



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA
NUEVA UNIDAD DE NEGOCIOS EN RANSA:
RANSA INVENTARIOS”**

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

Presentado por

**Sr. Gian Carlo Gamarra Stromsdorfer
Sr. José Antonio Riveros Ramos**

Asesor: Profesor Roberto Paiva

2010

Agradecimientos

A mi familia, por su incansable aliento y sacrificio,
en especial a mi esposa Sandra y a mis hijos
Alessandra y Franco.
Gian Carlo

A mi familia, por su apoyo, en especial a mi esposa
Fanny y a mis hijos Alejandra y Mauricio.
José Antonio

A nuestro asesor, Roberto Paiva, por su guía
durante el desarrollo de este trabajo.
Gian Carlo y José Antonio

Resumen ejecutivo

Las empresas que comercializan con existencias físicas requieren controlar o verificar las existencias que poseen como parte del control en la gestión del negocio. Muchos sectores de la economía tienen esta necesidad, pero algunos en especial por la alta rotación que tienen o por el valor unitario de sus existencias: supermercados, centros de distribución, tiendas de conveniencia, pequeñas cadenas de abarrotes, pequeñas cadenas de tiendas de ropa, farmacias, entre otros.

Esta necesidad (plasmada en la realización de un inventario físico frecuente) requiere de ciertas características importantes para certificar que el resultado del inventario sea eficiente y real, ello es básicamente fiabilidad y objetividad por parte de quienes realizarán el inventario, ya que este se sustenta en la labor de personas.

Realizar los inventarios con el mismo personal que labora y gestiona las operaciones de los almacenes de alguna u otra manera no asegura tal objetividad, pues son ellos mismos los beneficiados o perjudicados con sus resultados, ni siquiera por personal de otras áreas de la misma empresa. Es por ello la necesidad de contar con empresas que realicen inventarios externos, con las herramientas adecuadas (*hardware* y *software*) y experiencia necesaria (personal experto, con procesos eficientes ya establecidos), quienes puedan otorgar fiabilidad y experiencia.

Existen en el mercado diversas empresas que ofrecen este servicio, sin embargo, con presencia variada en el mercado. La competencia es un tanto mixta ya que no todas se dedican a las mismas actividades y servicios ofrecidos. Por un lado, hay algunas empresas auditoras contables que adicionan el servicio de inventarios dentro de sus auditorías anuales. Hay otras empresas que ofrecen el servicio especializado con algunos años en el mercado.

Internacionalmente, hay muchas empresas especializadas en este negocio en Estados Unidos, Europa y algunas en Latinoamérica. En el Perú, de esas empresas de gran experiencia internacional, se han identificado algunas que ya brindan el servicio, aunque asociadas a una empresa local; en otros casos, funcionan como filiales.

Cabe mencionar que además de la misma necesidad del mercado también existe una necesidad de carácter legal y es que toda empresa que genere ventas superiores a las 150 UIT¹ deberá presentar al menos una vez al año inventarios físicos ante la Sunat².

Igualmente, podrían haber otros sectores interesados en auditar los inventarios de las empresas, tal es el caso del sector financiero, los cuales en muchos casos toman decisiones de otorgamiento de créditos basadas en los activos físicos de sus clientes indicados como declaración jurada, sin la posibilidad de asegurar que tales cifras sean reales y ocasionando el consiguiente perjuicio para la entidad financiera

Por todo ello, consideramos importante investigar este mercado y sus potencialidades, a la vista poco desarrolladas y de gran importancia para la gestión empresarial desde el punto de vista del control.

La intención del presente trabajo será demostrar que existe un mercado potencial, en el cual exista una posibilidad de negocio en esta industria en el Perú, donde RANSA pueda explotar sus ventajas competitivas.

¹ 1 UIT = S/. 3.600,00.

² Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, Capítulo IX, Artículo 65, Ley de Impuesto a la Renta.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Análisis del entorno.....	2
1. Análisis del entorno general.....	2
1.1 Económico.....	2
1.2 Empresarial.....	3
1.3 Político y legal.....	3
1.4 Tecnológico.....	3
2. Análisis del entorno específico.....	4
2.1 Fuerzas competitivas.....	4
2.2 Diagrama de Abell.....	7
2.3 Matriz EFI.....	7
2.4 Matriz EFE.....	7
2.5 Matriz de Perfil Competitivo.....	8
2.6 Análisis de recursos y capacidades.....	8
2.6.1 Recursos.....	9
2.6.2 Capacidades.....	10
2.6.3 Conclusiones.....	12
Capítulo III. Estudio de mercado.....	13
1. Objetivos de la investigación.....	13
2. Investigación en fuentes de información secundaria.....	13
3. Investigación en fuentes de información primaria.....	14
3.1 Investigación cualitativa.....	14
3.1.1 Entrevistas de profundidad.....	14
3.2 Investigación cuantitativa.....	15
3.2.1 Objetivos.....	15
3.2.2 Metodología.....	16
3.2.3 Resultados.....	16

4. Estimación de la demanda	21
5. Conclusiones.....	22
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	23
1. Definiciones de RANSA.....	23
1.1 Visión.....	23
1.2 Misión.....	23
1.3 Valores.....	24
1.4 Objetivos de RANSA.....	24
2. FODA cruzado.....	24
3. Matriz de la Estrategia Principal.....	24
4. Matriz PEYEA.....	25
5. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.....	25
6. Selección de estrategias	25
7. Objetivo estratégico	26
8. Conclusiones.....	26
Capítulo V. Plan de <i>marketing</i>	28
1. Análisis del mercado.....	28
1.1 Mercado potencial.....	28
1.2 Mercado objetivo	28
2. Objetivos.....	28
2.1 Corto plazo.....	28
2.2 Mediano plazo.....	29
2.3 Largo plazo.....	29
3. Estrategias de <i>marketing</i> , selección del mercado meta.....	29
3.1 Segmentación.....	29
3.2 Posicionamiento.....	29
3.3 Crecimiento.....	30
3.4 Comportamiento competitivo.....	30
3.4.1 Conocimiento de clientes.....	30
3.4.2 Interés de compradores potenciales	31
3.4.3 Evaluación.....	32
3.4.4 Juicio-Prueba	32
3.4.5 Aprobación o rechazo: Decisión de uso.....	32

4. Mezcla de <i>marketing</i>	32
4.1 Producto.....	32
4.2 Precio.....	33
4.3 Plaza.....	34
4.4 Promoción.....	34
4.5 Personas.....	34
4.6 Evidencia física.....	35
4.7 Procesos.....	35
Capítulo VI. Operaciones y procesos	36
1. Objetivos.....	36
2. Diagrama de macroprocesos	36
3. Diseño del servicio.....	37
4. Diagrama de flujo del servicio.....	38
Capítulo VII. Análisis económico-financiero.....	39
1. Objetivo.....	39
2. Supuestos.....	39
3. Flujo de caja.....	39
4. Rentabilidad del proyecto	41
4.1 Cálculo del VAN, TIR, B/C.....	41
5. Análisis de sensibilidad.....	42
5.1 Sensibilidad por variables	42
5.2 Sensibilidad por escenarios	42
Conclusiones y recomendaciones.....	43
1. Conclusiones.....	43
2. Recomendaciones.....	43
Bibliografía.....	44
Anexos.....	45
Notas biográficas.....	68

Índice de tablas

Tabla 1.	Competidores de RANSA	8
Tabla 2.	Matriz de Perfil Competitivo	8
Tabla 3.	Análisis de recursos	9
Tabla 4.	Análisis de capacidades	11
Tabla 5.	Número de tiendas y almacenes por sector potencial de uso.....	14
Tabla 6.	Mención espontánea de empresas de inventarios	18
Tabla 7.	Intención de uso de empresas de inventarios.....	20
Tabla 8.	Estimación de locales a atender por sector potencial	22
Tabla 9.	Comparación de tarifas de mercado y de costos RANSA	33
Tabla 10.	Tarifas propuestas RANSA por tipo de cliente	34
Tabla 11.	Detalle de macroprocesos	37
Tabla 12.	Variables para estimación de ingresos y egresos.....	40
Tabla 13.	Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....	40
Tabla 14.	Análisis de flujo de caja incremental.....	41
Tabla 15.	Análisis de sensibilidad por variables	42
Tabla 16.	Análisis de sensibilidad por escenarios	42

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Frecuencia en la toma de inventarios	16
Gráfico 2.	Puntos de venta y almacenes	17
Gráfico 3.	Tipos de inventarios	17
Gráfico 4.	Conocimiento de empresas de inventarios	18
Gráfico 5.	Uso de empresas de inventarios.....	19
Gráfico 6.	Calificación del servicio	19
Gráfico 7.	Intención de uso.....	20
Gráfico 8.	Atributos de una empresa de inventarios.....	21
Gráfico 9.	Diagrama de macroprocesos.....	36
Gráfico 10.	Diagrama de flujo del proceso.....	38

Índice de anexos

Anexo 1.	Variables macroeconómicas	46
Anexo 2.	Diagrama de Abell.....	48
Anexo 3.	Modelo de matrices de Fred David.....	48
Anexo 4.	Matriz EFI	49
Anexo 5.	Matriz EFE	49
Anexo 6.	Estados financieros RANSA	50
Anexo 7.	Entrevista JARN, ex trabajador de WIS International.....	51
Anexo 8.	Guía de pautas para entrevistas a profundidad	52
Anexo 9.	Modelos de entrevistas a profundidad	53
Anexo 10.	Texto de la encuesta por internet.....	55
Anexo 11.	Modelo de encuesta	55
Anexo 12.	Resultados de la encuesta	57
Anexo 13.	FODA cruzado.....	61
Anexo 14.	Matriz de la Estrategia Principal	62
Anexo 15.	Matriz PEYEA.....	63
Anexo 16.	Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica	64
Anexo 17.	Esquema matricial del Grupo RANSA.....	65
Anexo 18.	Control y gastos de personal.....	66
Anexo 19.	Variables operativas	67

Capítulo I. Introducción

RANSA es un operador logístico, cuya estrategia en los últimos años ha sido diversificarse en negocios logísticos o asociados, es así que además de tener servicios de almacenes (de todo tipo), distribución intensiva, transporte entre ciudades, agencias de aduanas y terminal de contenedores, también se ha diversificado a otros negocios tales como servicio de procesamiento y empaque de productos hidrobiológicos, frutas y hortalizas (los cuales se asocian al negocio logístico en el almacenaje, transporte o trámite para la exportación), almacenaje de archivos, construcciones modulares para oficinas o almacenes temporales para sus clientes de minas u otros, servicios de consultoría logística, asesoría y manejo de garantías financieras (*warrants*), etc.

Tiene amplia experiencia en los servicios más relevantes y su estrategia se basa en la diferenciación, por lo cual siempre busca añadir valor agregado a sus servicios. Uno de estos servicios ya indicados (almacenamiento) es una actividad fuertemente relacionada con la actividad de gestión de inventarios, que incluye el conteo periódico de inventarios.

El presente trabajo pretende demostrar la existencia de un nicho atractivo de mercado en el servicio de conteo de inventarios como un servicio ofrecido por RANSA, encontrando las ventajas competitivas que pudieran ofrecerle un factor diferenciador en este mercado. La investigación además demostrará la importancia o no para RANSA de asociarse con una empresa de alcance internacional y con experiencia en estos servicios, además de alcanzar una propuesta tanto de estrategia como organizativa para este nuevo negocio.

Capítulo II. Análisis del entorno

1. Análisis del entorno general

1.1 Económico

Al mes de abril del presente año, se observa una clara recuperación de la actividad económica respecto al año 2009, tanto en la producción nacional como en la exportación e inversiones, resaltando el avance conseguido en los últimos años. Ver el anexo 1.

El 2010 promete ser un año de mayor superávit externo y menor déficit fiscal. Esto dará al país una base más sólida sobre la cual crecer, lo cual ayudará a afrontar el riesgo de una nueva crisis internacional desde una posición de relativa fortaleza, siempre que esta crisis no ocurra demasiado pronto y no sea tan grave.

En opinión de diversos analistas, la crisis griega no afectará en gran medida al Perú. El crecimiento estimado del PBI este año se sitúa entre el 5 al 7% (datos del Banco Mundial, BCR y del FMI).

El crecimiento de las exportaciones se estima en 17,9% (según MEF), crecimiento de la demanda interna en un 2,4%, un déficit fiscal de 1,7% y una inflación del 1%. El crecimiento de las inversiones se estima en un 11%, cifra que llevaría a un nivel de inversiones cercano al del 2008.

El 2010 muestra, pues, en general un grado de mejora en los balances macroeconómicos. El crecimiento económico del país depende, en realidad, muy poco de los precios de los metales directamente³. Sin embargo, estos precios son de una importancia crucial para nuestros balances macroeconómicos (ver el anexo 1 sobre variables macroeconómicas).

En los últimos meses, los precios de los metales han superado largamente las expectativas más optimistas. Esto se debe, en forma resumida, a cuatro factores: el crecimiento económico de Asia, la acumulación de inventarios de metales de China, el debilitamiento del dólar y el exceso de liquidez en el mundo. Estos cuatro factores deben persistir en el 2010, aunque con ciertas dosis de incertidumbre. China es proclive a cambios inesperados en sus políticas de inventarios, el debilitamiento del dólar tendrá contramarchas y la liquidez tiende a entrar y salir de los mercados con mucha facilidad y no siempre en sintonía con fundamentos.

