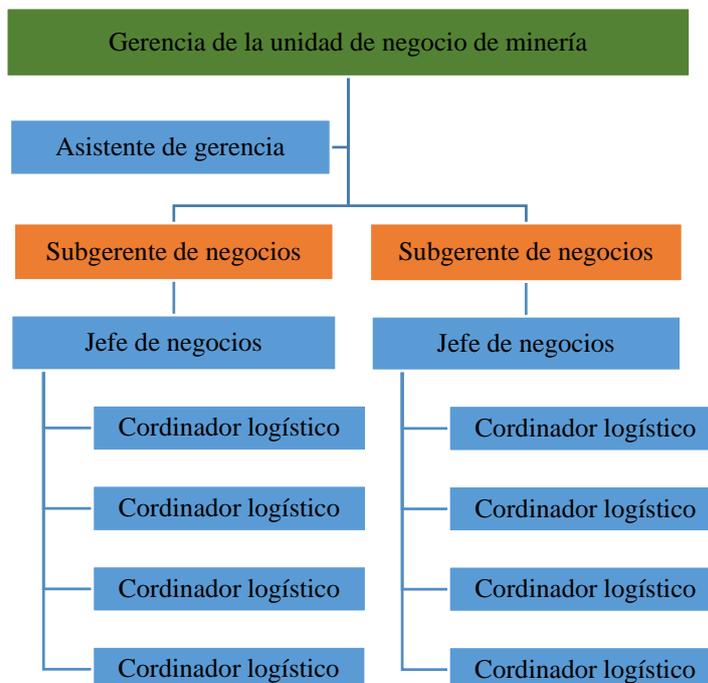
aduana, gestión de carga internacional, almacén simple, y transportes. Esta UN representa el 22% de las ventas totales facturadas por RANSA comercial S.A.

Gráfico 7. Organigrama gerencia central Unidad de Negocio de Minería, energía, gas y petróleo



Fuente: RANSA, 2012

Gráfico 8. Organigrama gerencia de la UN de minería



Fuente: RANSA, 2012

4. Análisis basado en valor, rareza, imitación, organización (VRIO)

Barney y Griffin (1992) desarrollaron una herramienta de análisis para determinar qué recursos y capacidades contribuyen a generar una ventaja competitiva. Este modelo se denomina valioso, raro, inimitable y aprovechable por la organización (VRIO).

Grant (2014), Define los recursos como todos los activos productivos de la empresa y las capacidades son lo que la empresa puede hacer.

Si un recurso o capacidad no es valioso para la organización se considera que hay una desventaja competitiva. Si un recurso o capacidad es valioso, pero no es raro, existe una paridad competitiva. Si un recurso o capacidad es valioso, raro, pero no es difícil de imitar existe una ventaja competitiva temporal. Si un recurso o capacidad es valioso, raro, difícil de imitar y explotado por la organización, entonces se tiene una ventaja competitiva sostenible.

Los criterios de evaluación de las variables, calificación, implicancia competitiva y diseño económico que se tomaron en cuenta para la elaboración de la matriz, fueron revisados por el grupo trabajo en conjunto con la gerencia de la UN de minería y la gerencia de operaciones. Para este análisis se compara a la UN de minería con sus dos principales competidores MIQ y DINET.

De este análisis se concluye que la competencia o capacidad central de la UN de minería de RANSA es brindar plena confianza a sus clientes respecto al manejo de las operaciones logísticas que se le asignan. Esta conclusión se relaciona con los resultados obtenidos del análisis de la cadena de valor del negocio, ya que los clientes tienen confianza en la Unidad de Negocio de Minería de RANSA, para que sus requerimientos y urgencias sean atendidos en cualquier momento, manteniendo la seguridad y el estándar especializado que ellos requieren de acuerdo a su tipo de carga.

Tabla 10. Matriz de recursos VRIO

N.º	Recurso	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancias Competitivas
R1	Gran capacidad financiera	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
R2	Operador logístico líder y pionero en el sector	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
R3	Cartera de clientes compuesta por las principales mineras del país	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
R4	Personal capacitado y con experiencia en proyectos mineros	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
R5	Infraestructura propia y de gran envergadura	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
R6	Cobertura a nivel nacional de las operaciones logísticas	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
R7	sistema de información propio integrado con el sistema de los clientes	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
R8	Ubicación estratégica de las instalaciones	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
R9	Interacción con los grupos de interés de las empresas mineras	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
R10	Altos estándares de seguridad en las operaciones logísticas	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Adaptado de Barney y Hesterly, 2015

Tabla 11. Matriz de capacidades VRIO

Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancias Competitivas
Brindar seguridad en el soporte financiero de las operaciones logísticas (R1)	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Brindar confianza en el manejo de las operaciones logísticas (R2,R3,R4,R5,R6,R10)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Gran capacidad de atender los requerimientos de los clientes (R4,R5,R6,R8)	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Brindar información en línea y personalizada (R4,R7)	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Poner a disposición recursos para el manejo de los grupos de interés (R9)	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Adaptado de Barney y Hesterly, 2015

5. Matriz de evaluación de los factores internos

La matriz EFI permite visualizar las fortalezas y las debilidades principales de la UN de minería y energía. Esta herramienta sirve para identificar y evaluar las relaciones entre las diferentes áreas de la UN. En esta matriz se pondera y asigna un peso a las fortalezas y debilidades de la organización. Si la respuesta es muy ineficaz se asignará 1, y si es altamente esta eficaz se asignará 4. El valor promedio es 2,5.

El resultado obtenido en esta matriz es de 2,55, ligeramente por encima del promedio. Ello significa que la estrategia empleada actualmente por el negocio ayuda de forma mínima a aprovechar mejor las fortalezas que las debilidades de la organización.

Esta matriz se relaciona con la cadena de valor y con el análisis VRIO ya que los clientes tienen confianza en RANSA para que realicen sus operaciones debido a la amplia experiencia que tiene en el sector por ser el pionero y líder. Además, RANSA cuenta con la capacidad financiera para soportar las operaciones que requieren los clientes.

Tabla 12. Matriz EFI

Fortalezas	Peso	Valor	Puntaje
F1.- Gran capacidad financiera	0,08	4	0,32
F2.- Operador logístico líder y pionero en el sector	0,07	4	0,28
F3.- Cartera de clientes compuesta por las principales mineras del país	0,05	3	0,15
F4.- Cobertura a nivel nacional de las operaciones logísticas	0,05	3	0,15
F5.- Manejo de altos estándares de seguridad en las operaciones logísticas	0,06	3	0,18
F6.- Manejo e Interacción con los grupos de interés de las empresas mineras	0,05	3	0,15
F7.- Manejo de Infraestructura propia y de gran envergadura	0,05	3	0,15
F8.- Personal capacitado y con experiencia en proyectos mineros	0,05	3	0,15
F9.- Sistema de información propio integrado con el sistema de los clientes	0,05	3	0,15
Subtotal	0,51		1,68
Debilidades	Peso	Valor	Puntaje
D1.- Falta de gestión comercial	0,05	2	0,10
D2.- Ausencia de un socio estratégico: <i>freight forwarder</i> de clase mundial	0,05	2	0,10
D3.- Falta de integración de las áreas de apoyo	0,04	2	0,08
D4.- Carencia de una estrategia de mantenimiento de la marca RANSA	0,04	2	0,08
D5.- No se han establecido acuerdos y condiciones claros en los servicios que se brindan	0,04	2	0,08
D6.- EBITDA por debajo del 5%	0,06	2	0,12
D7.- Alta burocracia para el desarrollo de nuevos requerimientos en el sistema	0,04	2	0,08
D8.- Ausencia de un área de innovación en servicios logísticos	0,06	2	0,12
D9.- Alta estructura de costos operativos que encarecen las operaciones	0,06	1	0,06
D10.- Alta rotación de personal administrativo y operario	0,05	1	0,05
Subtotal	0,49		0,87
Total	1		2,55

Fuente: Elaboración propia, 2015

Capítulo IV. Demanda

1. Objetivo general

Desarrollar una plataforma de investigación para atender los requerimientos de los clientes de mediana y gran minería en el territorio nacional, y así sostener la línea de desarrollo de la UN.

2. Metodología

Para estimar la demanda de los servicios logísticos de agencia de aduanas, almacenes y transportes que requieren las empresas de mediana y gran minería en el país, se ha calculado la relación histórica promedio del monto de inversiones realizadas por las operaciones y proyectos de las empresas de mediana y gran minería respecto a los servicios logísticos realizados.

Tabla 13. Promedio de operaciones y proyectos de empresas de mediana y gran minería

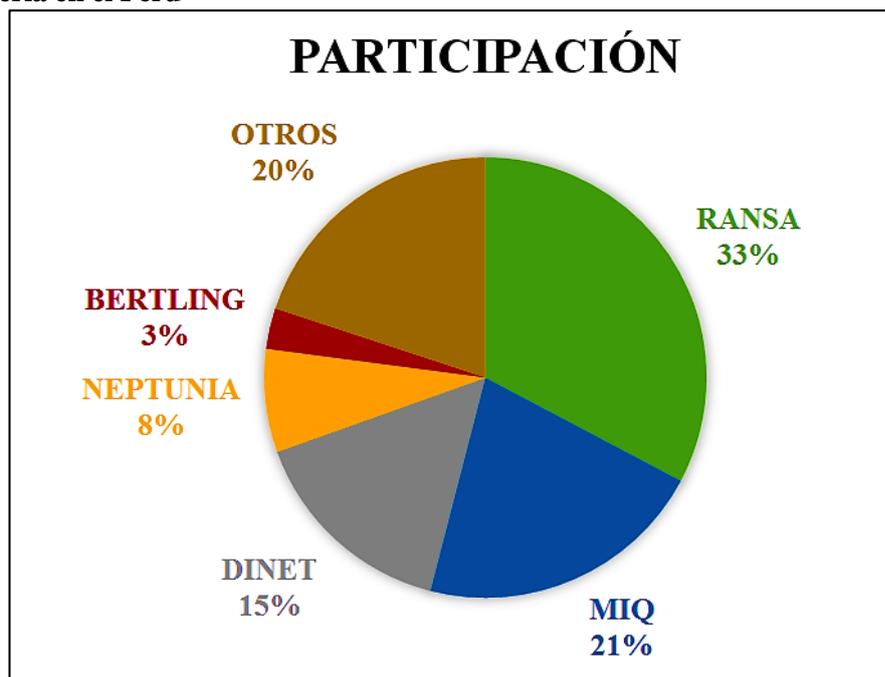
Descripción	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Comisión de agencia de aduanas en dólares	4.446,79	42.425,88	98.630,75	28.361,71	1.406,22	175.271,35
Bultos	2.859,00	11.609,00	9.692,00	4.283,00	354,00	28.797,00
Peso en toneladas	6.307,85	22.480,81	10.105,59	3.480,39	105,60	42.480,24
m ² ocupados	6.726,61	31.728,99	9.179,53	3.780,00	259,36	51.674,49
Total, viajes realizados	553,00	831,00	1.583,00	639,00	46,00	3.652,00

Fuente: RANSA, 2016

3. Selección de mercados

Actualmente la UN de minería brinda sus servicios exclusivamente para las empresas formales de mediana y gran minería que producen más de 350,00 TMD y 5.000,00 TMD respectivamente. Se selecciona este mercado porque son las empresas que dentro del sector minero pueden pagar por un servicio de mayor precio debido a los altos estándares de seguridad que requieren.

Gráfico 9. Cuota de mercado en las operaciones logísticas de las empresas de mediana y gran minería en el Perú



Fuente: RANSA, 2015

4. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda del mercado seleccionado, se utilizó fuentes secundarias de información registradas por el Ministerio de Energía y Minas del Perú, sobre los proyectos de inversión de mediana y gran minería estimados para los siguientes años; se realizó la estimación de la demanda para los periodos 2016-2020, teniendo como base los indicadores manejados en las operaciones y proyectos de las empresas de mediana y gran minería. Dicha metodología fue validada por la Gerencia de Operaciones de la UN. Para la estimación de la demanda se consideraron los proyectos y operaciones que aún no se han licitado o adjudicado.