³ Proyecciones macroeconómicas Enero 2010. Scotiabank Perú.

1.2 Empresarial

El crecimiento de la economía se sustenta por el crecimiento de diversos sectores. Dentro de ellos (los que más interesan para el presente trabajo), se puede observar una estimación del crecimiento para el 2010 del sector comercio en un 6,4% (sector que representa el 15% del PBI global según CCL) y el sector construcción en 8,5%. Los supermercados que el año 2009 tuvieron un crecimiento muy moderado, se prevé una fuerte inversión para el 2010 con mayor competencia, así como en el sector de tiendas por departamentos. En general, se espera una inversión de 600 millones de dólares en el sector *retail* para el presente año.

1.3 Político y legal

El ambiente político muestra 2 próximas elecciones cercanas: Municipales el 2010 y Presidenciales el 2011. Se estima que la política económica del Perú no sufriría cambios significativos en el mediano plazo dado que 4 de los 5 candidatos más nombrados son de la misma línea (economía de mercado). Las actuales encuestas refuerzan esta presunción.

1.4 Tecnológico

Michael Porter, en su última visita a nuestro país⁴, hizo referencia al importante crecimiento experimentado por el Perú en los últimos años, sin embargo, acotó que seguíamos siendo una economía sin rumbo definido ni políticas claras de largo plazo, dependiente de las cotizaciones de las materias primas donde el valor agregado es poco significativo.

Una mención aparte merece su apreciación sobre la inversión privada. No hay una franca apuesta por la investigación y desarrollo, dejando la innovación tecnológica como una prioridad muy relegada dentro de la estrategia empresarial. Porter argumentó que esto obedecería a un entorno no muy favorable para hacer negocios, la baja productividad y competitividad del medio peruano. El Perú aún adolece de políticas favorables para mejorar la competitividad (actualmente ubicado en el puesto 41 del *ranking* mundial de competitividad según el IMD de Suiza). Es imperativo innovar en tecnología y aplicarla en nuestra industria manufacturera con el fin de añadir valor a nuestra producción, única forma de poder lograr que nuestro crecimiento sea sostenible en el tiempo. Los acuerdos internacionales firmados en los últimos años con los EE.UU., Japón, Canadá y recientemente China, son pasos importantes para crecer tomando en cuenta la potencial demanda de dichos mercados; no obstante, si no sentamos las bases para generar y sofisticar nuestra oferta productiva corremos el riesgo de que la industria manufacturera peruana entre en franco declive.

⁴ Tomado del "Seminario Internacional: Claves de una Estrategia Competitiva".

Las universidades aún juegan un papel poco intensivo en el campo de la investigación y desarrollo, a diferencia de otros países donde son fuente constante de creación de conocimiento e innovación tecnológica (en el 2009, Perú obtuvo el puesto 89 del *ranking* innovación tecnológica mundial elaborado por el Foro Económico Mundial), trabajando en conjunto con el sector privado e incluso público. El desarrollo tecnológico tiene una relación directa con el crecimiento en el mediano y largo plazo de un país, es así que nuestra ubicación de esta categoría no nos augura un futuro tan promisorio.

2. Análisis del entorno específico

2.1 Fuerzas competitivas

El análisis de las 5 fuerzas competitivas definidas por Michael Porter nos ayudará a entender el funcionamiento de esta industria y perfilar mejor las estrategias a seguir.

Competidores actuales

La demanda del servicio de toma de inventarios en el Perú aún no es muy difundida, concentrándose en grandes empresas, especialmente en aquellas que cuentan con canal de distribución detallista y algunas empresas manufactureras que en realidad contratan este servicio dentro de un paquete integral de auditoría externa realizado a través de las más grandes empresas del rubro como Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG y BDO. Si bien estas compañías auditoras facturan por el servicio de inventario, este no es realizado por ellos mismos, es subcontratado.

Si consideramos el crecimiento que viene experimentando el país, el cambio en la profesionalización de los negocios, el aumento de las cadenas *retail* en número de locales y su ingreso a provincias, son todos motivos para hacer atractivos los servicios sobre inventarios. Si bien estamos enfocando nuestro primer análisis sobre empresas dedicadas a la venta *retail*, no renunciamos a la idea de tener clientes de otros sectores en el largo plazo.

El negocio logístico, especialmente los ligados a almacenamiento y transporte, poseen una importante carga de costos fijos. Según información recabada de expertos en el tema de inventarios, la estructura de costos es muy distinta, puede ser manejado con un volumen reducido de costos fijos. Además, el *software* requerido no es costoso y está ampliamente disponible en el mercado. La principal herramienta de trabajo son las pistolas lectoras del código de barras, cuyo costo no es elevado.

Dentro de los competidores directos que ofrecen este servicio encontramos a Ventura & Brenner, Rejas Alva y Asociados, RGIS Inventarios, quienes no solamente se dedican al tema de inventarios de productos terminados o materias primas sino también al de activos fijos; no obstante, hay que destacar que ninguno de ellos cuenta con el respaldo ni con la capacidad de ofrecer un servicio logístico integral en la escala que RANSA podría ofrecer al mercado. Además, existe el factor prestigio, que es importante tratándose de un servicio que se basa en brindar confianza.

Nuevos competidores

Si bien la toma de inventarios no requiere un conocimiento muy especializado y tampoco involucra el uso de tecnología de punta, el factor “reputacional” sí es trascendente, constituyendo una barrera de entrada en sí misma. Hemos considerado que sí existe un activo intangible importante en la marca que debe respaldar el servicio. Al no haber en el Perú suficientes competidores capaces de ofrecer una marca de prestigio posicionada en el mercado, la principal amenaza sería el ingreso de competidores extranjeros, tal es el caso de WIS Inventory Services, que ya cuenta con operaciones en algunos países de la región como Brasil y Argentina.

Otras dificultades que podrían desincentivar el aumento del número de competidores en el mercado sería la creación de una cartera de clientes y conseguir una planilla de supervisores adecuada. El contar con un grupo de supervisores de confianza, que conozcan las prácticas e idiosincrasia local, es vital para poder llevar a cabo un trabajo de calidad. El trabajador que realiza el servicio de inventario no es una persona altamente calificada, en muchos casos recibiría como pago un adicional sobre el pago mínimo, como es el caso de las empresas del giro en los EE.UU.

Productos sustitutos

Aquí reside uno de los principales atractivos del negocio; es difícil poder reemplazar el control manual y confiar plenamente en el *kardex* de inventario que lleva el mismo personal de la empresa. Es justamente en las cadenas *retail* donde la mercadería está más expuesta al público en general, donde es posible encontrar mayores diferencias de mercadería entre el valor en libros y la toma de inventarios. Tratándose de una demanda concentrada en empresas grandes, preocupados por mostrar información contable transparente para los grupos de interés (o *stakeholders*), se genera una necesidad de recurrir al control manual como práctica común.

Existe al día de hoy un desarrollo tecnológico para implementar una suerte de chip diminuto (RFID, *Radio Frequency Identification*) en cada ítem que conforma el inventario. Esta nueva tecnología controla a través del chip toda mercadería que ingresa y sale del almacén o del punto

de venta. En un mercado tan desarrollado como es el norteamericano, esta tecnología todavía no ha calado con fuerza.

Cientes

Las posibilidades de una integración hacia atrás por parte de los clientes son mínimas. Esto se explica porque al ser una actividad “tercerizada” en busca de una mayor transparencia, no se justifica que la realice el mismo personal de la empresa. La venta detallista en el Perú está creciendo tanto en volúmenes físicos como monetarios, apoyada en el mayor poder adquisitivo y cambios en los hábitos de consumo de la población; las cadenas de supermercados vienen aumentando sus puntos de venta, han empezado a entrar con más fuerza en provincias; similar situación vienen experimentando las tiendas por departamentos, las cadenas de farmacias, las cadenas de ferretería, tiendas de libros, cadenas de venta de ropa, etc. Sin embargo, el número de potenciales contratantes del servicio de inventario no cambia en la misma proporción. Asumiremos que una cadena de supermercados o de ferretería contrataría solo a una o dos empresas de inventarios para todos sus puntos de venta para un mayor control y facilidad de gestión.

Concluyendo lo mencionado en los dos párrafos anteriores, existe una creciente demanda por “tercerizar” los servicios logísticos, pero una escasez de oferta integral, lo que llevaría a las empresas a buscar proveedores para estos fines.

Proveedores

No se observa que existan riesgos importantes dentro de esta fuerza competitiva. La tecnología a emplear para el servicio de inventario está disponible en el mercado. En caso se traten de empresas integradas dentro del ámbito logístico es posible que ya se cuenten con costos hundidos. El personal que se contrata en forma eventual para estas tareas no requiere de gran experiencia y la mano de obra al no ser calificada no se traduce en cambios significativos en la estructura de costos.

Tratándose de un servicio, el factor tecnológico y mano de obra cubre la totalidad de la relación significativa con proveedores. Podemos también hacer mención a otros proveedores, como los encargados de transportar al personal, aunque estos no significan un poder en sí, pues se trata de un servicio muy atomizado en el mercado y de poco valor agregado.

En conclusión, la industria de servicios de inventarios se muestra atractiva para una empresa logística diversificada y posicionada como líder en el mercado, como es el caso de RANSA. Aún es una industria incipiente, pero representa una oportunidad de negocio potencial.

2.2 Diagrama de Abell

Habiendo ya analizado la industria de servicio de toma de inventarios, utilizaremos esta herramienta para delimitar el entorno específico en el cual deseamos competir. Existen diversos grupos de clientes que atender, los cuales pueden ser o no atractivos como mercado (ya que no todos podrían usar frecuentemente este servicio ni en la dimensión requerida). Determinamos previamente que deseamos satisfacer principal y prioritariamente a 3 sectores: sector *retail* (para el control de sus tiendas de expendio, especialmente las cadenas), consumo masivo no *retail* (para el control de sus almacenes) y bancos (quienes tienen interés en conciliar inventarios para efectos de evaluaciones crediticias). Asimismo, en la dimensión que responde a qué se satisface, hay efectivamente un interés múltiple. El servicio ofrecido pretenderá atender todos ellos. Finalmente, en la dimensión que responde a cómo se satisface las necesidades de los clientes, observamos diferentes tipos de competidores, algunos directos y otros indirectos. La intención no es competir contra todos ellos directamente, sino sobre todo con empresas de inventarios y otros operadores logísticos que pretendan ingresar a este mercado. Ver el anexo 2.

2.3 Matriz EFI

Esta matriz representa la evaluación de factores internos de la empresa, es decir, los puntos fuertes del negocio así como las debilidades que se hayan podido detectar para este. Junto con la Matriz EFE y la Matriz de Perfil Competitivo, se conforma una primera etapa dentro del modelo de matrices de Fred David⁵, la etapa de “insumos”.

En el anexo 3, se muestra el modelo que seguiremos durante el proceso de selección de estrategias. Esta matriz arrojó un valor de 2,88 para RANSA (la media es 2,5), lo cual pone de manifiesto que las fortalezas de la empresa la sitúan en una posición sólida y competitiva dentro de la industria (ver el anexo 4). Esta matriz servirá de *input* para la etapa de Planeamiento Estratégico que se tocará más adelante en este trabajo, nos ayudará a construir el FODA cruzado y discernir la estrategia a seguir.

2.4 Matriz EFE

En esta matriz complementamos la anterior para con esta segunda parte conformar la matriz FODA, enfocándonos ahora en los factores externos, como oportunidades de negocio en el mercado, así como también las amenazas a este. También son complemento para continuar nuestro enfoque clásico en la búsqueda de encontrar una estrategia adecuada. Mediante la Matriz EFE para RANSA obtuvimos un valor de 2,82 (ver el anexo 5), situándonos por encima de la media tal como sucede con la Matriz EFI. En el capítulo IV, se desarrollará a mayor detalle el

⁵ Adaptado de su libro “Conceptos de Administración Estratégica”.

análisis proveniente de ambas matrices, el cual se refuerza mediante el uso de la Matriz PEYEA. No obstante, concluimos que la posición competitiva de RANSA, su nivel de diversificación en negocios y mercados, el prestigio de la marca y del grupo económico al cual pertenece, aunado a su fortaleza financiera, le permite aprovechar en forma estratégica las oportunidades que ofrece el mercado peruano y hacer frente a las amenazas de nuevos competidores o a la recesión de ciertos sectores económicos.

2.5 Matriz de Perfil Competitivo

La empresa tiene identificados a sus competidores por unidad de negocio según la siguiente tabla:

Tabla 1. Competidores de RANSA

Almacenaje	Transporte	Archivo	Depósito Temporal	Logística Refrigerada	Sala de Proceso y Cámaras de Frío
Neptunia	Transportes Carranza	Depsa	Neptunia	Neptunia	Serfrisa
Depsa	Transportes Cili	Iron Mountain	Enapu	Damco	Depsa
Unimar	Transportes Grom	File Service & Control Document	Licsa	New Transport	Esmeralda
Aldesa	Stiglich	Polisistema	Contrans	DHL	Frio Center
Savar	Transportes Bianchi		Unimar	Magno Internacional	
Licsa			Alconsa	LCL	
Almaconti			Imupesa	CLI	
			Tramarsa	Agunsa-Imupesa	
			Dubaiport	Ausa	

Fuente: Memoria Corporativa de Ransa 2009

En la siguiente tabla se han identificado los principales factores de éxito en la industria logística, tomando como fuente las encuestas a profundidad del capítulo III.

Tabla 2. Matriz de Perfil Competitivo

Factores Críticos de Éxito	Peso	Ransa		Yobel		RGIS		Neptunia	
		Puntaje	Peso Ponderado	Puntaje	Peso Ponderado	Puntaje	Peso Ponderado	Puntaje	Peso Ponderado
Diversificación dentro de la industria logística	0.25	4	1.00	2	0.50	2	0.50	3	0.75
Fortaleza Financiera	0.20	4	0.80	2	0.40	3	0.60	3	0.60
Cobertura a nivel nacional y en el exterior	0.20	3	0.60	2	0.40	4	0.80	3	0.60
Relación comercial con clientes	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	2	0.40
Calidad y Servicio	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Total	1.00		3.65		2.35		2.95		2.80

Fuente: Elaboración propia 2010 a partir de las entrevistas a expertos.

Nota: RGIS es una empresa transnacional que ofrece servicio de control de inventarios y de activos fijos. Dado que aún RANSA no ofrece este servicio, RGIS no ha sido considerada como parte de su competencia.

2.6 Análisis de recursos y capacidades

El mundo se caracteriza por el cambio constante. Las distancias se han minimizado, la masificación del uso de internet, los grandes flujos de información; vivimos en una época de cambios tecnológicos, culturales y del conocimiento. Con la importancia del cambio en el entorno de una empresa, más debe

procurar basar su estrategia en sus propios recursos y capacidades, en lugar de hacerlo basada en el mercado y necesidades de sus clientes⁶. Este análisis puede ser de mucha utilidad y complementar el enfoque que hemos venido desarrollando en este trabajo de investigación. El alcance de la industria logística es amplio y si bien RANSA se caracteriza por ser la única empresa peruana lo suficientemente diversificada para ofrecer un servicio logístico integral a sus clientes, creemos que posee recursos importantes que pueden ser aún más aprovechados, generar sinergias y mayores ventajas competitivas. Aquí resaltamos la importancia de realizar una matriz VRIO (valiosos, raros, difíciles de imitar, explotados por la organización) para los recursos y capacidades.

2.6.1 Recursos

Tabla 3. Análisis de recursos

Recursos		¿Es Valioso?	¿Es Raro?	¿Es difícil de Imitar?	¿Es explotado por la Organización?
R1	Financiero: Acceso al Mercado Financiero y de Capitales, generación de fondos, capacidad de pago.	Si	No	No	Si
R2	Infraestructura, tecnología y equipos para diversificar sus servicios logísticos.	Si	No	No	Si
R3	Alcance geográfico a nivel nacional e internacional.	Si	Si	No	No
R4	Reputación de Ransa con clientes y proveedores.	Si	Si	Si	Si
R5	Experiencia y know how de la organización.	Si	No	No	Si
R6	Vinculación con el grupo Romero.	Si	Si	Si	Si
R7	Plana gerencial de amplia experiencia y con conocimiento del mercado.	Si	No	No	Si

Fuente: Adaptado de Barney, Jay (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison Wesley, EEUU.

R1: Financiero

El acceso al mercado de capitales como fuente primaria de fondeo a bajo costo es un recurso valioso, aunque no raro, en un país donde solo un pequeño porcentaje de empresas son las que pueden calificar para ello. No obstante, ha sido un punto que RANSA ha aprovechado para poder financiar sus inversiones en nuevas unidades de negocio y adquirir empresas subsidiarias.

R2: Infraestructura

El negocio logístico, según RANSA, como una red de servicios integrales, requiere una intensiva inversión de capital. Hay varios competidores identificados por la empresa, pero ninguno que posea la infraestructura suficiente como para participar en todas los rubros como RANSA.

R3: Alcance geográfico

A través de sus subsidiarias y divisiones propias, RANSA cuenta con la capacidad de llegar a diversos puntos del país y atender a prácticamente todos los sectores económicos. No obstante esta fortaleza, constituye un recurso aún por ser optimizado por la compañía.

⁶ Cita de Robert M. Grant de su libro "Dirección Estratégica".

R4: Reputación

RANSA está posicionada como líder del mercado logístico nacional. Existen otras cualidades importantes muy apreciadas por sus clientes: i) la calidad de su servicio, y ii) la confiabilidad.

R5: Recurso Humano

Es sumamente importante y puede convertirse en un elemento diferenciador si es empleado correctamente. RANSA cuenta con cerca de tres mil empleados y un conocimiento de la industria logística difundido por toda la organización.

R6: Respaldo

El Grupo Romero es quizás el grupo con mayor grado de diversificación comercial en el Perú. Si bien dentro de su estrategia empresarial⁷ buscan que cada empresa no sea dependiente del grupo (concentración de ventas no mayor al 30%), poseen una amplia cartera comercial a nivel corporativo, sumando experiencia comercial con cada uno de sus clientes.

R7: Administración

Cuenta con personal directivo preparado y con experiencia administrativa, trazando un rumbo que le permita aprovechar las oportunidades de mercado y a la vez equilibrar los diversos riesgos explícitos e implícitos del sector.

2.6.2 Capacidades

El objetivo de este análisis está centrado en responder una interrogante: ¿Qué puede hacer RANSA mejor que sus competidores? Para ello es imperativo que sus recursos se utilicen en forma integrada, generando capacidades distintivas (ventajas competitivas). Emplearemos la matriz VRIO para identificar aquellas capacidades distintivas.

⁷ La estrategia empresarial se encuentra por encima de la estrategia corporativa, seguida de la estrategia de negocios, la funcional y finalmente la estrategia operativa. Cita de James M. Higgins de su libro "Strategic Management".

Tabla 4. Análisis de capacidades

	Capacidades	¿Es Valioso?	¿Es Raro?	¿Es difícil de Imitar?	¿Es explotado por la Organización?
C1	Apoyado en su solvencia y respaldo financiero, Ransa ha logrado diversificar su portafolio de negocios, ofreciendo soluciones integrales para todo sector.	Si	Si	No	Si
C2	Posicionada como líder del mercado logístico, su marca ofrece confiabilidad y gran calidad del servicio.	Si	Si	Si	Si
C3	Poder de negociación con clientes y proveedores, capacidad de penetración en diversos sectores económicos.	Si	Si	No	Si
C4	Concreción de negocios y alianzas comerciales apoyándose en la gran cartera comercial del grupo Romero.	Si	Si	Si	Si
C5	Personal apto para responder en distintas áreas de la industria logística, lo que aporta sinergias de conocimiento dentro de una corporación diversificada.	Si	No	No	Si
C6	Reducir costos de transacción a sus clientes al ofrecer oportunidad de tercerizar labores logísticas bajo resguardo de un socio estratégico. **	Si	No	No	Si

** Cita de los objetivos estratégicos de Ransa.

Fuente: Elaboración propia 2010.

C1: Diversificación

La diversificación de los servicios logísticos alcanzada por RANSA es una ventaja que la compañía misma define, esta se ha alcanzado con la correcta administración de sus recursos financieros. La solidez financiera y manejo de distintos riesgos permitió que RANSA pudiera hacer frente a la crisis económica del 2008-2009⁸. Además, permite facilitar la oferta cruzada de diversos servicios a un mismo cliente optimizando los esfuerzos de venta. La diversificación no es difícil de imitar en cuanto está basada en una ventaja tangible, plausible de ser ofertada al mercado por el ingreso de un operador del exterior con espaldas financieras lo suficientemente amplias como para hacer una inversión significativa en la industria logística peruana.

C2: Posicionamiento

Aquí reside un activo intangible de gran valor para RANSA. A la fecha, su calidad de servicio, confiabilidad, confidencialidad, rapidez de servicio, respaldo, amplia experiencia, son todos atributos valorados por los clientes que permite estrechar los vínculos comerciales y hacer frente al ingreso de cualquier amenaza en el mercado. Recordemos que la tercerización logística es una herramienta que favorece al negocio tanto en tiempos de expansión, cuando es difícil de manejar mayores volúmenes, así como en tiempos de recesión, donde se busca reducir costos y mermas.

C3: Poder de negociación

El líder del mercado siempre cuenta con ciertos beneficios para tratar con los clientes y proveedores, como precios, condiciones de pago, definición de líneas de crédito, manejo de grandes volúmenes, barreras de salida para encontrar un nuevo proveedor, entre otros. Esta

⁸ Estados financieros de RANSA, pueden ser encontrados en el anexo 6.

capacidad no implica aprovecharse, sino mantener una relación de valor y de largo plazo, especialmente con los clientes. Estos beneficios, apoyados en la cobertura a nivel nacional, crean la posibilidad de poder penetrar el mercado con mayor facilidad que muchos competidores.

C4: Hacer negocios

Una premisa común es decir que las personas que manejan información privilegiada son las que hacen los grandes negocios. El conocimiento a fondo del mercado y la posibilidad de poder llegar a diversos clientes con facilidad y que ellos te conozcan es un valor intangible que le otorga una capacidad distintiva a RANSA y al Grupo Romero. Las sinergias comerciales de esta corporación son a todo nivel. Las relaciones no tienen que crearse de cero, hay un importante costo hundido que se basa en la reputación del grupo y su red de contactos. Este es un valor muy difícil de ser imitado, y como es el caso de muchas corporaciones, es explotado por la organización.

C5: Know-how

Un ejemplo es la posibilidad de emplear personas de diversas unidades de negocio de RANSA para atender los requerimientos específicos de un cliente en un área específica, evitando curvas de aprendizaje que mermen la productividad, facilitando tiempos de respuesta más competitivos y ofreciendo un servicio de calidad más estandarizado en la organización. Todo esto confluye en una organización que aprende de sí misma conforme se ha ido diversificando, haciendo del conocimiento adquirido un recurso tangible para toda la empresa.

C6: Transacción

La “tercerización” de aquellas labores logísticas que no agregan valor al negocio, poniendo en manos de expertos esta responsabilidad con el fin de minimizar pérdidas, controles, tiempo, menores requerimientos de infraestructura, son beneficios tangibles para toda empresa. En la medida que esta tercerización se centra en un proveedor, este se convierte en un socio estratégico y permite al cliente reducir además costos de transacción por tratar con un menor número de proveedores.

2.6.3 Conclusiones

Hemos logrado entonces identificar dos claras ventajas competitivas:

- El valor de la marca RANSA en el mercado, asociada a experiencia, calidad y respaldo.
- La red de contactos y sinergias comerciales con el Grupo Romero, para fidelizar y atraer nuevos clientes, así como para potenciar a los actuales.

Las recomendaciones y conclusiones del presente trabajo estarán alineadas a la explotación de estas ventajas competitivas.

Capítulo III. Estudio de mercado

1. Objetivos de la investigación

Se ha considerado necesario para los fines de la presente investigación determinar cuáles son en la actualidad los requerimientos específicos de los clientes, no solo en tipo de inventarios utilizados sino además de cuándo, cómo y con qué frecuencia los usan, el conocimiento y uso de este servicio con una empresa externa, o si (en el caso que no lo hagan) tengan esa opción como una posibilidad. También indagar respecto al conocimiento del mercado de proveedores de este servicio, y cuáles son los posibles competidores del servicio y peligros potenciales a futuro.

Todo ello contribuirá a determinar la tendencia del mercado y las posibilidades reales de esta idea de negocio, así como su sostenibilidad en el futuro.

2. Investigación en fuentes de información secundaria

Para iniciar el proceso, se entrevistó a un ex trabajador de WIS International (Washington Inventory Service) que es una de las más importantes empresas de investigación de mercados en USA, principal usuario de este tipo de servicio (ver el anexo 7).

Con esta información, se investigó a través de internet respecto a las empresas más importantes de manera de poder analizar su oferta de servicios y presentarse a ellos mismos.

La información recibida nos sirvió no solo para realizar un *benchmarking* respecto al *marketing* utilizado sino para definir nuestros procesos y tecnología a utilizar.

Se investigó además sobre la cantidad de locales/almacenes de las principales empresas que usan estos servicios (considerando como referencia información de otras empresas de servicios de inventarios en otros países), considerándose para ello los siguientes sectores:

- Supermercados.
- Cadenas de tiendas especializadas para el hogar.
- Cadenas de farmacias y boticas.
- Cadena de tiendas por departamento y ropa.
- Cadenas de tiendas de electrodomésticos.

Se investigó a través de las páginas de internet de los principales competidores de cada sector, determinándose lo siguiente:

Tabla 5. Número de tiendas y almacenes por sector potencial de uso

Sector	Número de tiendas y almacenes
Supermercados	112
Tiendas especializadas para hogar	35
Cadenas Farmacias y boticas	630
Tiendas por departamento y ropa	55
Tiendas de electrodomésticos	100
Total	932

Fuente: Elaboración propia 2010.

Este sería nuestro mercado objetivo a atender, el cual implica un total de 932 locales o almacenes. Debemos considerar que RANSA ya cuenta con relaciones comerciales con algunas de estas empresas, las cuales abarcan un total cercano a los 100 locales y almacenes.