Tabla 14. Estimación de la demanda

Descripción	2016	2017	2018	2019	2020	TOTAL
Comisión Ag. de aduanas en dólares	66.779,35	637.127,62	1.481.180,24	425.919,95	21.117,81	2.632.124,98
Bultos	42.934,83	174.337,33	145.548,92	64.319,65	5.316,17	432.456,89
Peso en toneladas	94.727,69	337.603,96	151.759,98	52.266,51	1.585,84	637.943,97
m ² ocupados	101.016,39	476.487,84	137.852,94	56.765,88	3.894,92	776.017,96
Total, viajes realizados	8.305,00	12.480,00	23.774,00	9.597,00	692,00	54,848,00

Fuente: Elaboración propia, 2016

5. Conclusiones

A pesar de que existen más amenazas que oportunidades en el entorno. El mercado de mediana y gran minería aun demandará servicios logísticos. Pero la gerencia de operaciones indica que el entorno desfavorable en el que se encuentra la UN, debido a la caída en el precio de los minerales, está haciendo que sus clientes busquen renegociar las tarifas con el fin de reducirlas. A esto se suma que la venta en el año 2015 ha caído en un 19% respecto al año anterior.

La demanda estimada puede ser atendida por la Unidad de Negocio de Minería de RANSA, debido a la capacidad financiera, infraestructura y personal especializados que se tiene para soportar las operaciones; pero antes de atender estos requerimientos, se debe de reducir la estructura de costos operativos y buscar ser más eficientes.

Capítulo V. Planeamiento estratégico - determinación de la estrategia

1. Determinación de objetivos estratégicos

Como se mencionó en el capítulo anterior, los factores externos no permiten cumplir íntegramente con la estrategia corporativa. Debido a esta situación es que la UN tiene que establecer objetivos estratégicos que le ayuden a sobrepasar la situación de crisis en la que se encuentra, contribuir a alcanzar la estrategia genérica de diferenciación enfocada y de las estrategias del negocio. Aun así, los objetivos estratégicos del negocio que se plantean en este plan de investigación se alinean con los siguientes objetivos estratégicos corporativos:

Tabla 15. Alineamiento de objetivos estratégicos corporativos y estratégicos del negocio

Objetivos estratégicos corporativos	Objetivos estratégicos del negocio (OEN)
- Optimizar la gestión comercial, identificando oportunidades que agreguen valor en los clientes como resultado de un mayor entendimiento de sus necesidades.	OEN1.- Ser considerado el socio estratégico que conoce todas las necesidades logísticas del cliente
- Ser una empresa innovadora.	OEN2.- Atender de manera integral las necesidades logísticas del cliente diseñando soluciones flexibles e innovadoras que respondan y se anticipen a los requerimientos del cliente

Fuente: Elaboración propia, 2016

2. Matriz de fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA)

De acuerdo a las variables identificadas en las matrices EFE y EFI se ha realizado el FODA cruzado. Con esta matriz se busca explotar las oportunidades con las fortalezas que se tiene. Buscar oportunidades que minimicen las debilidades internas de la empresa. Confrontar las amenazas del entorno con las fortalezas que posee la empresa. Así mismo, se busca evitar las debilidades y amenazas con las estrategias que se recomiendan.

Tabla 16. Estrategias del análisis FODA cruzado

FO (estrategias ofensivas)	DO (estrategias adaptativas)
Brindar servicios logísticos innovadores en la cadena de abastecimiento de las empresas de mediana y gran minería (O1,O3,O4,O7,F1,F2,F3,F6,F8). Diversificación relacionada. OEN 2	Fortalecer el posicionamiento de la marca RANSA en las empresas de mediana y gran minería (D1,D4,O1,O2,O3). Desarrollo de producto. OEN1
FA (estrategias defensivas)	DA (estrategias supervivencia)
Incrementar la eficiencia de la Unidad de Negocio de Minería (F4,F7,F8,F9,A1,A2,A4). Estrategia reducción de costos. OEN2	Implementar un programa de fidelización al cliente D1,D5,D8,10, A2,A3,A4. Diversificación relacionada. OEN1

Fuente: Elaboración propia, 2016

Las estrategias propuestas en la tabla 17, ayudan a cumplir con la estrategia genérica de diferenciación enfocada de la siguiente manera: la estrategia de diversificación relacionada permite ofrecer nuevos servicios logísticos dentro del paquete ofrecido, lo cual incrementa el valor que puede percibir nuestro cliente respecto a los servicios que brinda la UN. La estrategia de reducción de costos permitirá a la UN de minería de RANSA, ofrecer precios más competitivos a sus clientes, sin bajar la calidad de servicio y así contrarrestar los efectos de la competencia. La estrategia de desarrollo de producto que proponemos busca mejorar los servicios que actualmente brinda la UN a sus clientes, de tal modo que estos se fidelicen con la marca RANSA y así generar mayor valor y rentabilidad para la UN.

Tabla 17. Estrategias del análisis FODA cruzado relacionada con los planes funcionales

Descripción de estrategia	Marketing	Operaciones	Finanzas	RR.HH.
Brindar servicios logísticos innovadores en la cadena de abastecimiento de las empresas de mediana y gran minería (F1, F2, F3, F6, F8, O1, O3, O4, O7; OEN2). Diversificación relacionada				
Fortalecer el posicionamiento de la marca RANSA en las empresas de mediana y gran minería (D1, D4, O1, O2, OEN1). Penetración de mercado				
Incrementar la eficiencia de la UN (F4, F7, F8, F9, A1, A2, A4, OEN2). Reducción de costos				
Implementar un programa de fidelización al cliente (D1, D5, D8, D10, A2, A3, A4, OEN1). Diversificación relacionada				

Fuente: Elaboración propia, 2016

3. Estrategia realizada

La UN de minería cuenta con una estrategia corporativa, la cual se viene implementando progresivamente. Podemos observar que el entorno ha cambiado y esto requiere tomar acción inmediata para evitar mayores pérdidas. Según lo presentado hasta el momento, vemos que hay una necesidad de priorizar esfuerzos y enfocarnos en actividades que nos garanticen sostenibilidad a largo plazo.

De acuerdo con Hamel, Prahalad, Thomas y O'Neal (1999) se ha formulado una estrategia (estrategia intentada), implementado (estrategia deliberada), evaluando los resultados (estrategia realizada) y podemos percibir que hay cosas que no se están atendiendo debido a la influencia de los factores externos. Es así que inicia la aparición de nuevas ideas (estrategia emergente) que empuja a que no todo lo propuesto se realice y tengamos planes sin ejecutar (estrategia no realizada). La razón principal es que buscamos apalancar el negocio, pues la coyuntura se

desarrolla en tiempos de crisis, por lo que, en lugar de caminar de la visión a la acción, tomamos la acción alineándonos con la visión.

Etkin (2013) define la crisis como una expresión del desorden, desvíos de energías de los procesos que quitan competitividad a la organización y que, por tanto, deben ser evitadas, ocultadas o solucionadas. Además, menciona que las crisis no solo pueden ser resultado de la imprevisión, también pueden ser el resultado de la emergencia de fuerzas que han estado ignorado o postergadas.

4. Matriz interna y externa (IE)

Para realizar la matriz interna y externa (IE) se identifica el total ponderado de la matriz EFE (1,97) y se coloca en el eje “X”, y el total ponderado de la matriz EFI (2,51) en el eje “Y”. Los resultados nos indican que debemos de cosechar o desinvertir, y las alternativas que tenemos como estrategia de negocio son las de reducir costos o realizar la desinversión.

Tabla 18. Matriz interna y externa

			Fuerte	Promedio	Débil
Resultado Matriz EFI 2.55			3,00 – 4,00	2,00 – 2,99	1,00 – 1,99
Resultado matriz EFE 1.97	Alto	3,00 – 4,00	Cuadrante I Crecer y construir - Intgr. Hacia atrás, hacia adelante u horizontal - Pntr. de mercado - Drllo. de mercado - Drllo. de producto	Cuadrante II Crecer y construir - Intgr. Hacia atrás, hacia adelante u horizontal - Pntr. de mercado - Drllo. de mercado - Drllo. de producto	Cuadrante VI Conservar y mantener - Pntr. de mercado - Drllo. de producto
	Medio	2,00 – 2,99	Cuadrante IV Crecer y Construir - Intgr. Hacia atrás, hacia adelante u horizontal - Pntr. de mercado - Drllo. de mercado - Drllo. de producto	Cuadrante V Conservar y Mantener - Pntr. de mercado - Drllo. de producto	Cuadrante VI Cosechar o desinvertir - Reducir costos - Desinversión
	Bajo	1,00 – 1,99	Cuadrante VII Conservar y Mantener - Pntr. de mercado - Drllo. de producto	Cuadrante VIII Cosechar o desinvertir - Reducir costos - Desinversión	Cuadrante IX Cosechar o desinvertir - Reducir costos -Desinversión

Fuente: Adaptado de Michael Allen 1979

5. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Esta matriz cuenta con cuatro cuadrantes que indican si se debe de aplicar estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Para el caso de la división de minería de RANSA, se debe de tomar estrategias defensivas, y así mantener el liderazgo en el mercado. La estrategia defensiva seleccionada es la de recorte de gastos. Las variables y la calificación, fueron validadas por la gerencia de la UN de minería y la gerencia de operaciones y la gerencia de negocio.

Tabla 19. Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerzas financieras	Valor	Estabilidad del entorno	Valor
Gestión de créditos y cobranzas	3	Barreras de ingreso al mercado	-2
Apalancamiento	6	Variación tipo de cambio	-7
Liquidez	3	Variabilidad de la demanda	-5
Flujo de efectivo	3	Regulación ambiental	-3
Respaldo financiero	7	Estabilidad política	-4
		Conflictos sociales	-7
Promedio	4,4	Promedio	-4,7
Ventajas competitivas	Valor	Fuerzas de la industria	Valor
Participación en el mercado	-1	Los competidores compiten de manera agresiva en precios	1
Capacidad financiera	-1	Los proveedores tienen dificultad financiera para integrarse hacia delante	5
Personal capacitado y con experiencia en proyectos mineros	-3	las empresas mineras se encuentran en la búsqueda constante de reducción de costos logísticos	2
Lealtad de los clientes	-5	Potencial de crecimiento	3
Control sobre proveedores: transportes y almacenes	-4	Potencial de utilidades	3
Manejo e interacción con los grupos de interés de las empresas mineras	-5	Estabilidad financiera	3
Sistema de información propio integrado con el sistema de los clientes	-4	Empleo de recursos	4
Manejo de altos estándares de seguridad en las operaciones logísticas	-2		
Promedio	-3,1	Promedio	3,0

Fuente: Adaptado de H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel 1982

Gráfico 10. Matriz PEYEA



Fuente: Adaptado de H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel 1982

6. Matriz de la estrategia principal

Esta matriz evalúa dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Debido a sus características, la división de minería de RANSA se coloca en el cuadrante III, en una posición competitiva débil en un mercado que está creciendo lentamente debido al entorno externo. Las estrategias que recomendamos son las de recorte de gastos y diversificación relacionada

Tabla 20. Matriz de la estrategia principal

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

Fuente: Adaptado de R. Christensen, N. Berg, M. Salter. 1976

7. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Esta matriz compara el desempeño de RANSA respecto a la competencia e informa sobre las fortalezas y debilidades particulares de los competidores

Se asignan los valores de la siguiente manera:

- 1 = Debilidad grave.
- 2 = Debilidad menor.
- 3 = Fortaleza menor.
- 4 = Fortaleza importante.

De acuerdo con la gerencia del negocio de la UN de minería, el competidor MIQ se encuentra muy cerca de su posición competitiva, esto se debe a que años anteriores MIQ era el proveedor y socio de la UN de minería, en las operaciones logísticas de mediana y gran minería; MIQ se encargaba del transporte internacional y la UN de minería del resto de la cadena de abastecimiento, hasta entregar la carga en las instalaciones de las empresas mineras. Además, MIQ tiene dentro de su organización varios colaboradores que antes formaron parte de la UN de minería. Los valores, calificación y puntuación fueron validados por la gerencia del negocio.

Tabla 21. Matriz del perfil competitivo

Factores críticos del éxito	Pond.	RANSA		MIQ		DINET	
		Calf.	Punt.	Calf.	Punt.	Calf.	Punt.
Ser reconocido a nivel nacional e internacional	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Contar con el respaldo de un grupo económico reconocido en el país o el exterior	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Poseer un sistema de información logístico adecuado a los requerimientos del cliente	0,08	4	0,32	2	0,16	2	0,16
Flexibilidad ante los requerimientos de los clientes	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27
Brindar seguridad integral a la carga durante toda la operación logística	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Precios competitivos en el mercado	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30
Fidelización del cliente - gestión comercial	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18
Publicidad de la marca	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18
Experiencia reconocida en el sector	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20
Cumplimiento con los indicadores de gestión logísticos requeridos por el cliente	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Capacidad financiera	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
	1,00		3,31		3,21		2,89

Fuente: Elaboración propia, 2016

8. Estrategias genéricas planteadas por Michael Porter

Conforme con Michael Porter (2002), las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres formas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Asimismo, tenemos dos tipos alternativos de liderazgo en costos y en enfoque, que resultan en un total de cinco estrategias genéricas.