3. Investigación en fuentes de información primaria

Para la investigación de información primaria se optó por hacer investigación tanto cualitativa (entrevistas a expertos) como cuantitativa (encuestas por internet).

3.1 Investigación cualitativa

Existe poca información respecto al mercado a nivel de fuentes primarias y es importante obtener información de primera mano de los expertos en el tema y así indagar sobre las posibilidades y riesgos de este negocio, y para conocer cuáles serían las principales variables a considerar como importantes en la selección de una empresa de inventarios, y como tal utilizarlos para la evaluación en la investigación cuantitativa.

3.1.1 Entrevistas de profundidad

Se entrevistaron a 10 personas en esta etapa, cuya opinión pudiera otorgar una visión más amplia a la presente investigación.

Se seleccionaron para ello a ejecutivos de diferentes empresas relacionados al sector logístico, tanto de operadores logísticos, como de empresas de primer nivel de consumo masivo y de entidades reguladoras o gremiales logísticas (GS1 y Cámara de Comercio Americana - AMCHAM Perú).

Se adjunta la guía de pautas y un ejemplo de las entrevistas a profundidad realizadas. Ver los anexos 8 y 9. Como resultado de estas entrevistas, se puede determinar que:

- No existe un conocimiento amplio de este tipo de servicio por parte de las empresas en el Perú.
- No existe un uso masificado de este tipo de servicios y en algunos sectores es prácticamente inexistente.
- Hay aún un temor por “tercerizar” operaciones logísticas y más aún servicios de inventarios, pero ello es básicamente por la falta de actividad de empresas de este tipo.
- No hay un posicionamiento competitivo preferente respecto a alguna compañía de servicios de inventarios en particular.
- Los servicios dados actualmente no parecen complacer del todo al mercado
- No hay un peligro con productos o servicios sustitutos a corto plazo. La opinión respecto a si la tecnología RFID (chips de radiofrecuencia para lectura automática de data por producto) sería un peligro, indica que requiere un mayor desarrollo.

3.2 Investigación cuantitativa

3.2.1 Objetivos

General

Identificar los principales hábitos de uso y compra de servicios de inventarios, para empresas, orientado a gerentes de logística o cadena de abastecimiento.

Específicos

- Identificar la frecuencia de inventarios.
- Identificar los diferentes tipos de consumidores según hábitos y costumbres de frecuencia y uso.
- Estimar el volumen de mercado de usuarios de servicios de inventarios.
- Determinar el nivel de recordación de marcas de la categoría.
- Determinar preferencia de marca de servicios de inventarios.
- Determinar lealtad de marca.
- Identificar las principales variables consideradas valiosas en la decisión de compra del servicio.

Universo

Gerentes de logística o *supply chain* de empresas que facturen al año cuando menos 500 UIT anuales.

3.2.2 Metodología

Se usó investigación de mercado vía internet, utilizando una *website* de uso abierto: www.surveymonkey.com. El presente es un estudio **no probabilístico**.

La encuesta se orientó a gerentes generales de las TOP 5.000 empresas del Perú (en función a su facturación), filtrándose a operadores logísticos, empresas de inventarios, consultoras y auditoras.

Se utilizó la base de datos de correos de 2.400 empresas de estas 5.000, y se enviaron correos con destinatario oculto, en grupo de 25 empresas, desde el correo otorgado por la Universidad del Pacífico. En el anexo 10, se puede observar el texto del correo.

De todos los correos enviados, hubo 121 correos no aceptados como válidos. La cantidad de respuestas fueron en total 132, lo que indica una tasa de respuesta de 6,1%.

3.2.3 Resultados

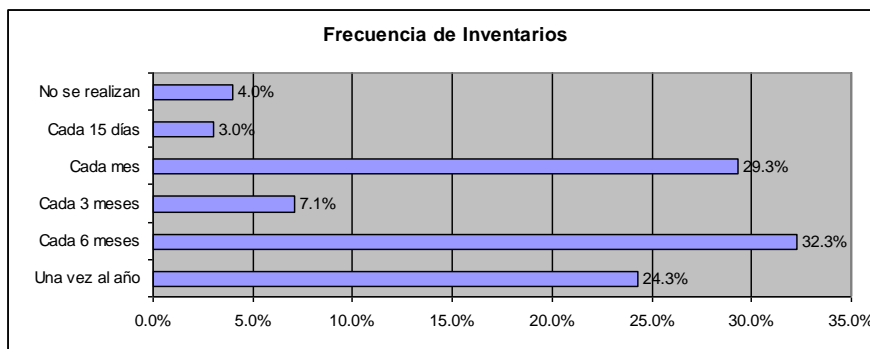
En el anexo 11 se puede observar un modelo de la encuesta. Asimismo, en el anexo 12 se pueden observar los resultados de esta.

- Frecuencia de inventarios.

Como se puede observar en el gráfico 1, las respuestas son diversas respecto a la pregunta simple de cada cuánto se realizan inventarios, dando como promedio ponderado que cada 33 días se realizan inventarios (se excluye de este cálculo a las empresas que no realizan inventarios).

Muchas empresas realizan inventarios anuales, pero además lo hacen entre el período más de una vez.

Gráfico 1. Frecuencia en la toma de inventarios

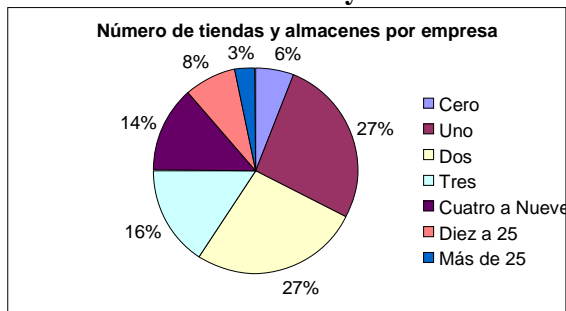


Tipo de respuestas: simple. Base: Total de respuestas (132).
Fuente: Encuestas realizadas.

- Tiendas y almacenes por empresa

Como observamos, hay varias empresas que indican tener 1, 2 o 3 tiendas y almacenes. Aunque también es importante notar que existen grandes cadenas de almacenes y tiendas, probablemente supermercados, cadenas de farmacias, tiendas por conveniencia y tiendas por departamentos, lo cual también se pudo observar en la investigación de fuentes de información secundaria, respecto al número de tiendas y almacenes por local.

Gráfico 2. Puntos de venta y almacenes

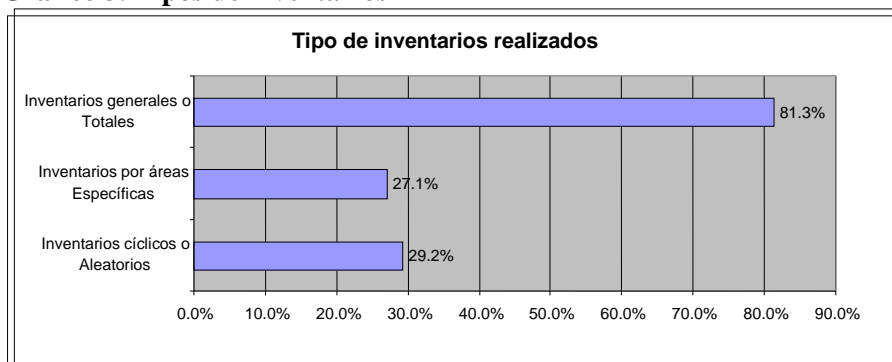


Tipo de respuesta: simple // Base: Total de respuestas (132).
Fuente: Encuestas realizadas.

- Tipo de inventarios realizados

El gráfico 3 nos muestra que en gran medida lo que se realizan son inventarios generales o totales, también se realizan inventarios por áreas específicas o ABC y otro tanto cíclicos o aleatorios. Es importante notar que hay un subproducto o servicio que puede utilizarse (inventarios parciales) como un servicio potencial a otorgar. También nos indica que hay una preocupación de muchas empresas por el control de los inventarios, no solo de hacer un inventario general y anual (como se observa anteriormente).

Gráfico 3. Tipos de inventarios

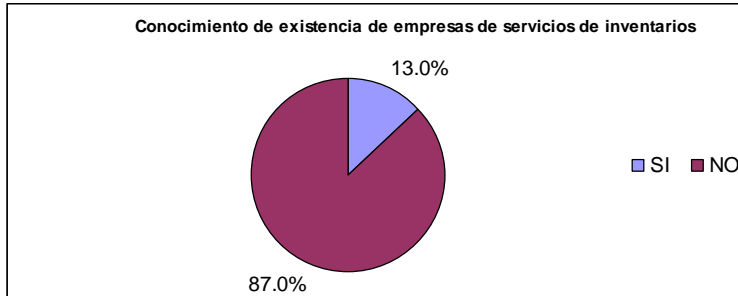


Tipo de respuestas: múltiple // Base: Total de respuestas de empresas que realizan inventarios (124).
Fuente: Encuestas realizadas.

- Conocimiento de existencia de empresas de inventarios

El siguiente gráfico indica el grado de conocimiento de la existencia de empresas de inventarios, el cual, como se puede observar, es muy poco.

Gráfico 4. Conocimiento de empresas de inventarios



Tipo de respuestas: simple // Base: Total de respuestas (132)
Fuente: Encuestas realizadas.

- Mención espontánea de empresas de inventarios conocidas

Como complemento de la información obtenida en el anterior gráfico, vemos que las menciones respecto a cuáles empresas conocen se refieren en un alto grado a empresas de auditorías o consultoras. Consideramos entonces que estas empresas utilizan estos servicios cuando es necesario presentar la auditoría contable anual como un servicio adicional, y ante la facilidad de no tener que buscar otras empresas.

Tabla 6. Mención espontánea de empresas de inventarios

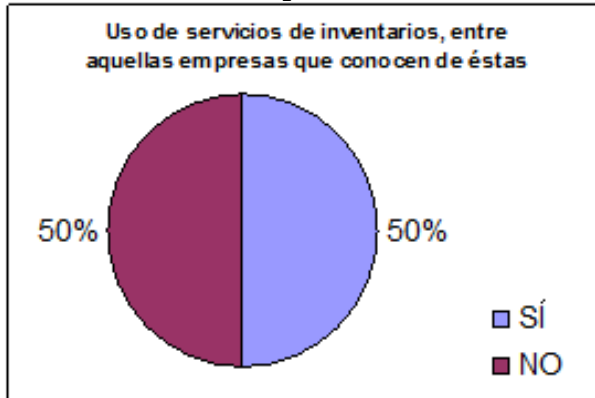
Ventura & Brenner	2
RGIS	2
Amarillos	1
Compañía de Inventarios	1
Price Waterhouse	1
Alonso, Callirgos, Mejía y Asociados	1
Telefónica Gestión de Servicios Contratados SAC	1
Empresa Serpya	1
J Orellana	1
Aquarius Consulting	1
Gestora empresarial	1
Baker Tilly	1
Deloitte & Touche	1
Ernest & Young	1
Corporate Consulting Service	1
Raúl Samocurcio y Asociados	1
Total	18

Respuesta: múltiple.
Base: Respuestas de quienes conocen la existencia de empresas de servicios de inventarios (18 respuestas).
Fuente: Encuestas realizadas.

- Uso de empresas de inventarios entre quienes conocen de alguna

Los que mencionaron conocer, usan alguna. Observamos que solo la mitad lo menciona. Lamentablemente, el universo para esta respuesta es muy limitado como para deducir algo concreto.

Gráfico 5. Uso de empresas de inventarios

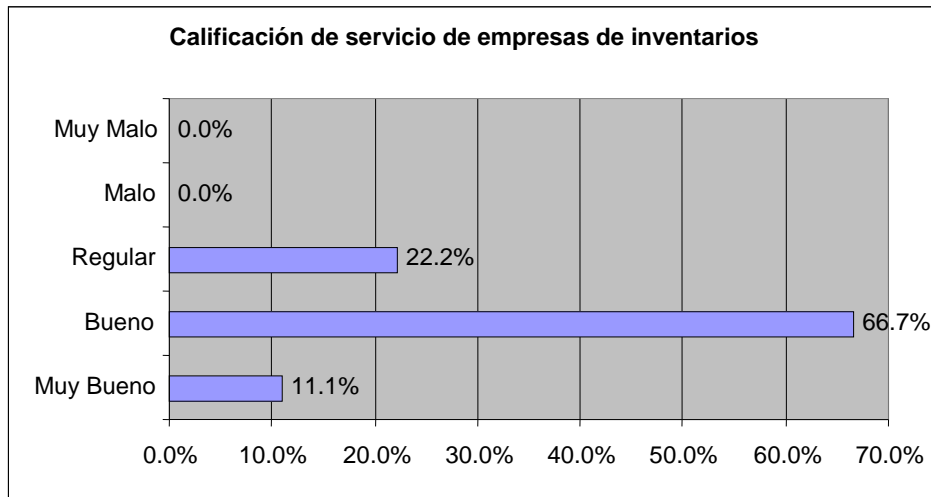


Tipo de respuesta: simple // Base: Respuestas de quienes conocen la existencia de servicio de inventarios (18).
Fuente: Encuestas realizadas.