Según los resultados obtenidos en las matrices realizadas en la investigación, la estrategia que debemos de utilizar es la de enfoque en diferenciación o diferenciación enfocada, ya que el mercado objetivo de la UN está compuesto por un pequeño número de clientes con alto poder adquisitivo, que son las empresas de mediana y gran minería, y el precio al cual se ofrecen los servicios no son baratos debido a los altos estándares de seguridad que requieren este tipo de empresas. La diferenciación consiste en brindarle a los servicios atributos que sean percibidos por el cliente como algo único en el mercado.

La relación que existe entre la cadena de valor, el análisis VRIO y la estrategia genérica, es que los servicios que brinda RANSA son percibidos como únicos por la disponibilidad de atender los requerimientos en cualquier momento y, así mismo, poder soportar financieramente las actividades logísticas que requiere la mediana y gran minería.

9. Estrategias de la Unidad de Negocio de Minería

9.1 Estrategia de integración hacia atrás

De acuerdo con David (2013) esta estrategia propone apropiarse de los proveedores de la empresa o incrementar el nivel de control que se tiene sobre ellos, esta estrategia es adecuada cuando los proveedores no son confiables, son costosos o incapaces de cumplir con las exigencias de las empresas.

Durante el trabajo de investigación se ha identificado que la empresa MIQ, a quien antes se le consideraba proveedor y socio de la UN de minería de RANSA, ha pasado a convertirse en competidor directo. Esto demuestra que MIQ no es un proveedor confiable y que, por tanto, es necesario realizar una integración hacia atrás, adquiriendo o poniendo en marcha de una agencia de carga internacional bajo el control de la UN.

9.2 Estrategia intensiva de desarrollo de producto

Las matrices IE y PEYEA nos indican optar por este tipo de estrategia, cuyo objetivo es incrementar las ventas mediante la mejora o modificación de los servicios y/o productos actuales que oferta la empresa. Para lograr estas mejoras, la UN debe de realizar inversión en investigación y desarrollo de nuevos servicios logísticos, para lo cual recomendamos actividades como el *benchmarking* a nivel internacional, de los grandes operadores logísticos que existen a nivel internacional.

9.3 Estrategia de diversificación relacionada

Según David (2013) este tipo de estrategia es conveniente cuando las ventas de los productos actuales pueden aumentar si se agregan productos nuevos, pero relacionados.

La estrategia de diversificación relacionada propuesta consiste en ampliar el paquete de servicios logísticos brindados actualmente por la UN, los cuales son servicios logísticos de aduanas, almacenes y transportes. A este paquete de servicios se deben agregar servicios tales como: realizar la logística inversa de los clientes, administrar los almacenes en mina y dar el servicio de agencia de carga internacional.

9.4 Estrategia defensiva de reorganización

Conforme a lo mencionado por David (2013) un indicador clave para reconocer en qué momento aplicar esta estrategia, se da cuando se reconoce que el crecimiento de la organización fue tan rápido que es necesario realizar una reorganización interna.

La UN debe reestructurar los procesos burocráticos que se tienen en las operaciones, así mismo, se debe de potenciar el equipo de trabajo, de tal modo que se puedan estandarizar algunos procesos que, debido al crecimiento de las operaciones, se configuraron sin tener en cuenta la eficiencia operativa.

Tabla 22. Estrategias de negocio resultantes de las matrices realizadas

Matrices	Diversificación de producto	Desarrollo de producto	Reducción de costos	Integración hacia atrás
FODA				
IE				
PEYEA				
EP				
MPC				

Fuente: Elaboración propia, 2016

Capítulo VI. Implementación de planes funcionales propuestas por área y estrategia de responsabilidad social

1. Área de marketing

1.1 Objetivos

Las estrategias que se convierten en objetivos para los planes funcionales son:

- Brindar servicios logísticos innovadores en la cadena de abastecimiento de las empresas de mediana y gran minería.
- Fortalecer el posicionamiento de la marca RANSA en las empresas de mediana y gran minería.
- Implementar un programa de fidelización al cliente.

1.2 Herramientas

Para el diseño del plan funcional del área de Marketing, utilizaremos el marketing mix de las 7 Ps expuesto por Booms y Bitner (1981) enfocado a servicios cuyos elementos son:

- Producto: El servicio por ofrecer.
- Precio: El precio del servicio por ofrecer.
- Plaza: El medio o lugar donde se da el servicio.
- Promoción: Todos los esfuerzos que hace la compañía para estimular la popularidad de los servicios ofrecidos.
- Personas: El capital humano que distribuye un servicio físico con resultados visibles.
- Evidencia física (*Physical evidence*): Condiciones del medio donde se presta el servicio.
- Procesos: Las actividades, procedimientos, protocolos, etc. del servicio en cuestión que es dado al cliente.

1.3 Plan funcional

Dada las herramientas mencionadas podemos describir nuestro plan funcional, como se ve en la tabla siguiente.

Tabla 23. Objetivos específicos del área de Marketing

Estrategia				
N.º	Descripción	Indicadores	Meta	Plazo
1	Crear programa de generación de ideas de nuevos servicios logísticos a nivel interno de la organización	Número de ideas logradas.	3	6 meses
2	Crear un nuevo <i>slogan</i> enfocado a innovación de servicios de la UN de minería.	Porcentaje de evidencia física en cada cliente sobre el total de clientes.	100%	6 meses
3	Realizar un estudio de <i>Benchmarking</i> de los grandes operadores logísticos a nivel internacional.	Número de operadores logísticos que se ha realizado el <i>benchmarking</i>	4	6 meses
4	Sondear los precios del mercado de los actuales servicios prestados.	Número de clientes consultados sobre el total de clientes.	90%	6 meses
5	Desarrollar campañas publicitarias en las revistas del sector minero haciendo énfasis a los nuevos servicios de la UN de minería	Número de clientes interesados sobre el total de clientes del territorio.	80%	1 año
6	Encuestar a los clientes acerca de los nuevos servicios logísticos de la UN de minería.	Número de clientes consultados que aprueban los nuevos servicios sobre el total de clientes	75%	1 año
7	Realizar el prototipos de los nuevos servicios en conjunto con el área de Operaciones	Número de prototipos realizados	3	1 año
8	Encuestar a los clientes acerca de la satisfacción por los nuevos servicios ofrecidos.	Número de clientes satisfechos sobre el total de clientes	75%	2-3 años
9	Implementar un sistema CRM en la nube	Porcentaje de objetivos trimestrales cumplidos sobre el total de objetivos trimestrales en curso.	95%	5 años

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 24. Acciones a desarrollar por objetivos específicos del área de marketing

Acciones a desarrollar por objetivos específicos		
N.º	Descripción	Acción de contingencia
1	Definir el comité responsable de campaña de generación de ideas de nuevos servicios.	Conseguir el compromiso del Gte Gral. para comprometer al equipo a formar.
1	Difundir a nivel corporativo vía correo y presencial	-
1	Recibir los proyectos de los nuevos servicios	-
2	Limitar el plazo de definición de nuevo <i>slogan</i> a 01 mes.	Definir en conjunto con el comité responsable de campaña de generación de ideas en caso se pase el mes
2	Preparar <i>merchandising</i> para los clientes	-
2	Asegurar la entrega de <i>merchandising</i> a clientes	-
3	Contratar los servicios de una consultoría para el estudio del <i>benchmarking</i> .	Designar cuatro equipos de RANSA que realicen el <i>benchmarking</i> .
4	Designar a los responsables comerciales que realicen el sondeo de precios del mercado de cada cliente que tiene en su cuenta.	Contratar los servicios de una consultoría.
5	Implementar un área de trabajo encargado de la innovación de desarrollo de servicios que se encargue de verificar la viabilidad de los nuevos servicios logísticos	Contratar un consultor externo experto en innovación de servicios
5	Publicar en las mejores revistas publicitarias de minería	-
6	Preparar encuesta enfocada al tema: interés en los nuevos servicios RANSA para clientes.	-
7	Convocar a reunión con el área de operaciones designando a personas clave que conozcan más a fondo a los clientes.	- Involucrar al Gte Gral. para que se logre el compromiso de la creación de los nuevos prototipos.
8	Comprometer al personal de ventas que encuestará a los clientes.	-
9	Convocar a licitación a proveedores de sistemas CRM	-
9	Diseñar en conjunto con el proveedor el diagrama de Gantt de las actividades de la implementación del proyecto	-

Fuente: Elaboración propia, 2016

2. Área de operaciones

2.1 Objetivos

Las estrategias que se convierten en objetivos para los planes funcionales son:

- Brindar servicios logísticos innovadores en la cadena de abastecimiento de las empresas de mediana y gran minería.
- Incrementar la eficiencia de la Unidad de Negocio de Minería.
- Implementar un programa de fidelización al cliente.

2.2 Herramientas

De acuerdo con Chopra y Meindl (2013), para conseguir el ajuste estratégico del plan funcional con la estrategia competitiva de diferenciación enfocada de la UN de minería, se deben de realizar los siguientes pasos: entender al cliente y la incertidumbre de la cadena de suministro, entender las capacidades de la cadena de suministro, lograr el ajuste estratégico.

Entender al cliente y la incertidumbre de la cadena de suministro: la Unidad de Negocio de Minería debe de realizar el mapeo de toda la cadena de suministro de sus clientes de mediana y gran minería, y así acompañar y satisfacer las necesidades logísticas de sus clientes. Entender las capacidades de la cadena de suministro: la unidad de negocio tiene que analizar para que esta diseñada su cadena logística y así conocer realmente con qué capacidades operativas cuenta y qué aspectos debe de mejorar para ser más eficiente.

Lograr el ajuste estratégico: finalmente, para apoyar a la estrategia competitiva de diferenciación enfocada de la unidad de negocio, se tendrá que alinear la cadena de suministro que se ofrece actualmente a las empresas de mediana y gran minería con las necesidades logísticas de sus clientes.

2.3 Plan funcional

Los planes funcionales deben de apoyarse entre sí y apoyar a la estrategia competitiva de la empresa para así obtener el éxito.

Tabla 25. Objetivos específicos del área de operaciones

Estrategia				
N.º	Descripción	Indicadores	Meta	Plazo
1	Atender los requerimientos de urgencias de los clientes	Servicios urgentes atendidos /Servicios urgentes solicitados	100%	2 años
2	Estandarizar y redefinir los procesos de aduanas, almacenes y transportes	Porcentaje de procesos estandarizados	70%	1 años
3	Reducir la estructura de costos de las operaciones	Porcentaje de reducción de la estructura de costos	35%	5 años
4	Incrementar el peso/volumen despachada en las unidades de transporte	Porcentaje de incremento en peso/volumen despachado	10%	1 año
5	Reducir los incidentes en las operaciones	Viajes con incidentes/ Total de viajes realizados	10%	1 año
6	Desarrollar un sistema logístico que sea flexible e interactivo ante las necesidades del cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente con el sistema logístico	100%	2 años
7	Desarrollar capacidades para brindar 02 nuevos servicios a los clientes actuales	Número de nuevos servicios brindados a clientes	2	2 años
8	Conseguir que los clientes se integren al sistema logístico desarrollado	Clientes integrados al sistema logístico/Total de clientes de la Unidad de Negocio de Minería	100%	5 años

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 26. Acciones a desarrollar por objetivos específicos del área de operaciones

Acciones a desarrollar por objetivos específico		
N.º	Descripción	Acciones de contingencia
1	Homologar 10 empresas de transportes de acuerdo a los estándares de seguridad del cliente final.	Negociar la ampliación de la validez de los estándares de seguridad
1	Coordinar con el cliente el envío de programación de órdenes de compra locales para parada de planta.	Mapear a los proveedores frecuentes de los clientes y solicitar envíen su relación de ordenes urgentes por entregar al almacén
1	Coordinar con el cliente el empoderamiento sobre los proveedores para solicitar la entrega de las órdenes de compra locales de acuerdo a la programación	Mapear a los proveedores frecuentes de los clientes y solicitar envíen su relación de ordenes urgentes por entregar al almacén
2,7	Implementar el estudio de <i>Benchmarking</i> de los operadores logísticos a nivel internacional realizado por el área de marketing	Contratar un consultor externo experto en innovación de servicios
2,3,4 y 5	Implementar <i>lean six sigma</i> con un equipo especializado de trabajo	Contratar un consultor externo experto en <i>lean six sigma</i>
2,3 y 4	Realizar una evaluación de actividades que desempeña el personal del área a fin de evitar duplicidad de funciones	Contratar un consultor externo experto en innovación de servicios
3	Desvincular al personal que no se requiera en las operaciones	Contratar un consultor externo experto en innovación de servicios
3 y 4	Implementar el uso de plataformas de segundo nivel sobre las unidades de transporte de carga general	---

Acciones a desarrollar por objetivos específico		
N.º	Descripción	Acciones de contingencia
5	Certificar a los almaceneros y conductores en los cursos de material peligroso hasta llegar al nivel 3	---
5	Asignar supervisores de transportes en los puntos de control en ruta que tienen las empresas mineras	---
2 y 5	Desarrollar un plan de conocimientos en el manejo de proyectos mineros, así como la transferencia de conocimientos operativos	Contratar una consultora experta en transferencia de conocimientos operativos
3	Analizar la rentabilidad de las operaciones por cliente y determinar a quienes ya no se les debe brindar servicios	---
6 y 8	Realizar el acercamiento proactivo sobre las necesidades de información y control que requiere el cliente	---
8	Mostrar a los clientes los beneficios de usar el sistema logístico implementado por la Unidad de Negocio de Minería	---

Fuente: Elaboración propia, 2016

3. Área de Recursos Humanos

3.1 Objetivos

Las estrategias que se convierten en objetivos para los planes funcionales son:

- Brindar servicios logísticos innovadores en la cadena de abastecimiento de las empresas de mediana y gran minería. Diversificación relacionada.
- Incrementar la eficiencia de la UN. Reducción de costos.