- Calificación de servicio de empresas de inventarios

Estas mismas empresas respondieron la pregunta de cómo califica el nivel de servicio de estas empresas. Las respuestas denotan una calificación entre buena y regular.

Gráfico 6. Calificación del servicio



Tipo de respuestas: simple.
Base: Respuestas de empresas que usan inventarios externos (9).
Fuente: Encuestas realizadas.

- Lealtad de marca en uso de empresas de inventarios

Si bien la muestra es en este aspecto muy poco representativa (apenas 9 respuestas) sí demuestra que no hay una lealtad de marca entre ellos (apenas el 22% de las respuestas indica que no

cambiaría de empresa actual usada). También es de notar que entre quienes considerarían esta opción, las razones indicadas son costo, calidad del servicio y rapidez.

- Intención de uso de empresas de inventarios entre quienes no la usan actualmente.

La respuesta a esta pregunta denota un interés por usar este servicio por una alta cantidad de entrevistados, aunque muchos de ellos condicionan el uso. Las respuestas respecto a qué condicionaría el uso del servicio se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 7. Intención de uso de empresas de inventarios

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Costo	22	69,6%
Calidad	3	8,7%
Rapidez	1	4,3%
Prestigio	1	4,3%
Experiencia en inventarios	3	8,7%
Confiabilidad	4	13,0%
Alcance del servicio	6	17,4%
Total	40	100%

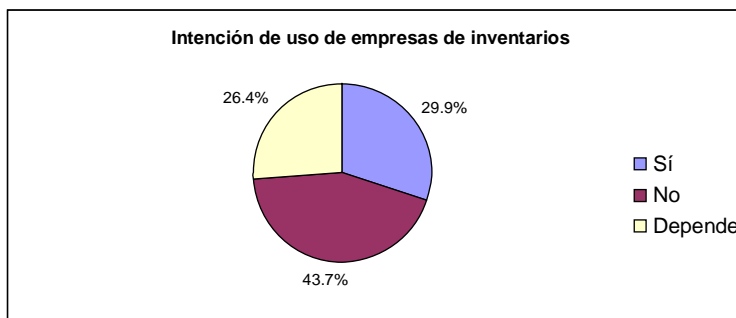
Respuesta: múltiple.

Base: Respuestas de quienes considerarían una opción condicionada el usar una empresa de inventarios (33).

Fuente: Encuestas realizadas.

Observándose que el costo es el principal factor de consideración para la elección de una empresa de inventarios, notando también interés por un buen servicio, de amplio alcance con resultados confiables. También demuestra cierta reticencia respecto al uso de una empresa de inventarios, probablemente por el temor a la pérdida de confidencialidad de su información, principal razón por la cual no se “tercerizan” servicios.

Gráfico 7. Intención de uso



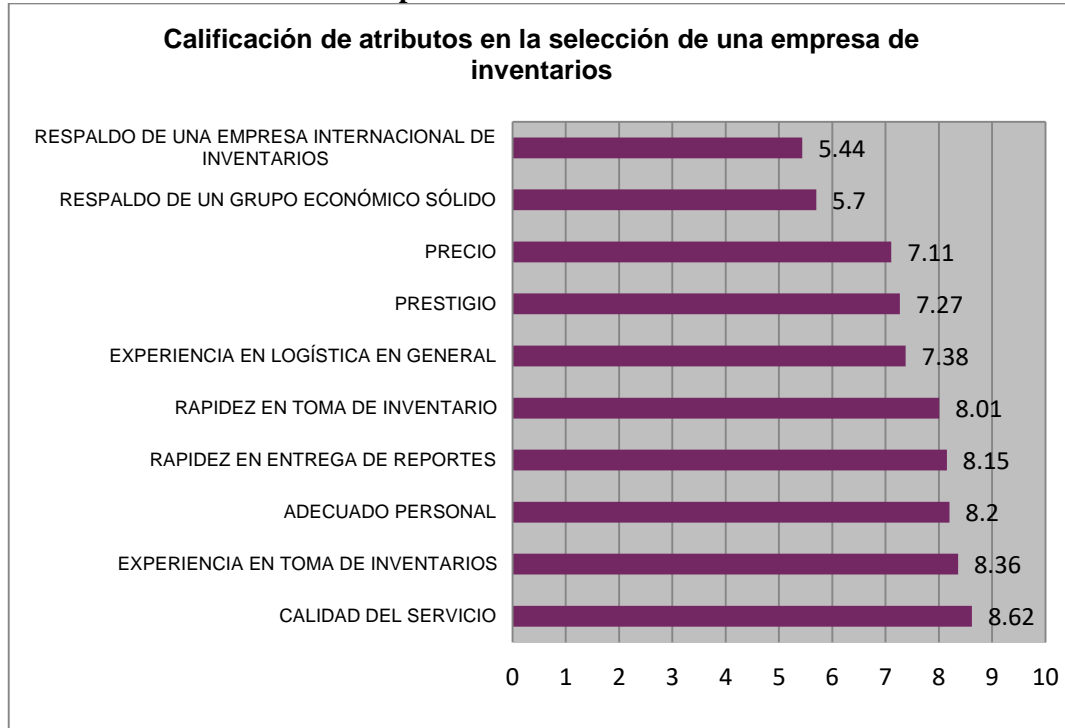
Tipo de respuestas: simple // Base: Total de respuestas (123).

Fuente: Encuestas realizadas.

- Calificación de atributos en selección de empresas de inventarios

Considerando una tabla preelaborada (con respuestas de la etapa cualitativa de esta investigación), observamos que ya no es el precio el principal atributo considerado, sino la importancia en un servicio de buena calidad, una empresa que tenga experiencia, un adecuado personal y rapidez en la toma del inventario y en la entrega de reportes.

Gráfico 8. Atributos de una empresa de inventarios



Tipo de respuestas: simple // Base: Total de respuestas (132).
Fuente: Encuestas realizadas.

4. Estimación de la demanda

Del estudio en fuentes de información secundaria, se pudo determinar un mercado potencial de 932 locales quienes realizan al menos 1 inventario anual. De estos, hay 100 locales de empresas que ya tienen relación comercial con RANSA. Nuestra estimación se orienta a pretender capturar al menos el 30% de estos locales como un objetivo para el primer año de operación, buscando el incremento de operaciones en 30% anual:

Tabla 8. Estimación de locales a atender por sector potencial

Sector	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Supermercados	24	36	48	54	60
Tiendas especializadas para hogar	6	10	13	18	22
Tiendas por departamento y ropa	-	10	15	23	25
Cadenas de farmacias	-	-	-	40	80
Tiendas de electrodomésticos	-	-	-	15	25
TOTAL	30	56	76	150	212

Fuente: Elaboración propia 2010.

5. Conclusiones

La investigación realizada nos demuestra que hay un mercado potencial que sí podría estar interesado en profundizar en el uso de este tipo de servicio si este fuera atractivo y de acuerdo con los requerimientos propios del mercado. Actualmente, se observa un mercado bastante nuevo, donde la competencia está empezando a actuar (RGIS apenas tiene 3 años en el mercado y Ventura & Brenner 10 años).

Los expertos coinciden en señalar que no se usan estos servicios básicamente por desconocimiento, pero además que para que una empresa sea atractiva ofreciendo este servicio debe proveer de confiabilidad, rapidez y calidad de un buen servicio. Es notable el desconocimiento que existe sobre este mercado, probablemente por una falta de actividad de mercadeo que impulse su uso. Se requerirá un área comercial agresiva y de amplio apoyo de difusión del servicio, además de los beneficios de este.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

En este capítulo seguiremos utilizando el enfoque clásico de Fred David (ver el anexo 3), adentrándonos en la segunda etapa, la de adecuación. Los entornos general y específico ya fueron desarrollados en la primera etapa, ahora pasamos a desarrollar el FODA cruzado, la Matriz de la Estrategia Principal y la Matriz PEYEA para guiarnos sobre el proceso de selección de estrategias y, finalmente, la Matriz Estratégica Cuantitativa para decidir la mejor. No obstante, hay un paso de vital importancia que debe ser desarrollado y es la declaración de la misión, visión, valores y objetivos de la compañía.

1. Definiciones de RANSA

Nuestra propuesta de nueva unidad de negocio para RANSA implica estar alineados a sus objetivos estratégicos y a sus valores. Debemos iniciar entonces por entender cuál es la visión, misión, objetivos y valores de RANSA⁹.

1.1 Visión

“RANSA es el operador logístico líder en el Perú con importante presencia y eventual liderazgo en la Región Andina y Centroamérica, donde crecerá replicando el modelo peruano, ofreciendo: soluciones por sector económico, brindando servicios logísticos secos y refrigerados a empresas importantes, especialmente aquellas que necesiten diseños o desarrollos a la medida y que realizan *outsourcing* de todos o algunos de los eslabones de la cadena logística”.

1.2 Misión

“Agregamos valor a la relación con nuestros clientes mediante la gestión de soluciones logísticas creativas diseñadas especialmente para atender y optimizar los requerimientos específicos de su cadena de abastecimiento en cada sector económico”.

“Nos convertimos en los socios logísticos de nuestros clientes. Identificamos los costos totales de su actividad logística, simplificamos sus operaciones y optimizamos sus recursos, mejorando la eficiencia de su cadena de abastecimiento y permitiéndoles concentrarse en lo estratégico de su negocio”.

“Contamos con personal altamente capacitado y especializado en atender requerimientos de nuestros clientes en los distintos sectores. Nuestros sistemas de información les permiten tener el control y la visibilidad de toda la cadena logística en todo momento”.

⁹ Fuente: Memoria Anual de RANSA.

1.3 Valores

“Honestidad, innovación, profesionalismo, compromiso, orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación”.

1.4 Objetivos de RANSA

“Reducir los costos totales de nuestros socios logísticos y generar ventajas competitivas que hagan más eficiente su operación”.

“Continuar expandiéndonos y convertirnos en un operador logístico con importante presencia en Sudamérica y Centroamérica”.

2. FODA cruzado

Cuando se realizó el análisis del entorno específico (Matriz EFI y EFE) se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para RANSA. En tal sentido, ahora solo plasmaremos el siguiente paso, es decir, mostrar la matriz del FODA cruzado para buscar estrategias adecuadas para los cuatro escenarios de esta matriz. Ver el anexo 13.

3. Matriz de la Estrategia Principal

La Matriz de la Estrategia Principal es un instrumento adicional para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de esta matriz, la cual se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado, generándose así 4 cuadrantes. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican según los cuadrantes de la matriz. Ver el anexo 14.

Las empresas que se ubican en el primer cuadrante (**posición competitiva fuerte y rápido crecimiento de mercado**), como es el caso de RANSA, están en una posición estratégica excelente. Las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (**penetración en el mercado y desarrollo del mercado**) y los productos presentes (**desarrollo del producto**), integración (**hacia adelante, atrás y en forma horizontal**) y, en última instancia (aunque no hay un orden de relevancia), diversificarse. No se recomienda alejarse de las ventajas competitivas ya establecidas.

RANSA ha alcanzado un lugar desde el cual está en perfecta posición para aprovechar las oportunidades externas del mercado.

4. Matriz PEYEA

Aquí procederemos a evaluar la posición estratégica de RANSA y la evaluación de la acción. En el anexo 15 podemos observar a mayor detalle la matriz completa en sus cuatro dimensiones (ventaja competitiva, estabilidad del ambiente, fuerza de la industria, fuerza financiera). A manera de conclusión, el uso de esta matriz nos indica que el cuadrante en el cual se encuentra RANSA es el que sugiere estrategias “agresivas” para crecer, las que serán desarrolladas en el punto 6 del presente capítulo.

5. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

Esta es una técnica que cuantifica el atractivo de utilizar una u otra estrategia. Luego de haber desarrollado las dos etapas previas del modelo de Fred David¹⁰, haremos una comparación entre aquellas estrategias que en la etapa de adecuación se muestran como las más viables para RANSA.

Las estrategias de integración vertical fueron descartadas debido al tipo de servicio (*outsourcing*) que realiza RANSA y a la inversión que significaría una estrategia de este tipo, al igual que el desarrollo de productos. El desarrollo de mercado si bien es una estrategia de crecimiento que no implica grandes inversiones de capital, sí requiere un gran esfuerzo a nivel de *marketing* y fuerza de ventas. Esta característica es compartida por la estrategia de penetración de mercado, aunque hay que destacar que esta última es de menor riesgo, pues opera bajo una relación producto-mercado ya conocida. Así, hemos reducido las posibles estrategias a solo dos, la penetración de mercado, por las bondades ya mencionadas, y la diversificación concéntrica, acorde con el objetivo corporativo de RANSA.

El resultado de la matriz estratégica cuantitativa puede apreciarse en el anexo 16, del cual se desprende que la “diversificación concéntrica” es la opción más recomendable.

6. Selección de estrategias

En el negocio de toma de inventario, la confianza y respaldo en la calidad profesional son valores prioritarios para los clientes que demandan este servicio, pues son justamente estos valores lo que ellos a su vez quieren transmitir a sus respectivos *stakeholders*. Es por este motivo que la concepción de este negocio no puede partir de cero, bajo una persona jurídica recién creada; el intangible asociado al nombre de la empresa que ofrece este servicio es una diferenciación bajo la cual se define nuestra estrategia competitiva o genérica, alineada a la estrategia de RANSA como corporación.

¹⁰ Adaptado de su libro “Conceptos de Administración Estratégica”.

Cabe precisar que dentro del análisis que se hizo en el presente trabajo se investigó sobre otros mercados, específicamente el norteamericano, obtenido de una fuente secundaria (ver el capítulo III, punto 2). Haciendo un paralelo, existen grandes diferencias entre ambos mercados, principalmente en el número de proveedores y clientes, lo que podría llevarnos a encontrar que esta estrategia de diferenciación no necesariamente es compartida en dicho mercado.

Luego de evaluar los resultados del enfoque clásico del FODA cruzado y la Matriz PEYEA, tomando en cuenta además la posición competitiva de RANSA en la industria logística nacional (es líder), el crecimiento sostenido del mercado peruano en los últimos años y su proyección, concluimos que la mejor decisión estratégica recomendada a la gerencia de RANSA es la de buscar un crecimiento mediante la diversificación concéntrica (también “congenérica”¹¹) y la consecuente decisión de crear una nueva unidad de negocio ligada a la industria logística y de inventarios. Esta decisión seguiría la ruta ya trazada por la gerencia de mantener a RANSA en una permanente búsqueda de perfeccionar la atención a las necesidades de los clientes y ofrecer soluciones integrales.

El motivo principal por el cual hemos optado por esta estrategia se debe al posicionamiento actual de la marca RANSA y a las sinergias de mercado (por la cartera de clientes ya establecida a través del Grupo Romero), conocimiento (el *know-how* del manejo logístico y de inventarios) y tecnología (infraestructura afín), con las demás unidades de negocio que vienen operando a la fecha. Vale decir, estamos planteando un nuevo servicio que contaría con un costo hundido importante y que permitirá estrechar vínculos comerciales con el portafolio de clientes en adición a un retorno interesante con una baja inversión.

7. Objetivo estratégico

Habiendo ya citado la base del planeamiento estratégico de RANSA, nos remitiremos a formular los objetivos estratégicos de esta nueva unidad de negocio, “RANSA Inventarios”.

“Generar mayor relación comercial y fidelización con nuestros clientes mediante la venta cruzada de un nuevo servicio que les permitirán gestionar con mayor transparencia sus inventarios”.

8. Conclusiones

El uso de este tipo de servicios se da principalmente en empresas del sector de supermercados, de tiendas por departamento y de cadenas *retail* en general. Este sector está en crecimiento y, según

¹¹ Vínculo entre unidades de negocio, no solamente un lazo natural por el giro del negocio mismo, sino intencionalmente buscado y explotado.

los expertos, seguirá en crecimiento acorde al mayor consumo interno, el cual se muestra favorable a mediano plazo.

Existe un mercado potencial e importante a considerar, el cual no solo no emplea, sino que no conoce este tipo de servicio, y al cual le podría interesar un servicio similar, si este cumple con ciertos atributos valorados.

El mercado actual no se muestra muy desarrollado. La mayoría de empresas del mercado son empresas pequeñas y muchas empresas realizan sus inventarios solo con las auditoras que realizan las auditorías contables anuales.

RANSA tiene una ventaja competitiva importante en la disponibilidad de un amplio recurso humano, con la aptitud y conocimiento suficiente para poder ser utilizado en servicios de conteo de inventarios, aunado a sus posibilidades de nuevos negocios generados a través de las sinergias con su grupo económico.

Capítulo V. Plan de *marketing*

1. Análisis del mercado

1.1 Mercado potencial

Como observáramos en el capítulo III: Estudio de mercado, hay un mercado potencial definido por los clientes que usan o podrían usar intensivamente este servicio como una necesidad propia de su negocio, ya sea por el control de su personal, de sus operaciones, como de sus existencias en sí mismas. Este mercado potencial se puede expandir a muchos sectores de la economía, ya que muchas empresas o entidades podrían usar estos servicios (en EE.UU., por ejemplo, lo utilizan los bazares de las entidades militares, o el Gobierno, o sectores tan diversos como los ferreteros).

Según las entrevistas a expertos, el mercado potencial se circunscribe a los siguientes tipos de clientes: supermercados, cadena de tiendas por departamentos y venta de ropa, cadena de tiendas especializadas para el hogar, cadena de farmacias y cadena de tiendas de electrodomésticos, en ese orden de importancia y uso. Nuestro mercado potencial al 2010 es como se señaló 932 locales o almacenes.

1.2 Mercado objetivo

Nuestro mercado objetivo es definido por el alcance indicado en nuestra estimación de demanda, el cual pretende en un principio capturar al menos la mitad de los locales de los clientes con los cuales ya se tiene relaciones comerciales. En los siguientes años, la estrategia es de penetración del mercado, sobre la base de un comportamiento de competitivo que será definido más adelante. La intención como mercado objetivo es el capturar un 30% del mercado potencial en 5 años.

2. Objetivos

2.1 Corto plazo

En la evaluación del mercado y haciendo el análisis de la situación basada en la información obtenida tanto de las fuentes de información primaria como secundaria, los objetivos de este servicio a otorgarse por RANSA deberán ser agresivos en cuanto a capturar pronto un posicionamiento en este mercado, apoyados en la imagen que RANSA ya tiene, y en una buena calidad de servicio a otorgarse (medido en función al cumplimiento de las necesidades del cliente: rapidez, confiabilidad y experiencia).

En el corto plazo (1 año) se requiere una labor de captura del mayor número posible de los locales de los clientes actuales, además de iniciar el plan de promoción.

2.2 Mediano plazo

En el mediano plazo (3 años) el objetivo es obtener una mayor participación de los locales de clientes actuales y penetrar en el mercado a través de nuevos clientes, con la base de demostrar el buen servicio otorgado, profundizando el plan de promoción.

2.3 Largo plazo

A largo plazo (5 años) la estrategia será de ampliar la cobertura de mercado a través del ingreso a nuevos sectores potenciales, es decir, no solo capturar mercado en clientes que actualmente utilizan el servicio de inventarios, sino el de ampliar el alcance a clientes de sectores que pertenecen al mercado potencial que actualmente no utilizan intensivamente este servicio, específicamente cadenas de farmacias y de electrodomésticos. Al finalizar este período, también el de atender al sector bancario.

3. Estrategias de *marketing*, selección del mercado meta

Luego del análisis del mercado, de establecer los objetivos de *marketing* y seleccionar el mercado meta, definiremos el rumbo a trazar y la mezcla de mercadotecnia a utilizar.

3.1 Segmentación

En el análisis del mercado (capítulo III, punto 4), se identificaron 5 segmentos de mercado, los cuales, según expertos, son los de mayor uso o potencial de uso de este servicio, señalándose también que el uso varía de uno a otro notoriamente. Nuestro objetivo de mercado es llegar a estos 5 segmentos (supermercados, cadenas de tiendas por departamento, cadenas de tiendas especializadas en el hogar, cadenas de farmacias y cadenas de tiendas de electrodomésticos) en un plazo de 5 años, con un ingreso paulatino durante ese período de tiempo. Debemos considerar que de acuerdo con el análisis realizado en el capítulo IV, punto 6, la estrategia genérica de RANSA es “Diferenciación”. Por tanto, el objetivo no es masificar el uso de nuestro servicio.

3.2 Posicionamiento

Todas las características de nuestro servicio (diseño del servicio, imagen de marca y servicio de distribuidores) deben ofrecer una percepción de exclusividad. Los principales factores diferenciadores para este servicio son:

- Imagen de marca RANSA, de buena calidad de servicio.
- Experiencia en logística.
- Confiabilidad.

Factores que han sido determinados por los clientes (según el estudio de mercado realizado). Además, son diferenciados de la competencia, presentando una distinción clara para el cliente. Adicionalmente, hay que considerar que la estrategia debe añadir un servicio de postventa, estableciendo canales de fácil comunicación con el cliente.

En conclusión, debemos considerar que la estrategia de posicionamiento será entonces buscar ofrecer una percepción al cliente de empresa de amplia experiencia logística, con una buena imagen de calidad de servicio a través de un prestigio ganado a lo largo de muchos años que además ofrece confiabilidad y confidencialidad (uno de los principales valores ofrecidos por RANSA en todos sus servicios, además de respaldo).

El eslogan sugerido para posicionar nuestro nuevo servicio sería:

RANSA INVENTARIOS

“El control de su mercadería en las mejores manos”

3.3 Crecimiento

La estrategia de crecimiento seleccionada en el capítulo IV, punto 6, es la de diversificación concéntrica y “congenérica”. En principio, se pretende “cultivar” de manera intensiva los mercados actuales de la compañía, ya que la intención es solo capturar una parte de los locales o almacenes “inventariables” en el corto plazo. Luego de esa primera etapa, recién se buscará atraer nuevos segmentos del mercado, así como nuevos clientes de estos mismos.

Debemos considerar que la estrategia de diversificación concéntrica se sustenta en la semejanza tecnológica que se tiene con los servicios actuales, por lo cual, la capacidad y conocimiento del personal RANSA será el intangible más valorado para sostener este crecimiento.

3.4 Comportamiento competitivo

En esta etapa, describiremos cuáles son los pasos a seguir en el proceso de adopción del cliente a nuestro servicio.

3.4.1 Conocimiento de clientes

Clasificaremos a los clientes potenciales observados en el capítulo III de la siguiente manera:

Innovadores

Consideramos que estos clientes son básicamente las tiendas de conveniencia (locales que se encuentran en las estaciones de servicio). En ellas se encuentran las cadenas de tiendas Listo, Peca Market y Repshop como las más renombradas (120 locales).

Se consideran a estos porque son clientes que probablemente con una campaña dirigida sea fácilmente posible que lo utilicen, aun cuando en este momento no lo hagan. Ello porque es un segmento innovador, nuevo de adopción a tecnología moderna en la gestión u operación.

Tempranos adoptadores

Consideramos que las tiendas especializadas para el hogar (ACE Home Center, Sodimac, Casinelli, entre otras), podrían adaptar tempranamente este servicio aunque con algo más de reticencia que en el caso de los innovadores.

Amplios adoptadores

Los de mayor uso y quienes mayor importancia otorgan a este tipo de servicios son los supermercados y tiendas por departamentos (Supermercados Peruanos, Consunet, Tottus, Makro, Saga, Ripley, Oechsle, Topytop).

Rezagados

Consideramos que las tiendas por electrodomésticos (Carsa, Hiraoka, Elektra, Curacao) llegarían a adoptar el servicio en cuanto se llegue a demostrar el éxito y beneficio que este otorga.

Resistentes

Aun con un servicio probado como beneficioso y confiable, muy probablemente cadenas de farmacias y boticas (Fasa, BTL, Inkafarma, Boticas & Salud, etc.) sean los que más se resistan al uso de este servicio, tanto por el alto valor de sus existencias, como por la alta competencia en precios en ese sector (que pudiera hacer pensar que un costo adicional sería perjudicial).

3.4.2 Interés de compradores potenciales

Lo importante en esta etapa es despertar el interés de los compradores potenciales. Inicialmente, la estrategia de crecimiento será intensiva, y esta debiera ser de una campaña de *marketing* directo a los clientes actuales. Sin embargo, en la segunda etapa, además de hacer un seguimiento de ventas y penetración a los clientes ya obtenidos en el corto plazo, se debe generar una campaña de comunicación publicitaria que genere el interés requerido.

3.4.3 Evaluación

La etapa de evaluación de los clientes debe situarse entre el primer y tercer año de operaciones. Es importante poner un especial énfasis en tener procesos exitosos y comunicados oportunamente a los clientes potenciales.

3.4.4 Juicio - Prueba

La recomendación es desarrollar pruebas del servicio para todo tipo de clientes según el perfil que tienen, poniendo énfasis en aquellos de acuerdo con los objetivos establecidos. Se pueden ofrecer pequeños inventarios gratuitos, que permitan que los clientes potenciales prueben el servicio.

3.4.5 Aprobación o rechazo: Decisión de uso

Se debe hacer un seguimiento comercial a los clientes que rechacen el servicio, ya sea a prueba o en una primera ocasión, observar las fallas, documentar los errores en el proceso y hacer una retroalimentación al servicio ofrecido. Es recomendable también el entrevistar a estos clientes insatisfechos o que no observaron ningún valor añadido a sus operaciones.

4. Mezcla de *marketing*

4.1 Producto

Debemos considerar que nuestro servicio es un **servicio puro**, cuyo entregable es básicamente el reporte final del inventario. Sin embargo, hay otros servicios secundarios que van de la mano: reporte a nivel de ubicación de *rack* o paleta, control de fechas de vencimiento, etc. El servicio debe incluir un *software* y *hardware* con la capacidad para leer, traducir, interpretar y brindar esa información al cliente.

Debemos considerar que este servicio debe ser dado en el menor tiempo posible, ya que los clientes no tienen demasiado tiempo para paralizar operaciones. Lo máximo podrá ser 1 día (un domingo) o 1 noche (entre operaciones). El servicio debe tener la capacidad para poder realizarse en ese tiempo. El entregable (el reporte) debe darse al menor tiempo posible, y por varias vías de comunicación: impreso y por correo.