3.2 Herramientas

Se buscará un claro alineamiento entre recursos humanos y los requerimientos de la organización; en ese sentido, el plan funcional debe lograr adaptarse vertical y horizontalmente. La adaptación vertical se centra en la conexión entre los objetivos de la empresa y las iniciativas principales de recursos humanos, la horizontal implica que todas las prácticas de recursos humanos se alineen entre sí en el interior, para que se refuercen mutuamente.

3.3 Plan funcional

Revisando las prácticas de recursos humanos más relevantes optamos por trabajar una estrategia de retención de colaboradores, la cual responde los objetivos planteados previamente.

Tabla 27. Objetivos específicos del área de recursos humanos

Estrategia				
N.º	Descripción	Indicadores	Meta	Plazo
1	Realizar un plan de retención de talento, que permita retener el personal clave dentro de la unidad de negocio	Colaboradores clave / Total de colaboradores	100%	3,25 años

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 28. Acciones a desarrollar por objetivos específicos del área de recursos humanos

Acciones a desarrollar		
N.º	Descripción	Acciones de contingencia
1	Definición del perfil requerido por puesto de trabajo	Involucrar a la alta gerencia de la UN dentro de su agenda del próximo semestre
2	Evaluación de los colaboradores	Realizar la convocatoria desde la dirección general hacia todos los colaboradores como un requisito normativo para operar
3	Capacitación – Desarrollo	Calificar la asistencia a las capacitaciones como requisito para revisión anual de aumento de sueldo
4	Plan de compensaciones	Involucrar a la alta gerencia de la UN dentro de su agenda del próximo trimestre
5	Selección de colaboradores que se alinean al perfil	Abrir todos los canales de búsqueda con una oferta de valor atractiva para el mercado

Fuente: Elaboración propia, 2016

4. Área de finanzas

4.1 Objetivos

La estrategia que se convierte en objetivo para el plan funcional es:

- Incrementar la eficiencia de la unidad de negocio. Reducción de costos

4.2 Herramientas

De acuerdo a Wheelen y Hunger (2007) se debe de contribuir con la ventaja competitiva de la UN de minería, a través de un menor costo de fondos y una capacidad flexible para recaudar capital

4.3 Plan funcional

Tabla 29. Objetivos específicos del área de finanzas

Estrategia				
N.º	Descripción	Indicadores	Meta	Plazo
1	Reducir 15 días en el ciclo de efectivo <i>cash to cash</i>	Porcentaje de reducción del ciclo de efectivo	15 días	1 año
2	Obtener el financiamiento para realizar el plan estratégico	Porcentaje de financiamiento	100%	3 meses
3	Reducir el tiempo de evaluación financiera a los clientes nuevos de 10 a 3 días	Número de días en realizar la evaluación financiera	3 días	2 meses
4	Reducir el tiempo de evaluación para aprobar las ampliaciones de línea de crédito a los clientes de 10 días a 05 días	Número de días en realizar la evaluación para ampliar las líneas de crédito	5 días	2 meses
5	Mantener un EBITDA de 9 millones de soles como mínimo	Igual o mayor a 9 millones de soles	9 millones de soles	5 años

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla 30. Acciones a desarrollar por objetivos específicos del área de finanzas

Acciones a desarrollar por objetivos específico		
Corto plazo		Acciones de contingencia
1	Establecer en el contrato con el cliente penalidades por demora en pagos de facturas por los servicios brindados	Realizar un contrato de <i>factoring</i> con el Banco
1 y 5	Rediseñar y flexibilizar el proceso de facturación	Realizar un contrato de <i>factoring</i> con el Banco
2	Mostrar los resultados económicos esperados de la unidad de negocio con el plan estratégico y sin plan estratégico a la gerencia del negocio	Mostrar los resultados económicos esperados de la unidad de negocio con el plan estratégico y sin plan estratégico a la gerencia central del negocio
3	Rediseñar y flexibilizar el proceso de facturación	Tercerizar el proceso de facturación
4	Rediseñar y flexibilizar el proceso de aprobación de línea de crédito	Tercerizar el proceso de gestión de riesgos
5	Coordinar con el área de Operaciones la reducción de la estructura de costos operativos en un 35%	---

Fuente: Elaboración propia, 2016

5. Estrategia de responsabilidad social

5.1 Objetivos

Integrar las expectativas de los *stakeholders* al proceso de negocio

5.2 Herramientas

La estrategia de responsabilidad social que se propone implementar busca integrar a los grupos de interés relacionados con la organización. Cada uno de ellos siempre tiene expectativas y busca obtener algún beneficio de las empresas que trabajan de en los alrededores de la comunidad.

5.3 Plan funcional

- Invitar a la comunidad a ser parte de una empresa de servicios para que brinde soporte a la organización realizando actividades de soporte al negocio.
- Participar junto con los colaboradores de la organización en la capacitación y formación de los pobladores de la comunidad en la empresa de servicios antes mencionada.
- Realizar convenios con los proveedores para atender las necesidades de la comunidad y mejorar el cuidado del medioambiente.

Capítulo VII. Análisis económico - financiero

1. Objetivo del análisis económico y financiero

El análisis económico y financiero tiene como finalidad determinar si el plan estratégico propuesto es viable para la UN de minería.

2. Elaboración de presupuestos de inversión

Se han elaborado los presupuestos de inversión teniendo en cuenta los planes funcionales que se proponen desarrollar en el presente plan estratégico. Los presupuestos son obtenidos de la valorización realizada de los planes funcionales (anexos 16,17, 18 y 19).

Tabla 31. Presupuesto total de inversión

Descripción	Costo en USD
Presupuesto de Recursos Humanos	98.400,00
Presupuesto de Operaciones	97.000,00
Presupuesto de Finanzas	25.000,00
Presupuesto de Marketing	1.627.400,00
Presupuesto total	1.847,800,00

Fuente: Elaboración propia, 2016

3. Análisis y proyección de estados financieros

Con base en la información anual presentada de los estados financieros de la Unidad de Negocio de Minería de RANSA y su proyección de ventas para el periodo 2016-2020, se han preparado los estados financieros. De tal modo que se analice la variación de resultados proyectados sin plan estratégico y con plan estratégico en tres escenarios: esperado, pesimista y optimista.

Tabla 32. Porcentajes de escenario

Escenarios	Incremento en ventas
Optimista	36,62%
Esperado	22,60%
Pesimista	10,58%

Fuente: Elaboración propia, 2016

4. Análisis de sensibilidad

Cálculo del WACC:

$$\text{WACC} = \text{COK} \times \frac{E}{L+E} + K_d \times (1 - T) \times \frac{L}{L+E} = 9\%$$

Dónde:

COK: costo de capital

E: capital aportado por los accionistas

L: deuda financiera contraída

K_d : costo de la deuda, se asume 5,28% (Grupo Romero).

T: tasa de impuestos, 33,5% (según el EE.RR.)

La gerencia de negocio de minería indicó que la relación de L / E, es igual a 12 / 88 = 13,64%.

Cálculo del COK:

$$\text{COK} = R_f + (R_M - R_f) \times \beta + R_p$$

Dónde:

R_f : tasa libre de riesgo, se asume 2,2%⁹.

R_M : rentabilidad del mercado, se asume 6,8%¹⁰.

β : beta apalancado

R_p : riesgo país, se asume 3,34%¹¹.

Cálculo del beta apalancado:

$$\text{Beta apalancado} = \text{Beta desapalancado} \times \left[1 + \frac{L}{E} \times (1 - T) \right]$$

Dónde:

Beta desapalancado: riesgo de la empresa sin deuda (valor de 0,83).

Para obtener el valor del beta desapalancado se tuvo que recurrir a la página de Damodarán. Adicionalmente, se extrajo de esta página los valores históricos de los beta desapalancados de la industria *Trucking*, que se refiere a la industria de transporte de carga pesada y sesgándonos a mercados emergentes.

⁹ Promedio simple de los últimos 24 rendimientos mensuales de los Tbons a 10 años, Fuente BCRP.

¹⁰ Diferencia entre el promedio geométrico del rendimiento del índice S&P 500 y los Tbons a 10 años, durante el periodo comprendido entre 1928 y 2013. Dato extraído de la página web del profesor Aswath Damodaran.

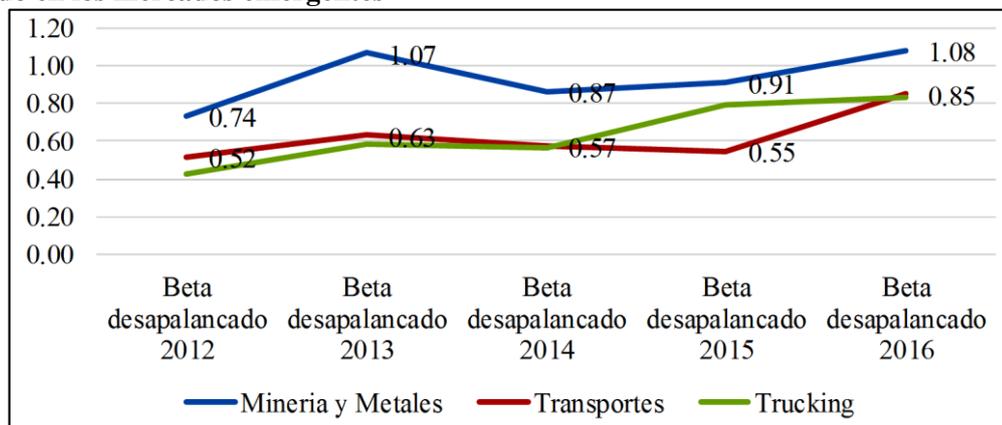
¹¹ Calculada en base al promedio simple del diferencial de rendimientos del índice EMBIG Stripped Spread para Perú, de los últimos 24 meses, estimado en 174 pbs, multiplicado por un indicador de volatilidad de 2 (supuesto).

Tabla 33. Beta histórica de los sectores minero, transporte y transporte pesado en los mercados emergentes

Industria	Beta desapalancado 2012	Beta desapalancado 2013	Beta desapalancado 2014	Beta desapalancado 2015	Beta desapalancado 2016
Minería y metales	0,74	1,07	0,87	0,91	1,08
Transportes	0,52	0,63	0,57	0,55	0,85
Trucking	0,43	0,58	0,56	0,79	0,83

Fuente: Damodarán, 2016

Gráfico 11. Evolución de la beta histórica de los sectores minero, transporte y transporte pesado en los mercados emergentes



Fuente: Damodarán, 2016

Se realizó el análisis de sensibilidad del plan estratégico, el cual muestra resultados positivos en todos los escenarios, se considera que sin plan estratégico los costos fijos continúan en 46% de las ventas. Con la aplicación del plan estratégico en el escenario esperado, se confía en reducir los costos fijos a un rango de 39,5 y 41% respecto a las ventas

Tabla 34. Análisis de sensibilidad

Escenario	VAN Eco.	TIR Eco.	VAN Fin.	TIR Fin.
PESIMISTA	1.806.654,31	0,36	1.723.206,62	0,49
ESPERADO	10.164.143,24	1,15	10.080.695,55	1,51
OPTIMISTA	11.600.524,39	1,27	11.517.076,70	1,68

Fuente: Elaboración propia, 2016

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La situación actual de la UN es adversa por lo que es necesario adecuar el rumbo trazado por la estrategia corporativa.
- Luego de realizar el análisis, desarrollaremos una estrategia de diferenciación enfocada.
- La organización tiene potencial para diversificar sus servicios y aprovechar su posicionamiento actual enfocándose en mercados especializados, así como también se debe realizar la reducción de costos.
- La demanda para servicios en mediana y gran minería es creciente y la oferta es limitada.
- Los planes funcionales buscan alinear tanto a los objetivos estratégicos y la estrategia genérica, se propone una estrategia emergente, que es adecuada para tiempos de crisis.
- Del análisis económico financiero, revisando los resultados de los tres escenarios planteados, es rentable la implementación de los planes propuestos. De acuerdo con lo revisado con la Gerencia de Negocio y Operaciones, el impacto que la aplicación de plan estratégico propuesto para la UN de minería incrementaría las ventas totales de RANSA en un 15% sobre lo que se tenía estimado.