Se ha calculado que un inventario de 1 tienda por departamentos de regular envergadura (se ha tomado como base de cálculo la tienda Ripley de Miraflores) podría requerir 50 personas para 8 horas. Nuestro servicio deberá tener la capacidad entonces para tener 50 equipos de radio frecuencia, con un *back up* de 20 (utilizables de otras áreas). Asimismo, 20 personas como fijas con un *back up* de 50 (utilizables de otras áreas).

4.2 Precio

Para el cálculo del precio del servicio de este producto se utilizó como base tanto el cálculo de costo para RANSA como la comparación con empresas similares, utilizando para ello 3 tipos de tiendas o almacenes “inventariables”:

- Tipo 1: Almacén de 200 paletas, 30 ítems, en posiciones de *racks*, 36 bultos por paleta. Tiempo disponible o necesario 4 horas.
- Tipo 2: Tienda por departamento de 3.000 ítems, en posiciones de venta al público, extensión 20.000 m². Tiempo disponible o necesario 8 horas.
- Tipo 3: Supermercado de 10.000 ítems, en posiciones de venta al público, extensión 13.000 m². Tiempo disponible o necesario 8 horas.

Para el *benchmarking* comparativo se ha hecho también una clasificación de 3 tipos de empresas:

- Empresa A: empresa auditora o consultora contable o financiera, de buena reputación.
- Empresa B: empresa de servicio de inventarios de ámbito local, de experiencia mayor a 5 años.
- Empresa C: empresa de servicio de inventarios de alcance internacional, con presencia en el Perú.

Según el *benchmarking* realizado, se determinó también que los cobros en el mercado se hacen ya sea por artículo inventariado o por valor de mercadería. Para estandarizar la comparación lo haremos por artículo inventariado.

La siguiente tabla muestra la comparación establecida:

Tabla 9. Comparación de tarifas de mercado y de costos RANSA

Tipo de tienda	Costos unitarios	Tarifas		
	RANSA	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Tipo 1	0,050	0,120	0,070	0,100
Tipo 2	0,030	-	0,050	0,070
Tipo 3	0,025	-	0,040	0,060

Montos expresados en soles. Tarifas por bulto contado.

Fuente: Elaboración propia 2010.

Considerando que la estrategia será de diferenciación, se sugiere el establecimiento de una tarifa comparativa a la de la empresa tipo C, considerada como nuestro competidor directo.

Tabla 10. Tarifas propuestas RANSA por tipo de cliente

Tipo de tienda	Precio RANSA (en bultos)
Tipo 1	0,085
Tipo 2	0,055
Tipo 3	0,045

Montos expresados en soles.

Fuente: Elaboración propia 2010.

La estrategia sugerida es la de ingresar con precios apenas por debajo de nuestro competidor directo, con el fin de capturar un mercado inicial, estos precios deberían igualarse a los del competidor directo en el mediano plazo (3 años), con la intención de superarlos en no más de un 10% en el largo plazo. En todo ese plazo, el servicio como tal debe buscar una permanente diferenciación, que sustente la estrategia de precios deseada.

4.3 Plaza

Para el servicio de inventarios que se desea ofrecer, se recomienda el uso del canal directo, es decir, a través de venta directa, sin intermediarios, llegando directamente a los clientes. Se debe adicionar una línea telefónica exclusiva de atención a los clientes potenciales, a los actuales y para consultas posteriores al trabajo en sí, por tanto, la persona encargada de la atención, deberá tener pleno acceso a la información requerida.

4.4 Promoción

La unidad de negocio posee un gerente comercial, cuya función debe ser la de promover directamente el servicio a través de un *marketing* directo, solicitando citas directamente a los gerentes generales, de logística o de cadena de abastecimiento del mercado objetivo.

Para el *marketing* directo, se recomienda material impreso de ayuda: folletería y discos compactos explicativos, que debieran ser aunados a los de la empresa en general, de modo de reforzar el posicionamiento. Asimismo, la inclusión en la página *web* de RANSA, y un lanzamiento entre los clientes actuales y potenciales, mediante un evento de difusión, el cual podría realizarse en algún hotel. Se recomienda agregar a la publicidad de *marketing* directo, la participación a través de ferias o convenciones de logística, mediante un stand o dentro del stand de RANSA, a través de un ejecutivo y entrega de folletos.

4.5 Personas

Como se indicó anteriormente, se tendrá un *staff* de 20 empleados permanentes y un *back up* de 50 empleados de otras áreas de RANSA. Es posible que se tenga que requerir de personal temporal

externo. Para ello, se deben buscar firmas o convenios con ciertas universidades o institutos, para con una capacitación previa poder tener a disposición al menos a 80 personas adicionales.

La capacitación a todo el personal es imprescindible, ya que ellos son el recurso clave en esta unidad de negocios y en quienes se sustenta el valor de servicio otorgado. Además de capacitación sobre el trabajo en sí, también debe incidirse en el comportamiento y actitudes a utilizarse, cuidando en todo momento la impresión que pueda tener el cliente. El personal no solo debe ser capaz de contar los inventarios, sino además en los casos necesarios o solicitados, sugerir mejoras a las operaciones logísticas. Es importante hacer una medición sobre la calidad del servicio percibido de las personas. Se sugiere incluir algunas preguntas al respecto en una encuesta de satisfacción posterior al trabajo.

4.6 Evidencia física

Debemos considerar que la evidencia física externa estará sostenida por la infraestructura e imagen de RANSA. Todo el personal deberá estar debidamente uniformado con una vestimenta distintiva, de preferencia con el logotipo del área. Es importante contar con al menos una movilidad de transporte de personal, la cual, al principio, no sería de propiedad de RANSA, pero que igual debe tener un color uniforme y presentar elegancia.

La entrega del conteo, luego del recuento, debe ser por escrito y en discos compactos, por lo cual se deberá contar con discos compactos serigrafiados y hojas y *files* preimpresos, que detallen un servicio de primera.

4.7 Procesos

Más adelante haremos un detalle del macroproceso y del flujo del proceso.

Capítulo VI. Operaciones y procesos

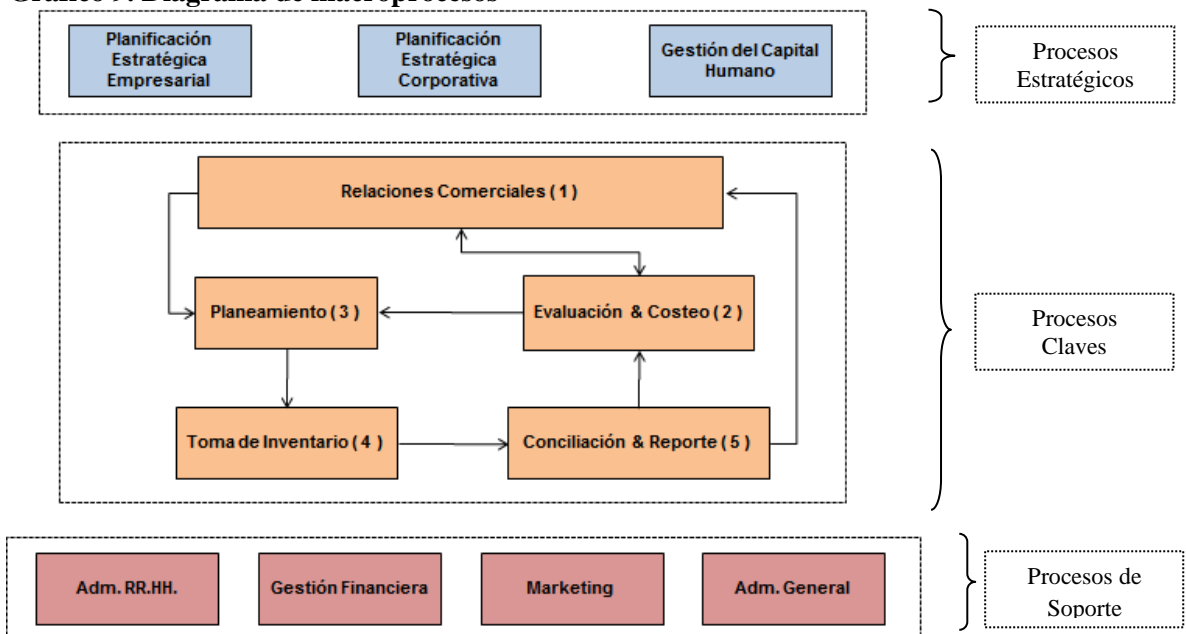
1. Objetivos

En este capítulo nos adentraremos en la definición de los procesos que se realizarían dentro de “RANSA Inventarios” y el diseño del servicio mismo. El objetivo es responder las preguntas: ¿Cómo voy a brindar el servicio de control de inventarios? y ¿quiénes están involucrados en este proceso?

2. Diagrama de macroprocesos

Considerando que nuestro trabajo de investigación está centrado en sustentar la viabilidad de una nueva unidad de negocio para RANSA, el análisis desde el punto de vista de procesos no se centrará en RANSA mismo sino en dicha unidad de negocio. En tal sentido, los procesos estratégicos y de soporte han sido tomados de información interna de RANSA y no han sido sujeto de cuestionamiento.

Gráfico 9. Diagrama de macroprocesos



Fuente: Elaboración propia 2010.

Es importante precisar que RANSA recientemente ha modificado su diseño organizacional, convirtiéndose en una estructura matricial¹² que responde a una óptima gestión comercial mientras que las unidades de soporte son especializadas, a diferencia del modelo anterior donde cada unidad de negocio contaba con sus propios soportes.

¹² Ver el anexo 17: Estructura Matricial de RANSA.

Tabla 11. Detalle de macroprocesos

1 Relaciones Comerciales	3 Planeamiento
1.1 :Interacción con áreas comerciales del grupo	3.1 :Asignación de supervisores
1.2 :Manejo del portafolio y relación comercial	3.2 :Selección de personal
1.3 :Negociación de precios	3.3 :Coordinación de movilidad y alimentación
1.4 :Coordinación de visitas e inspección a los almacenes	3.4 :Capacitación al personal
1.5 :Coordinación de fechas y horas del servicio	3.5 :Manejo y mantenimiento de equipos
2 Evaluación & Costeo	4 Toma de inventario
2.1 :Estimación de la mercadería en los almacenes	4.1 :Identificación de los zonas asignadas
2.2 :Inspección de almacenes	4.2 :Movimiento de mercadería
2.3 :Cálculo de recursos necesarios	4.3 :Uso de equipos para conteo de mercadería
2.4 :Definición de Metodología	
2.5 :Revisión y Emisión de Reportes	
3 Planeamiento	5 Conciliación & Reporte
3.1 :Asignación de supervisores	5.1 :Filtrado y revisión de datos
3.2 :Selección de personal	5.2 :Análisis de los kardex
3.3 :Coordinación de movilidad y alimentación	5.3 :Preparación de reportes
3.4 :Capacitación al personal	
3.5 :Manejo y mantenimiento de equipos	

Fuente: Elaboración propia (Año 2010)

3. Diseño del servicio

Alineándonos al enfoque matricial que RANSA recientemente ha aplicado a su organización, es imperativo que la nueva unidad de negocio tenga al cliente como foco principal. Siendo las tiendas *retail* nuestro principal mercado objetivo, sus necesidades están enfocadas en obtener un servicio rápido, confiable y de alta calidad. Sobre estos pilares basaremos la operatividad de RANSA Inventarios.

Debido a que el movimiento comercial de las tiendas *retail* es diario, un primer atributo de nuestro servicio es hacer el conteo del inventario en cada tienda en un solo turno de 8 horas. Para no generar conflictos con el trabajo regular de la tienda, el conteo sería realizado en turno nocturno. RANSA Inventarios se encargaría de contratar el personal adecuado y suficiente para proveer el servicio en el tiempo estipulado.

La información que se vaya registrando por los operarios se irá cargando en línea en un *software* “customizado”¹³ a cargo del área de sistemas de RANSA. Dentro de las 24 horas transcurridas desde el término del conteo de la mercadería de la tienda, el cliente podrá contar con el reporte final donde podrá identificar en forma ejecutiva y confiable los quiebres de mercadería entre su información contable y la evidencia física.

Un recurso importante para RANSA es su personal. Es el *know-how* de su organización la que permite que su personal pueda generar valor en distintos ámbitos del ambiente logístico, manteniendo siempre la calidad de servicio, característica de RANSA identificable ya en el mercado.

¹³ Diseñado especialmente para las necesidades de RANSA y sus clientes.

El personal involucrado en RANSA Inventarios contaría con todos los beneficios de ley y cobertura adicional contra accidentes en el puesto de trabajo. Los puestos se detallan a continuación y sus responsabilidades dentro del proceso se pueden apreciar en el diagrama de flujo del servicio.