2. Recomendaciones

- No continuar con todas las acciones propuestas en los objetivos al 2020, sino más bien priorizar según el contexto de crisis.
- Implementar el plan estratégico en tiempo de crisis propuesto.
- Si se requiere mayor información, ahondar el análisis propuesto previo a la implementación.

Bibliografía

- Barney, J. y Griffin R. (1992). *The Management of Organizations: Strategy, Structure, Behavior* 1a. ed. Estados Unidos: Houghton Mifflin
- Barney, J. y Hesterly W.S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. 5a. Ed. Estados Unidos: Pearson
- Booms, B.H., Bitner, M.J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. En: marketing Services. Proceedings Series. American Marketing association, pp. 47-53.
- Charles W. L. Hill. (2009): *Administración Estratégica*. 8va ed. México. Mc Graw Hill
- Chopra, S. Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operaciones*. 5ta ed. Spain. Pearson
- David, Fred. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14a edición. México: Pearson Educación
- Etkin, J. (2013). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado* 1ª. Ed. Argentina: Granica
- Guerras y Navas. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. 5ta ed. España: Civitas.
- Grant, Robert M. (2014). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y aplicaciones*. 8a Edición. España: Civitas.
- Hamel, G., Prahalad, C.K., Thomas H., O'Neal D. (1999). *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*. 1st ed. Inglaterra: Wiley.
- Hax, Arnoldo C; Majluf, Nicolás. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Argentina; Granica.
- Hitt, Ireland y Hoskisson. (2011). *Concepts Strategic Management. Competitiveness & Globalization*. 9na ed. Canadá: South-Western Cengage Learning.
- Osterwalder, O y Pigneur Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. 1ª ed. España: Deusto S.A. Ediciones

Porter, Michael.I (2002). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. 2a edición, tercera reimpresión. México.: Editorial: S.L. (Grupo patria cultural).

Porter, Michael.I (2009). Ser competitivo. 1a edición. España.: Editorial: Deusto S.A Ediciones

Snells, S.(2013). Administración de Recursos Humanos. 16va ed. México; *Cengage Learning*

Wheelen, T., Hunger, J. (2007). Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos. 10a. ed. México; Pearson.

Anexos

Anexo 1. Personas que colaboraron en el presente trabajo de investigación

Puesto	Nombre
Gerencia de Negocio	Evelyn Serrano Moromisato
Gerencia de Operaciones	Giacomo Navach Bresciani

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 2. Estructura arancelaria del *ad valorem* en el Perú

Cantidad de partidas arancelarias	Tasa de <i>ad/valorem</i> aplicadas - %	Porcentaje de partidas arancelarias
680	11	8,99
1565	6	20,68
2	4	0,03
5319	0	70,30

Fuente: Superintendencia nacional de administración tributaria y aduanas (SUNAT), 2015

Anexo 3. Evolución del precio promedio de los minerales de 1995 hasta 2015

AÑO	COBRE	ORO	ZINC	PLATA	PLOMO	ESTAÑO
	Ctvs. USD/lb	USD/Oz Tr	Ctvs.US\$/lb	USD/Oz Tr	Ctvs. USD/lb	Ctvs. USD/lb
1995	133,18	384,52	46,78	5,19	28,62	281,82
1996	104,14	388,25	46,52	5,19	35,12	279,62
1997	103,28	331,56	59,75	4,89	28,32	256,09
1998	75,02	294,48	46,46	5,54	23,98	251,3
1999	71,32	279,17	48,82	5,25	22,8	245,07
2000	82,24	279,37	51,16	5	20,59	246,57
2001	71,6	271,23	40,17	4,39	21,6	203,4
2002	70,74	310,13	35,32	4,63	20,53	184,18
2003	80,7	363,62	37,54	4,91	23,36	222,03
2004	129,99	409,85	47,53	6,69	40,21	383,13
2005	166,87	445,47	62,68	7,34	44,29	334,84
2006	304,91	604,58	148,56	11,57	58,5	398,29
2007	322,93	697,41	147,07	13,42	117,03	659,47
2008	315,51	872,72	85,04	15,01	94,83	839,6
2009	233,52	973,62	75,05	14,68	77,91	615,83
2010	342,28	1.225,29	98,18	20,19	97,61	926,63
2011	400,2	1.569,53	99,5	35,17	108,97	1.183,96
2012	360,55	1.669,87	88,35	31,17	93,54	958,08
2013	332,31	1411	86,65	23,86	97,17	1.012,24
2014	311,16	1.266,09	98,07	19,08	95,07	994,08
2015	249,82	1.160,07	87,71	15,72	81,07	729,97

Fuente: Banco central de reserva del Perú (BCRP), 2015

Anexo 4. Cadena de valor de servicios de la Unidad de Negocio de Minería

ACTIVIDADES DE APOYO	Dirección: - La alta dirección de Ransa mantiene relaciones estrechas con lo clientes (Decisores) - Se tiene mapeada a las personas con poder de decisión en las empresas de gran minería									
	Finanzas: - Posición financiera solida que permite financiar las operaciones de los clientes previo acuerdo									
	Tecnología: - Sistemas de Informacion de los clientes se encuentran integrados al sistema logístico desarrollado por Ransa									
	Suministros: - Se realiza un extenso filtro financiero y legal de proveedores de transportes, almacenes - Unidades de transporte de marcas reconocidas en el mercado, que brindan seguridad al cliente									
	RRHH: - Personal especializado en operaciones logísticas de gran minería - Se cuenta con el programa de gestión de desempeño									
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Innovación	Producción	Logística	Mercadotecnia	Servicios					
	- Participación en los comités de desarrollo de proveedores de las empresas mineras	- Se atienden las necesidades de servicios del cliente en cualquier momento 24x7 - Ubicación estratégica en el callao y el territorio nacional. - Mantenimiento y supervisión de la infraestructura de almacenes y transportes	- Gestión del transporte de carga de manera especializada según tipo de carga: maquinaria, material peligroso, IQBF. - Gestión de un almacén de tránsito para consolidar las compras de importación y las compras locales	- La marca ransa se encuentra posicionada como líder en el mercado - La publicidad se realiza en revistas especializadas y eventos del sector minero	- Gestión de reportes integrales de la operación logística a los clientes - Gestión de la excelencia Operativa - Gestión de reclamos					
	MARGEN									

Fuente: Adaptado de Michael Porter, 1980

Anexo 5. Evolución de importaciones promedio de las empresas de mediana y gran minería

Descripción	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Valor FOB	23.636.705,60	249.178.395,26	162.796.134,85	56.307.454,61	1.045.060,00	492.963.750,32
Valor flete internacional	1.916.457,73	10.183.574,24	13.988.313,76	3.748.045,61	75.830,36	29.912.221,70
Valor seguro internacional	36.601,19	296.112,19	142.735,08	45.739,84	1.086,28	522.274,58
Valor CIF	25.589.764,52	259.658.081,69	176.927.183,69	60.101.240,06	1.121.976,64	523.398.246,60
Ad valorem	36.242,00	310.318,00	576.998,00	178.758,00	1.540,00	1.103.856,00
Tasa de despacho	780,00	7.356,00	11.578,00	5.304,00	243,00	25.261,00
IGV	4.309.203,00	34.343.649,00	25.863.210,00	9.534.169,48	179.762,00	74.229.993,48
IPM	512.047,00	4.235.278,00	3.230.603,00	1.203.601,81	22.471,00	9.204.000,81
Total, de derechos	4.858.272,00	38.896.601,00	29.682.389,00	10.921.833,29	204.016,00	84.563.111,29
Comisión de agente de aduanas	4.446,79	42.425,88	98.630,75	28.361,71	1.406,22	175.271,35
Gastos operativos de aduanas	427.150,45	326.096,02	330.579,56	207.833,31	10.314,81	1.301.974,15
Total, gastos de importación	30.879.633,76	298.923.204,59	207.038.783,00	71.259.268,37	1.337.713,67	609.438.603,39
% Valor FOB	0,68%	7,12%	4,65%	1,61%	0,03%	0,140846786
% Valor flete internacional	0,05%	0,29%	0,40%	0,11%	0,0022%	0,008546349
% Valor seguro internacional	0,0010%	0,0085%	0,0041%	0,0013%	0,000031%	
% Comisión de agente de aduanas	0,0174%	0,0163%	0,0557%	0,0472%	0,1253%	
% Total gastos de importación	0,88%	8,54%	5,92%	2,04%	0,04%	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 6. Evolución carga en almacén de tránsito promedio de las empresas de mediana y gran minería

Descripción	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Bultos	2.859,00	11.609,00	9.692,00	4.283,00	354,00	28.797,00
Peso en toneladas	6.307,85	22.480,81	10.105,59	3.480,39	105,60	42.480,24
m² ocupados	6.726,61	31.728,99	9.179,53	3.780,00	259,36	51.674,49
% de bultos respecto a la inversión	0,000082%	0,000332%	0,000277%	0,000122%	0,000010%	0,000823%
% de peso en toneladas respecto a la inversión	0,000180%	0,000642%	0,000289%	0,000099%	0,000003%	0,001214%
% de m ² ocupados respecto a la inversión	0,000192%	0,000907%	0,000262%	0,000108%	0,000007%	0,001476%

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 7. Evolución de toneladas transportadas promedio de las empresas de mediana y gran minería

Descripción	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Transporte Callao - mina, con flota propia	1.936,77	886,64	5.386,04	3200	180	11.589,45
Transporte Callao - mina, con flota tercera	5.806,64	7758,25	17.195,9	6862	560	38.182,79
Total, toneladas transportadas	7.743,41	8.644,89	22.581,94	10.062,00	740,00	49.772,24
% Transporte Callao - mina, con flota propia	0,00006%	0,00003%	0,00015%	0,00009%	0,00001%	0,00033%
% Transporte Callao - mina, con flota tercera	0,00017%	0,00022%	0,00049%	0,00020%	0,00002%	0,00109%
% Total toneladas transportadas	0,00022%	0,00025%	0,00065%	0,00029%	0,00002%	0,00142%

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 8. Evolución de cantidad de viajes promedio desde Callao a mina de las empresas de mediana y gran minería

Descripción-	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Transporte Callao - mina, con flota propia	113,00	86	415	98	7	719,00
Transporte Callao - mina, con flota tercera	440,00	745	1168	541	39	2.933,00
Total, viajes realizados	553,00	831,00	1.583,00	639,00	46,00	3.652,00
% Transporte Callao - mina, con flota propia	0,0000032%	0,0000025%	0,0000119%	0,0000028%	0,0000002%	0,0000205%
% Transporte Callao - mina, con flota tercera	0,0000126%	0,0000213%	0,0000334%	0,0000155%	0,0000011%	0,0000838%
% Total viajes realizados	0,0000158%	0,0000237%	0,0000452%	0,0000183%	0,0000013%	0,0001043%

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 9. Evolución cantidad de toneladas promedio transportada de las empresas de mediana y gran minería

Descripción	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Transporte Callao - mina, con flota propia	17,14	10,31	12,98	32,65	25,71	98,80
Transporte Callao - mina, con flota tercera	13,20	10,41	14,72	12,68	14,36	65,38
Total, promedio de toneladas transportadas por unidad de transporte	14,00	10,40	14,27	15,75	16,09	13,63

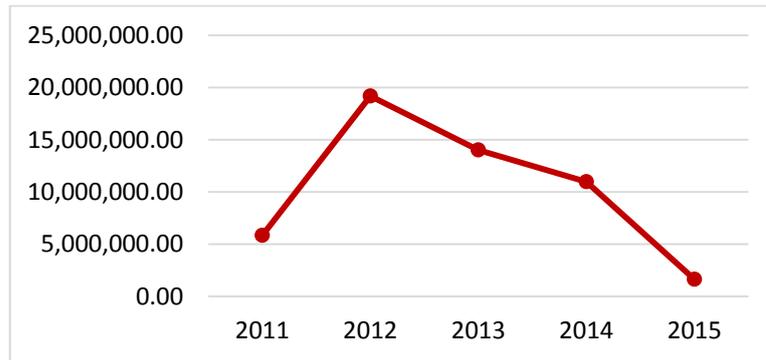
Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 10. Evolución del estado de resultados de la unidad de negocio 2011-2015

DESCRIPCIÓN	HISTORIAL				
	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS NETAS	123.217.588,64	200.467.362,14	177.349.756,46	166.857.961,27	135.625.878,41
VENTA INTERNA	-13.618,42	1.651.037,00	465.687,00	169.964,00	0
COSTO DE SERVICIOS	-69.633.823,81	-118.346.363,92	-93.910.793,39	-81.332.743,50	-65.259.547,43
SERVICIOS EN PROCESO (WIP)	138.812,14	-505.365,31	20.284,64	-25.617,71	0
COSTO MERCADERÍA / PROD. TERMINADO	-1.937.679,82	-3.249.455,57	-5.307.584,47	-4.325.364,04	-563.902,42
COSTOS VARIABLES	-71.432.691,49	-122.101.184,80	-99.198.093,22	-85.683.725,25	-65.823.449,85
MARGEN CONTRIBUCIÓN	-51.771.278,73	-80.017.214,34	-78.617.350,24	-81.344.200,02	-72.806.379,56
GASTOS FIJOS DIRECTOS	-43.263.351,31	-55.126.403,70	-58.727.221,95	-62.426.317,27	-62.858.695,83
MARGEN DIRECTO	8.507.927,42	24.890.810,64	19.890.128,29	18.917.882,75	9.947.683,73
UTILIDAD BRUTA	8.507.927,42	24.890.810,64	19.890.128,29	18.917.882,75	9.947.683,73
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-4.736.580,91	-6.606.133,61	-8.504.295,08	-8.453.811,98	-8.821.058,75
GASTOS DE VENTAS	-1.543.216,56	-2.104.711,32	-2.306.548,36	-2.546.348,78	-2.243.991,77
OTROS INGR. GASTOS DE OPERACIÓN	415.765,19	57.141,05	447.597,24	-359.747,59	-1.347.910,99
UTILIDAD OPERATIVA	2.643.895,14	16.237.106,76	9.526.882,09	7.557.974,40	-2.465.277,78
TOTAL, EGRESOS FINANCIEROS	0	-1.150,72	0	-3.376,00	-1,5
TOTAL, INGRESOS Y EGRESOS FINANCIEROS	0	-1.150,72	0	-3.376,00	-1,5
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	2.643.895,14	16.235.956,04	9.526.882,09	7.554.598,40	-2.465.279,28
IMPUESTOS A LA RENTA	-793.168,54	-4.870.786,81	-2.858.064,63	-2.266.379,52	0,00
UTILIDAD NETA	1.850.726,60	11.365.169,23	6.668.817,46	5.288.218,88	-2.465.279,28
REPARTICIÓN DE UTILIDADES	-92.536,33	-568.258,46	-333.440,87	-264.410,94	0,00
UTILIDAD NETA CONSOLIDADA	1.758.190,27	10.796.910,77	6.335.376,59	5.023.807,94	-2.465.279,28
EBITDAT	5.832.691,11	19.171.111,16	14.006.873,16	10.963.416,69	1.620.785,33
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	3.188.795,97	2.934.004,40	4.479.991,07	3.405.442,29	4.086.063,11

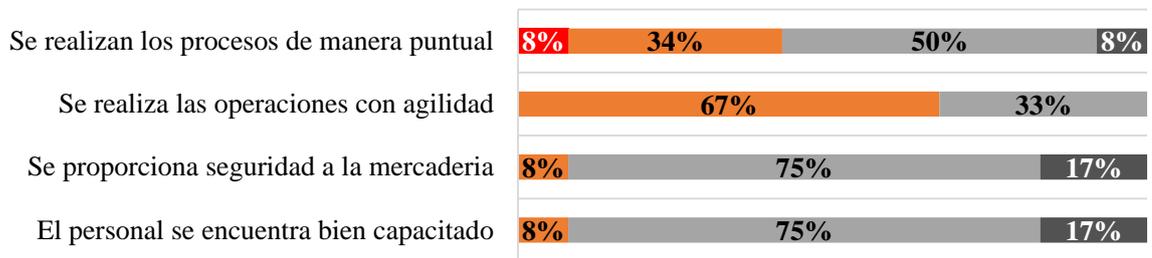
Fuente: RANSA, 2015

Anexo 11. Evolución del EBITDA de la Unidad de Negocio de Minería 2011-2015



Fuente: RANSA, 2015

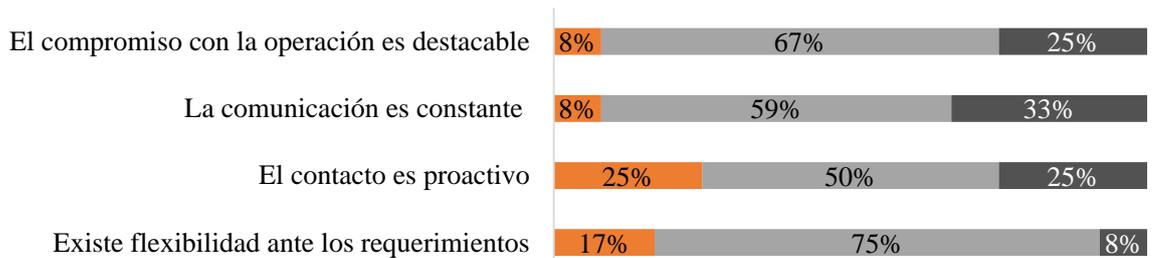
Anexo 12. Resultados de encuesta de satisfacción de clientes, primera parte



■ Nada satisfecho ■ Poco satisfecho ■ Satisfecho ■ Muy satisfecho

Fuente: RANSA, 2015

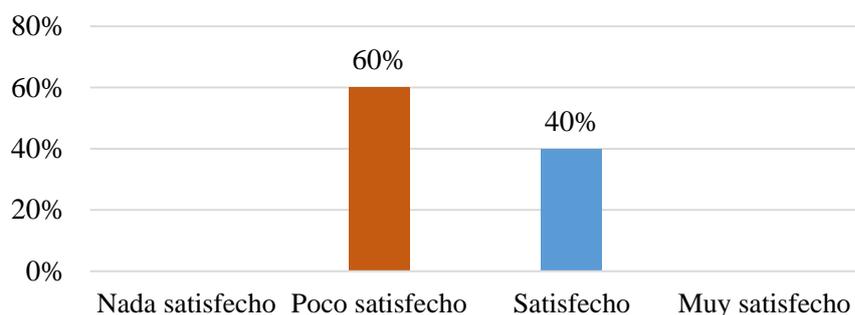
Anexo 13. Resultados de encuesta de satisfacción de clientes, segunda parte.



■ Nada satisfecho ■ Poco satisfecho ■ Satisfecho ■ Muy satisfecho

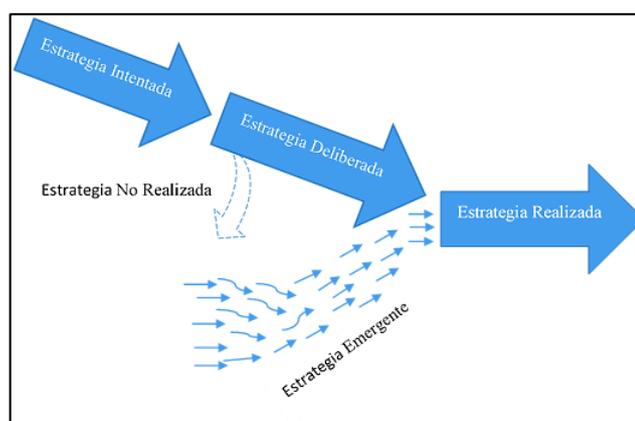
Fuente: RANSA, 2015

Anexo 14. Satisfacción a nivel administrativo de los clientes de minería



Fuente: RANSA, 2015

Anexo 15. Estrategia realizada



Fuente: Mintzberg, 1994

Anexo 16. Presupuesto del plan de recursos humanos

Descripción	2016
Definición del perfil requerido	14.400,00
Evaluación de los colaboradores	31.200,00
Capacitación – Desarrollo	31.200,00
Plan de compensaciones	7.200,00
Selección de colaboradores que se alinean al perfil	14.400,00
TOTAL	98.400,00

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 17. Presupuesto del plan de finanzas

Descripción	Costo en USD
Rediseñar y flexibilizar el proceso de facturación y de aprobación de línea de crédito	25.000,00
TOTAL	25.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 18. Presupuesto del plan de operaciones

Descripción	Costo en USD
Homologar 10 empresas de transportes de acuerdo con los estándares de seguridad del cliente final.	22.000,00
Implementar un área de trabajo encargado de la innovación de desarrollo de servicios que se encargue de verificar la viabilidad de los nuevos servicios logísticos	24.000,00
Implementar el proyecto de <i>lean Six Sigma</i> y formar un equipo especializado de trabajo	12.000,00
Certificar a los almaceneros y conductores en cursos de material peligroso (MATPEL) hasta llegar al nivel 3	10.000,00
Asignar supervisores de transportes en los puntos de control en ruta que tienen las empresas mineras	4.000,00
Realizar el acercamiento proactivo sobre las necesidades de información y control que requiere el cliente	25.000,00
TOTAL	97.000,00

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 19. Presupuesto del plan de *marketing*

Descripción	Costo en USD
Crear programa de generación de ideas de nuevos servicios logísticos a nivel interno de la organización	3.000,00
Creación de nuevo slogan enfocado a innovación de servicios RANSA.	4.000,00
Desarrollar campañas publicitarias en las revistas del sector minero haciendo énfasis a los nuevos servicios de RANSA	100.000,00
Encuestar a los clientes acerca de los nuevos servicios logísticos de RANSA	100.000,00
Encuestar a los clientes acerca de la satisfacción por los nuevos servicios ofrecidos.	100.000,00
Implementar un sistema CRM en la nube	1.220.400,00
Implementar <i>Benchmarking</i> de los operadores logísticos a nivel internacional	100.000,00
TOTAL	1.627.400,00

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 20. Proyección de estado de resultados sin plan estratégico

DESCRIPCIÓN	SIN PLAN ESTRATÉGICO				
	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS NETAS	85.444.303,40	91.425.404,64	109.253.358,54	100.513.089,86	95.487.435,36
VENTA INTERNA	256.332,91	274.276,21	327.760,08	301.539,27	286.462,31
COSTO DE SERVICIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SERVICIOS EN PROCESO (WIP)	17.088,86	18.285,08	21.850,67	20.102,62	19.097,49
COSTO MERCADERÍA / PROD. TERMINADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COSTOS VARIABLES	-39.304.379,56	-42.969.940,18	-51.349.078,51	-47.241.152,23	-44.879.094,62
MARGEN CONTRIBUCIÓN	-46.396.256,75	-48.729.740,67	-58.232.040,10	-53.573.476,89	-50.894.803,05
GASTOS FIJOS DIRECTOS	-39.304.379,56	-42.055.686,13	-50.256.544,93	-46.236.021,33	-43.924.220,27
MARGEN DIRECTO	-7.091.877,18	-6.674.054,54	-7.975.495,17	-7.337.455,56	-6.970.582,78
UTILIDAD BRUTA	7.091.877,18	6.674.054,54	7.975.495,17	7.337.455,56	6.970.582,78
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-2.990.550,62	-3.199.889,16	-3.823.867,55	-3.517.958,14	-3.342.060,24
GASTOS DE VENTAS	-1.281.664,55	-1.371.381,07	-1.638.800,38	-1.507.696,35	-1.432.311,53
OTROS INGR. GASTOS DE OPERACIÓN	49.304,00	306.834,49	334.449,60	367.894,56	404.684,01
UTILIDAD OPERATIVA	2.868.966,01	2.409.618,80	2.847.276,84	2.679.695,62	2.600.895,03
TOTAL, EGRESOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL, INGR. Y EGR. FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	2.868.966,01	2.409.618,80	2.847.276,84	2.679.695,62	2.600.895,03
IMPUESTOS A LA RENTA	-803.310,48	-650.597,08	-768.764,75	-696.720,86	-676.232,71
UTILIDAD NETA	2.065.655,53	1.759.021,72	2.078.512,10	1.982.974,76	1.924.662,32
REPARTICIÓN DE UTILIDADES	-103.282,78	-87.951,09	-103.925,60	-99.148,74	-96.233,12
UTILIDAD NETA CONSOLIDADA	1.962.372,75	1.671.070,64	1.974.586,49	1.883.826,02	1.828.429,20
EBITDAT	4.503.298,42	4.158.354,48	4.937.015,98	4.602.255,63	4.427.327,03
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	1.634.332,41	1.748.735,679	2.089.739,136	1.922.560,005	1.826.432,005

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 21. Proyección de estado de resultados con plan estratégico- escenario esperado

DESCRIPCIÓN	CON PLAN ESTRATÉGICO - ESCENARIO ESPERADO				
	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS NETAS	102.533.164,08	114.324.477,95	134.331.261,59	120.898.135,43	119.084.663,40
VENTA INTERNA	307,599,49	342,973,43	402,993,78	362,694,41	357.253,99
COSTO DE SERVICIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SERVICIOS EN PROCESO (WIP)	20.506,63	22.864,90	26.866,25	24.179,63	23.816,93
COSTO MERCADERÍA / PROD. TERMINADO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COSTOS VARIABLES	-52.702.046,34	-57.276.563,45	-64.479.005,56	-59.240.086,36	-58.351.485,06
MARGEN CONTRIBUCIÓN	-50.138.717,23	-57.390.887,93	-70.255.249,81	-62.020.743,48	-61.090.432,32
GASTOS FIJOS DIRECTOS	-42.038.597,27	-45.158.168,79	-55.075.817,25	-49.447.337,39	-48.705.627,33
MARGEN DIRECTO	-8.100.119,96	-12.232.719,14	-15.179.432,56	-12.573.406,08	-12.384.804,99
UTILIDAD BRUTA	8.100.119,96	12.232.719,14	15.179.432,56	12.573.406,08	12.384.804,99
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-3.588.660,74	-4.001.356,73	-4.701.594,16	-4.231.434,74	-4.167.963,22
GASTOS DE VENTAS	-1.537.997,46	-1.714.867,17	-2.014.968,92	-1.813.472,03	-1.786.269,95
OTROS INGR. GASTOS DE OPERACIÓN	49.304,00	306.834,49	398.884,84	358.996,36	323.096,72
UTILIDAD OPERATIVA	3.022.765,76	6.823.329,74	8.861.754,32	6.887.495,67	6.753.668,54
TOTAL EGRESOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL INGR. Y EGR. FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	3.022.765,76	6.823.329,74	8.861.754,32	6.887.495,67	6.753.668,54
IMPUESTOS A LA RENTA	-846.374,41	-1.842.299,03	-2.392.673,67	-1.790.748,87	-1.755.953,82
UTILIDAD NETA	2.176.391,35	4.981.030,71	6.469.080,65	5.096.746,80	4.997.714,72
REPARTICIÓN DE UTILIDADES	-108.819,57	-249.051,54	-323.454,03	-254.837,34	-249.885,74
UTILIDAD NETA CONSOLIDADA	2.067.571,78	4.731.979,17	6.145.626,62	4.841.909,46	4.747.828,99
EBITDAT	4.983.964,65	9.010.066,50	11.431.170,02	9.199.969,80	9.031.455,56
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	1.961.198,89	2.186.736,76	2.569.415,70	2.312.474,13	2.277.787,02

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 22. Proyección de estado de resultados con plan estratégico- escenario pesimista

DESCRIPCIÓN	CON PLAN ESTRATÉGICO – ESCENARIO PESIMISTA				
	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS NETAS	96.552.062,84	105.241.748,50	115.765.923,35	109.977.627,18	104.478.745,82
VENTA INTERNA	144.828,09	157.862,62	173.648,89	164.966,44	156.718,12
COSTO DE SERVICIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SERVICIOS EN PROCESO (WIP)	19.310,41	21.048,35	23.153,18	21.995,53	20.895,75
COSTO MERCADERÍA / PROD. TERMINADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COSTOS VARIABLES	-46.344.990,16	-50.516.039,28	-57.304.132,06	-54.988.813,59	-52.239.372,91
MARGEN CONTRIBUCIÓN	-50.351.900,77	-54.883.571,84	-58.635.440,17	-55.153.780,03	-52.396.091,03
GASTOS FIJOS DIRECTOS	-42.482.907,65	-46.306.369,34	-48.621.687,81	-46.190.603,41	-43.881.073,24
MARGEN DIRECTO	-7.868.993,12	-8.577.202,50	-10.013.752,37	-8.963.176,62	-8.515.017,78
UTILIDAD BRUTA	7.868.993,12	8.577.202,50	10.013.752,37	8.963.176,62	8.515.017,78
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-3.379.322,20	-3.683.461,20	-4.051.807,32	-3.849.216,95	-3.656.756,10
GASTOS DE VENTAS	-1.448.280,94	-1.578.626,23	-1.736.488,85	-1.649.664,41	-1.567.181,19
OTROS INGR. GASTOS DE OPERACIÓN	49.304,00	156.038,16	140.434,34	126.390,91	113.751,82
UTILIDAD OPERATIVA	3.090.693,98	3.471.153,23	4.365.890,54	3.590.686,16	3.404.832,31
TOTAL EGRESOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGR. Y EGR. FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	3.090.693,98	3.471.153,23	4.365.890,54	3.590.686,16	3.404.832,31
IMPUESTOS A LA RENTA	-865.394,31	-937.211,37	-1.178.790,45	-933.578,40	-885.256,40
UTILIDAD NETA	2.225.299,67	2.533.941,86	3.187.100,10	2.657.107,76	2.519.575,91
REPARTICIÓN DE UTILIDADES	-111.264,98	-126.697,09	-159.355,00	-132.855,39	-125.978,80
UTILIDAD NETA CONSOLIDADA	2.114.034,68	2.407.244,77	3.027.745,09	2.524.252,37	2.393.597,11
EBITDAT	4.937.489,60	5.484.160,46	6.580.198,49	5.694.278,72	5.403.245,24
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	1.846.795,62	2.013.007,23	2.214.307,95	2.103.592,55	1.998.412,93

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 23. Proyección de estado de resultados con plan estratégico- escenario optimista

DESCRIPCIÓN	CON PLAN ESTRATÉGICO - ESCENARIO OPTIMISTA				
	2016	2017	2018	2019	2020
VENTAS NETAS	114.896.954,78	132.131.498,00	159.879.112,58	132.699.663,44	120.093.195,41
VENTA INTERNA	344.690,86	396.394,49	479.637,34	398.098,99	360.279,59
COSTO DE SERVICIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SERVICIOS EN PROCESO (WIP)	22.979,39	26.426,30	31.975,82	26.539,93	24.018,64
COSTO MERCADERÍA / PROD. TERMINADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COSTOS VARIABLES	-59.516.622,58	-65.405.091,51	-78.340.765,16	-65.022.835,08	-59.806.411,31
MARGEN CONTRIBUCIÓN	-55.725.023,07	-67.122.800,98	-82.017.984,75	-68.074.927,34	-60.647.063,68
GASTOS FIJOS DIRECTOS	-47.107.751,46	-54.173.914,18	-65.550.436,16	-54.406.862,01	-48.037.278,16
MARGEN DIRECTO	-8.617.271,61	-12.948.886,80	-16.467.548,60	-13.668.065,33	-12.609.785,52
UTILIDAD BRUTA	8.617.271,61	12.948.886,80	16.467.548,60	13.668.065,33	12.609.785,52
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-4.021.393,42	-4.624.602,43	-5.595.768,94	-4.644.488,22	-4.203.261,84
GASTOS DE VENTAS	-1.723.454,32	-1.981.972,47	-2.398.186,69	-1.990.494,95	-1.801.397,93
OTROS INGR. GASTOS DE OPERACIÓN	49.304,00	306.834,49	510.879,43	500.661,84	475.628,75
UTILIDAD OPERATIVA	2.921.727,87	6.649.146,40	8.984.472,40	7.533.744,00	7.080.754,50
TOTAL EGRESOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL INGR. Y EGR. FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	2.921.727,87	6.649.146,40	8.984.472,40	7.533.744,00	7.080.754,50
IMPUESTOS A LA RENTA	-818.083,80	-1.795.269,53	-2.425.807,55	-1.958.773,44	-1.840.996,17
UTILIDAD NETA	2.103.644,07	4.853.876,87	6.558.664,85	5.574.970,56	5.239.758,33
REPARTICIÓN DE UTILIDADES	-105.182,20	-242.693,84	-327.933,24	-278.748,53	-261.987,92
UTILIDAD NETA CONSOLIDADA	1.998.461,86	4.611.183,03	6.230.731,61	5.296.222,04	4.977.770,41
EBITDAT	5.119.414,66	9.176.486,21	12.042.553,57	10.071.951,38	9.377.832,17
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	2.197.686,79	2.527.339,81	3.058.081,17	2.538.207,37	2.297.077,67

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 24. Proyección de flujo de caja sin plan estratégico

FLUJO DE CAJA	SIN PLAN ESTRATÉGICO					
	2016	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS	0	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		128.844.584,49	135.286.813,71	132.581.077,44	126.746.570,64	130.414.955,00
VENTAS INTERNAS		386.533,75	405.860,44	397.743,23	380.239,71	391.244,87
SERVICIOS WIP		25.768,92	27.057,36	26.516,22	25.349,31	26.082,99
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS		-121.113.909,42	-127.846.038,96	-125.952.023,57	-121.042.974,96	-122.590.057,70
GASTOS ADMINISTRATIVOS		-4.509.560,46	-4.735.038,48	-4.640.337,71	-4.436.129,97	-4.564.523,43
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN. Y VENTAS		-1.932.668,77	-2.029.302,21	-1.988.716,16	-1.901.198,56	-1.956.224,33
OTROS INGRESOS/GASTOS. DE OP.		179.304,00	306.834,49	334.449,60	367.894,56	404.684,01
IMPUESTO A LA RENTA		-519.199,41	-375.064,83	-197.692,06	-29.744,37	-546.020,39
PARTICIPACIÓN. DE UTILIDADES		-66.754,21	-50.703,21	-26.725,04	-4.232,85	-77.702,90
DEPRN. Y AMORTZ.		2.464.469,51	2.587.692,98	2.535.939,12	2.424.339,83	2.494.506,70
INVERSIÓN	-600.000,00					
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-600.000,00	3.758.568,41	3.578.111,31	3.070.231,07	2.530.113,34	3.996.944,83
FINANCIAMIENTO						
DEUDAS/PRÉSTAMOS	600.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS FINANCIEROS	0,00	-180.000,00	-180.000,00	-180.000,00	-180.000,00	-180.000,00
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0,00	3.578.568,41	3.398.111,31	2.890.231,07	2.350.113,34	3.816.944,83

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 25. Proyección de flujo de caja con plan estratégico – escenario esperado

FLUJO DE CAJA	CON PLAN ESTRATÉGICO (ESPERADO)					
	2016	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS	0	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		141.729.042,94	155.901.947,23	193.318.414,57	178.819.533,48	173.454.947,47
VENTAS INTERNAS		425.187,13	498.886,23	579.955,24	536.458,60	520.364,84
SERVICIOS WIP		28.345,81	31.180,39	38.663,68	35.763,91	34.690,99
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS		-127.040.760,31	-143.429.791,45	-173.986.573,11	-160.937.580,13	-156.109.452,72
GASTOS ADMINISTRATIVOS		-4.960.516,50	-5.456.568,15	-6.766.144,51	-6.258.683,67	-6.070.923,16
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN. Y VENTAS		-2.125.935,64	-2.338.529,21	-2.899.776,22	-2.682.293,00	-2.601.824,21
OTROS INGRESOS/GASTOS DE OP.		179.304,00	306.834,49	398.884,84	358.996,36	323.096,72
IMPUESTO A LA RENTA		-2.297.770,05	-1.480.350,37	-2.874.085,42	-2.557.472,22	-2.474.214,32
PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES		-295.427,58	-200.121,44	-388.533,77	-363.947,97	-352.099,73
DEPRN. Y AMORTZ.		2.710.916,46	2.982.008,10	3.697.690,05	3.420.363,29	3.317.752,40
INVERSIÓN	-1.847.800,00					
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-1.847.800,00	8.352.386,25	6.815.495,83	11.118.495,36	10.371.138,64	10.042.338,27
FINANCIAMIENTO						
DEUDAS/PRÉSTAMOS	1.000.000,00	0.00	0.00	0.00	0.00	0,00
GASTOS FINANCIEROS		-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-847.800,00	8.052.386,25	6.515.495,83	10.818.495,36	10.071.138,64	9.742.338,27

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 26. Proyección de flujo de caja con plan estratégico – escenario pesimista

FLUJO DE CAJA	CON PLAN ESTRATÉGICO (PESIMISTA)					
INGRESOS	2016	2016	2017	2018	2019	2020
	0	1	2	3	4	5
VENTAS NETAS		128.844.584,49	135.286.813,71	143.404.022,54	140.535.942,09	137.725.223,24
VENTAS INTERNAS		193.266,88	135.286,81	430.212,07	491.875,80	413.175,67
SERVICIOS WIP		25.768,92	27.057,36	28.680,80	28.107,19	27.545,04
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS		-117.248.571,89	-128.522.473,03	-129.063.620,28	-132.103.785,56	-126.707.205,38
GASTOS ADMINISTRATIVOS		-4.509.560,46	-4.735.038,48	-5.019.140,79	-4.918.757,97	-4.820.382,81
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS		-1.932.668,77	-2.029.302,21	-2.151.060,34	-2.108.039,13	-2.065.878,35
OTROS INGRESOS/GASTOS DE OP.		179.304,00	182.904,82	164.614,34	148.152,91	133.337,62
IMPUESTO A LA RENTA		-1.547.379,19	-85.911,74	-2.096.557,43	-531.800,91	-1.216.350,20
PARTICIPACIÓN. DE UTILIDADES		-198.948,75	-11.613,99	-283.423,51	-75.679,36	-173.095,99
DEPRN. Y AMORTZ.		2.464.469,51	2.587.692,98	2.742.954,56	2.688.095,47	2.634.333,56
INVERSIÓN	-1.847.800,00					
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-1.847.800,00	6.270.264,74	2.835.416,25	8.156.681,96	4.154.110,51	5.950.702,40
FINANCIAMIENTO						
DEUDAS/PRÉSTAMOS	1.000.000,00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
GASTOS FINANCIEROS		-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-847.800,00	5.970.264,74	2.535.416,25	7.856.681,96	3.854.110,51	5.650.702,40

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 27. Proyección de flujo de caja con plan estratégico – escenario optimista

FLUJO DE CAJA	CON PLAN ESTRATÉGICO (OPTIMISTA)					
	2016	2016	2017	2018	2019	2020
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
VENTAS NETAS		144.305.934,63	168.837.943,52	227.931.223,75	214.255.350,32	207.827.689,81
VENTAS INTERNAS		432.917,80	506.513,83	683.793,67	642.766,05	623.483,07
SERVICIOS WIP		28.861,19	33.767,59	45.586,24	42.851,07	41.565,54
EGRESOS						
COSTO DE VENTAS		-124.837.517,91	-145.200.631,42	-196.020.852,42	-184.259.601,28	-180.810.090,14
GASTOS ADMINISTRATIVOS		-5.050.707,71	-5.909.328,02	-7.977.592,83	-7.498.937,26	-7.273.969,14
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS		-2.164.589,02	-2.532.569,15	-3.418.968,36	-3.213.830,25	-3.117.415,35
OTROS INGRESOS/GASTOS DE OPERACIÓN		179.304,00	306.834,49	510.879,43	500.661,84	475.628,75
IMPUESTO A LA RENTA		-3.602.295,70	-4.322.366,07	-5.861.290,47	-5.310.866,45	-4.608.585,02
PARTICIPACIÓN. DE UTILIDADES		-463.152,30	-584.319,86	-792.359,64	-755.777,15	-655.837,10
DEPRN. Y AMORTZ.		2.760.205,85	3.229.440,84	4.359.745,14	4.098.160,43	3.975.215,62
INVERSIÓN	-1.847,800,00					
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-1.847,800,00	11.588.960,82	14.365.285,74	19.460.164,51	18.500.777,32	16.477.686,04
FINANCIAMIENTO						
DEUDAS/PRÉSTAMOS	1.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GASTOS FINANCIEROS		-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00	-300.000,00
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-847.800,00	11.288.960,82	14.065.285,74	19.160.164,51	18.200.777,32	16.177.686,04

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 28. Calculo del VAN y TIR económico escenario pesimista

VALOR ACTUAL NETO ECONÓMICO PESIMISTA					
AÑOS	PERIODO	FLUJO DE CAJA CON PLAN ESTR.	FLUJO DE CAJA SIN PLAN ESTR.	FLUJO DE CAJA MGL.	V. ACTUAL FLUJO DE CAJA MGL.
	0	- 1.847.800,00	- 500.000,00	- 1.347.800,00	- 1.347.800,00
2016	1	3.980.140,72	3.613.794,02	366.346,69	336.097,89
2017	2	4.441.300,35	3.438.091,40	1.003.208,95	844.380,90
2018	3	5.265.206,23	4.086.176,30	1.179.029,93	910.427,43
2019	4	4.649.840,45	3.826.488,65	823.351,81	583.283,18
2010	5	4.412.905,79	3.673.958,70	738.947,09	480.264,91
VALOR ACTUAL NETO					1,806,654.31
WACC	9,00%	VAN = 1.806.654,31		TIR =0,356664318421188	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 29. Calculo del VAN y TIR financiero escenario pesimista

VALOR ACTUAL NETO FINANCIERO PESIMISTA					
AÑOS	PERIODO	FLUJO DE CAJA CON PLAN ESTRATÉGICO	FLUJO DE CAJA SIN PLAN ESTRATÉGICO	FLUJO DE CAJA MGL.	V. ACTUAL FLUJO DE CAJA MGL.
	0	- 847.800,00	-	- 847.800,00	- 847.800,00
2016	1	3.680.140,72	3.463.794,02	216.346,69	198.483,21
2017	2	4.141.300,35	3.288.091,40	853.208,95	718.128,90
2018	3	4.965.206,23	3.936.176,30	1.029.029,93	794.599,91
2019	4	4.349.840,45	3.676.488,65	673.351,81	477.019,39
2020	5	4.112.905,79	3.523.958,70	588.947,09	382.775,20
VALOR ACTUAL NETO					1.723,206,62
WACC	9,00%	VAN = 1.723.206,62		TIR = 0,488607628991565	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 30. Calculo del VAN y TIR económico escenario esperado

VALOR ACTUAL NETO ECONÓMICO ESPERADO					
AÑOS	PERIODO	FLUJO DE CAJA CON PLAN ESTRATÉGICO	FLUJO DE CAJA SIN PLAN ESTRATÉGICO	FLUJO DE CAJA MGL.	V. ACTUAL FLUJO DE CAJA MGL.
	0	- 1.847.800,00	- 500.000,00	- 1.347.800,00	- 1.347.800,00
2016	1	4.049.277,30	3.613.794,02	435.483,28	399.525,95
2017	2	6.941.580,83	3.438.091,40	3.503.489,43	2.948.816,96
2018	3	8.741.908,57	4.086.176,30	4.655.732,27	3.595.079,55
2019	4	7.178.563,21	3.826.488,65	3.352.074,56	2.374.694,13
2020	5	7.049.432,94	3.673.958,70	3.375.474,24	2.193.826,65
VALOR ACTUAL NETO					10.164.143,24
WACC	9,00%	VAN = 10.164.143,24		TIR = 1,14772811002914	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 31. Calculo del VAN y TIR financiero escenario esperado

VALOR ACTUAL NETO FINANCIERO ESPERADO					
AÑOS	PERIODO	FLUJO DE CAJA CON PLAN ESTRATÉGICO	FLUJO DE CAJA SIN PLAN ESTRATÉGICO	FLUJO DE CAJA MGL.	V. ACTUAL FLUJO DE CAJA MGL.
	0	- 847.800,00	-	- 847.800,00	- 847.800,00
2016	1	3.749.277,30	3.463.794,02	285.483,28	261.911,27
2017	2	6.641.580,83	3.288.091,40	3.353.489,43	2.822.564,96
2018	3	8.441.908,57	3.936.176,30	4.505.732,27	3.479.252,03
2019	4	6.878.563,21	3.676.488,65	3.202.074,56	2.268.430,35
2020	5	6.749.432,94	3.523.958,70	3.225.474,24	2.096.336,94
VALOR ACTUAL NETO					10.080.695,55
WACC	9,00%	VAN = 10.080.695,55			TIR = 1,51350997014185

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 32. Calculo del VAN y TIR económico escenario optimista

VALOR ACTUAL NETO ECONÓMICO OPTIMISTA					
AÑOS	PERIODO	FLUJO DE CAJA CON PLAN ESTRATÉGICO	FLUJO DE CAJA SIN PLAN ESTRATÉGICO	FLUJO DE CAJA MGL.	V. ACTUAL FLUJO DE CAJA MGL.
	0	- 1.847.800,00	- 500.000,00	- 1.347.800,00	- 1.347.800,00
2016	1	4.219.128,05	3.613.794,02	605.334,02	555.352,31
2017	2	7.164.949,14	3.438.091,40	3.726.857,74	3.136.821,60
2018	3	9.320.788,60	4.086.176,30	5.234.612,30	4.042.081,14
2019	4	7.860.969,34	3.826.488,65	4.034.480,69	2.858.127,84
2020	5	7.298.866,72	3.673.958,70	3.624.908,03	2.355.941,50
VALOR ACTUAL NETO					11,600,524.39
WACC	9,00%	VAN = 11.600.524,39		TIR = 1,26846836530684	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 33. Calculo del VAN y TIR financiero escenario optimista

VALOR ACTUAL NETO FINANCIERO OPTIMISTA					
AÑOS	PERIODO	FLUJO DE CAJA CON PLAN ESTR.	FLUJO DE CAJA SIN PLAN ESTR.	FLUJO DE CAJA MGL.	V. ACTUAL FLUJO DE CAJA MGL.
	0	- 847.800,00	-	- 847.800,00	- 847.800,00
2016	1	3.919.128,05	3.463.794,02	455.334,02	417.737,64
2017	2	6.864.949,14	3.288.091,40	3.576.857,74	3.010.569,60
2018	3	9.020.788,60	3.936.176,30	5.084.612,30	3.926.253,62
2019	4	7.560.969,34	3.676.488,65	3.884.480,69	2.751.864,05
2020	5	6.998.866,72	3.523.958,70	3.474.908,03	2.258.451,79
VALOR ACTUAL NETO					11.517.076,70
WACC	9,00%	VAN = 11.517.076,7		TIR = 1,68124869599951	

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 34. Modelo de negocio de la unidad de minería de RANSA

Alianzas clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas de transportes terrestre especializado - Contratos de alquiler con los dueños de los terrenos que se usan como almacenes 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de aduanas, almacenes y transportes - Gestión de proveedores de los clientes 	Administrar las actividades logísticas de gestión de aduanas, transportes y almacenes de las empresas de mediana y gran minería para que ellos se puedan centrar en las actividades núcleo de su negocio	Gestión de relaciones de alto nivel gerencial	Empresas de mediana y gran minería en el Perú
	<p style="text-align: center;">Recursos clave</p>		<p style="text-align: center;">Canales de distribución</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Almacenes especializados por tipo de carga. - Unidades de transporte especializados por tipo de carga - Personal especializado en operaciones logísticas mineras - Soporte financiero para realizar las operaciones - Sistema de información logístico propio - Marca posicionada en el mercado como líder y pionera en logística 		<ul style="list-style-type: none"> - Visitas comerciales - Participación en ferias especializadas de minería - Publicaciones en revistas especializadas de minería - Pagina web 	
<p>Estructuras de costes</p>		<p style="text-align: center;">Fuente de ingresos</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Alquiler de almacenes especializados por tipo de carga - Sueldos y salarios del personal especializado - Mantenimiento de las unidades de transportes 		<ul style="list-style-type: none"> - Venta de servicio integral de logística: gestión de aduanas, almacenes y transportes a las empresas de mediana y gran minería - Venta interna a otras unidades de negocio 		

Fuente: Adaptado de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2011

Nota biográfica

Luciano Omar Távara Voysest

Nació en Lima, el 1 de agosto de 1974. Ingeniero industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con Diplomado en Gerencia de Proyectos y Gestión de Recursos Humanos. Tiene más de diez años de experiencia en gestión de personas, seis de ellos liderando áreas de talento y desarrollo. Actualmente se desempeña como administrador del Centro de Investigaciones Tecnológicas, Biomédicas y Medioambientales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

José Luis Donayre Tello

Nació en Lima, el 28 de marzo de 1984. Egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería con especialización en Ingeniería Mecatrónica. Tiene más de diez años de experiencia en gestión comercial de venta de equipos y repuestos de movimiento de tierra con empresas del rubro de minería, construcción, industria, petróleo y pesquera. Actualmente se desempeña como ejecutivo de Gran Minería en ZAMine Service Peru S.A.C.

César Huamán Acuña

Nació en Lima, el 27 de octubre de 1984. Licenciado en Administración de Negocios Internacionales por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de 11 años de experiencia en gestión aduanera, operaciones logísticas de almacenes, transportes y comercio exterior. Ha trabajado en importadora de cosmética capilar, exportadora de textiles, almacén aduanero y operador logístico. Actualmente se desempeña como jefe de Negocios Logísticos en RANSA.