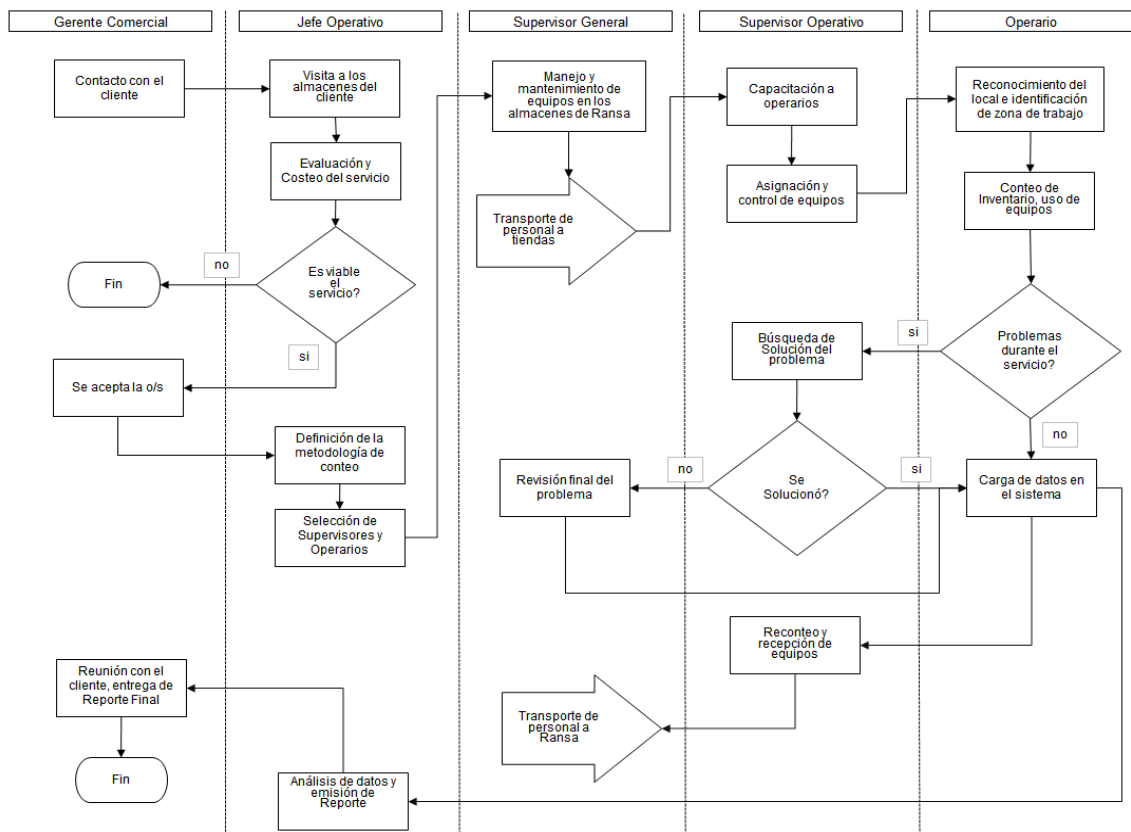
- Gerente comercial.
- Jefe de operaciones.
- Supervisor general.
- Supervisor operativo.
- Operarios.

- **NOTA:** dado que el personal a destajo trabajaría el turno nocturno, los gastos de planilla han sido multiplicados por un factor de 1,5 de acuerdo con lo establecido en las políticas de RANSA.

4. Diagrama de flujo del servicio

En él se puede apreciar a detalle el orden de los procesos involucrados en RANSA Inventarios. Los procesos están ordenados en forma vertical según los responsables de cada uno.

Gráfico 10. Diagrama de flujo del proceso



Fuente: Elaboración propia 2010.

Capítulo VII. Análisis económico-financiero

1. Objetivo

Demostrar la viabilidad financiera del negocio, ofreciendo un elevado retorno sobre el capital en el mediano plazo y a un bajo riesgo, especialmente si consideramos que hay importantes costos hundidos para RANSA y que se trataría de una unidad de negocio que no requeriría mayor inversión frente a otras unidades de negocio ya existentes. La gerencia de RANSA ha definido su costo de oportunidad para la evaluación de nuevos proyectos alrededor del 15%. Nosotros demostraremos que RANSA Inventarios superaría largamente dicho rendimiento.

2. Supuestos

Para poder presentar datos que respalden la viabilidad financiera de la nueva unidad de negocio planteada para RANSA es necesario definir algunas variables sobre las cuales se irá construyendo nuestro modelo financiero. Estas se detallan en los anexos 19 y 20.

- Los costos y gastos de personal han sido estimados sobre la base de montos que RANSA maneja en su área de RR.HH.
- Dado que el trabajo se realiza en turnos de noche y madrugada, el mismo operario no trabajará dos noches seguidas, es decir, solo podría trabajar en el conteo de 15 tiendas al mes.
- Una cuadrilla de operarios está conformada alrededor de 45 operarios, personal suficiente para atender el número de productos promedio por tienda. Entonces, nos referiremos a que una sola cuadrilla atiende una tienda en un jornal de 8 horas.
- La estimación de los ingresos está sujeta a una considerable variabilidad, pues el número de ítems y productos por tienda puede ser muy disímil por sector o ubicación geográfica de la tienda (entre otros factores). Es así que hemos tomado promedios generales conservadores sobre la base de información de fuentes secundarias y de RANSA mismo. La unidad mínima de conteo será el “producto” y sobre este se construye el esquema de costeo del servicio.

3. Flujo de caja

En vista de que el volumen de ingresos de la nueva unidad de negocio planteada en este trabajo de investigación no representaría más del 1% de los ingresos totales de RANSA (superiores a S/ 350MM), no encontramos mayor valor agregado en presentar estados financieros proyectados; nuestro análisis puede ser apreciado con mayor claridad solo con la estimación del flujo de caja incremental.

En la siguiente tabla se puede apreciar las capacidades instaladas con las que se contaría para ofrecer el servicio en forma íntegra por personal de RANSA, aunque como se podrá observar más adelante, siempre será necesario contratar operarios adicionales para cumplir el estándar de conteo en un solo día por tienda.

Tabla 12. Variables para estimación de ingresos y egresos

	T+0	T+1	T+2	T+3	T+4	T+5
Estándar de Conteo (productos x hr x operario)		1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Jornal (en hrs, turno nocturno)		8	8	8	8	8
Capacidad unitaria x jornal x Operario (productos)		10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
Número de Operarios disponible en Ransa		50	50	50	50	50
Capacidad Instalada (conteo de productos)		500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Número de equipos de conteo		50	50	50	50	50
Capacidad de atención de tiendas x mes		15	15	15	15	15
Frecuencia Promedio del inventario (solo Dic)		1	1	1	1	1
Número de días laborados x Tienda		1	1	1	1	1
Cantidad Promedio de ítems x Tienda		15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Cantidad Promedio de Productos x ítem		30	30	30	30	30
Cantidad Promedio de Productos x Tienda		450,000	450,000	450,000	450,000	450,000
Número de Operarios x Cuadrilla		45	45	45	45	45
Número de Operarios Requeridos x tienda		45	45	45	45	45
Capacidad x cuadrilla x mes (tiendas)		15	15	15	15	15

Fuente: Elaboración propia 2010.

Teniendo ya definidos nuestros parámetros y adicionando los datos ya mostrados en el plan de marketing (capítulo V) sobre el número de tiendas a cubrir por año, finalmente podremos estimar nuestro estado de ganancias y pérdidas, así como el análisis de flujo de caja incremental por escenario.

Tabla 13. Estado de ganancias y pérdidas proyectado

Escenario Probable (Solo Diciembre)	T + 0	T + 1	T + 2	T + 3	T + 4	T + 5
Número de tiendas	0	30	56	76	150	212
Precio Unitario Paquete Annual (Nuevos Soles)	0.045	0.045	0.045	0.045	0.045	0.045

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS (solo la nueva unidad de negocio)

(Montos en Nuevos Soles)	T + 0	T + 1	T + 2	T + 3	T + 4	T + 5	Liquidación
Ventas Netas	-	607,500	1,134,000	1,539,000	3,037,500	4,293,000	
Precio Unitario	0.045	0.045	0.045	0.045	0.045	0.045	-
Cantidad Vendida x Tienda	-	20,250	20,250	20,250	20,250	20,250	-
Número de Tiendas	-	30	56	76	150	212	
Costo Ventas	-	149,990	270,433	439,468	803,930	1,155,200	
Planilla	-	113,855	165,808	269,713	529,475	737,285	
Movilidad y Alimentación	-	18,485	34,325	46,805	92,405	130,565	
Mantenimiento	-	2,250	4,500	6,750	11,250	15,750	
Depreciación	-	4,200	54,600	105,000	159,600	260,400	
Amortización	-	11,200	11,200	11,200	11,200	11,200	
Utilidad Bruta	-	457,510	863,568	1,099,533	2,233,570	3,137,800	
Planilla Administrativa	364,800	364,800	364,800	364,800	364,800	364,800	
Utilidad Operativa	-364,800	92,710	498,768	734,733	1,868,770	2,773,000	
Costo Financiero	15,912	32,294	26,565	20,493	14,056	7,233	
Utilidad antes de Impuestos	-380,712	60,416	472,202	714,240	1,854,714	2,765,767	
Participaciones (8%)	-	4,833	37,776	57,139	148,377	221,261	
Impuesto a la Renta (30%)	-	16,675	130,328	197,130	511,901	763,352	
Utilidad Neta	-380,712	38,908	304,098	459,970	1,194,436	1,781,154	
Variación Ventas %		-	86.67%	35.71%	97.37%	41.33%	
Margen Bruto %		75.31%	76.15%	71.44%	73.53%	73.09%	
Ebitda		108,110	564,568	850,933	2,039,570	3,044,600	
Margen Ebitda %		17.80%	49.79%	55.29%	67.15%	70.92%	
Margen Operativo %		15.26%	43.98%	47.74%	61.52%	64.59%	
Margen Neto %		6.40%	26.82%	29.89%	39.32%	41.49%	

Fuente: Elaboración propia 2010.

4. Rentabilidad del proyecto

Tal como se puede observar en la tabla anterior, la información financiera obtenida está basada en nuestro escenario más probable. Hemos trabajado el flujo económico considerando el costo de oportunidad de 15% dado por la gerencia de RANSA, mientras que para el flujo financiero un financiamiento bancario de S/ 538M a 5 años del Scotiabank para financiar el 80% de la inversión requerida en el primer año. La TEA¹⁴ a considerar será de 6%, con cronograma anual de amortizaciones. Estas condiciones de financiamiento pueden ser negociadas al amparo del respaldo económico de RANSA.

4.1 Cálculo del VAN, TIR, B/C

Manteniéndonos en el escenario probable obtenemos lo siguientes datos:

Tabla 14. Análisis de flujo de caja incremental

ANÁLISIS DE FLUJO DE CAJA INCREMENTAL (solo la nueva unidad de negocio)

	T + 0	T + 1	T + 2	T + 3	T + 4	T + 5	Liquidación
Inversión	-672,800	-	-252,000	-252,000	-504,000	-504,000	1,180,200
Software (-)	-56,000	-0	-	-	-	-	-
Equipos (-)	-252,000	0	-252,000	-252,000	-504,000	-504,000	1,180,200
Planilla (-)	-364,800	-	-	-	-	-	-
Flujo Económico	-1,037,600	86,602	144,464	344,663	875,292	1,555,987	1,180,200
Utilidad Neta (+)	-380,712	38,908	304,098	459,970	1,194,436	1,781,154	-
Depreciación y Amortización (+)	-	15,400	65,800	116,200	170,800	271,600	-
Costo Financiero (+)	15,912	32,294	26,565	20,493	14,056	7,233	-
Inversión (-)	-672,800	-	-252,000	-252,000	-504,000	-504,000	1,180,200
Flujo Financiero	-510,498	-31,486	24,657	223,035	751,732	1,430,380	1,180,200
Flujo Económico (+)	-1,037,600	86,602	144,464	344,663	875,292	1,555,987	1,180,200
Préstamos Bancarios (+)	538,240	-	-	-	-	-	-
Amortización Préstamos (-)	-	-95,482	-101,211	-107,283	-113,720	-120,544	-
Costo Financiero (-)	-15,912	-32,294	-26,565	-20,493	-14,056	-7,233	-
Escudo Fiscal (+)	4,774	9,688	7,970	6,148	4,217	2,170	-
Cálculo de la Depreciación							
Stock de Equipos	45	45	90	135	225	315	0
Activo Fijo Bruto	252,000	252,000	504,000	756,000	1,260,000	1,764,000	0
Depreciación Acumulada (-)	0	4,200	58,800	163,800	323,400	583,800	0
Activo Fijo Neto	252,000	247,800	445,200	592,200	936,600	1,180,200	0
		Equipos: 5 años					
		Software: 5 años					
Saldo de caja del periodo	-15,912	54,308	117,898	324,170	861,236	1,548,754	1,180,200
Saldo de Caja Acumulada	118,648	172,956	290,854	615,024	1,476,260	3,025,014	4,205,214
Costo de Oportunidad	Banco Ransa	6% 15.00%					
Estructura de Capital	Banco Ransa	80% 20%					
WACC		7.80%					
Cálculo con Flujo Económico	T + 0	T + 1	T + 2	T + 3	T + 4	T + 5	Liquidación
Flujos a considerar	-672,800	86,602	144,464	344,663	875,292	1,555,987	1,180,200
Flujos traídos a Valor Presente	-672,800	75,306	109,235	226,622	500,451	773,600	586,768
	VAN=	1,599,182	TIR=	32.69%	B/C=	3.38	
Cálculo con Flujo Financiero	T + 0	T + 1	T + 2	T + 3	T + 4	T + 5	Liquidación
Flujos a considerar	-510,498	-31,486	24,657	223,035	751,732	1,430,380	1,180,200
Flujos traídos a Valor Presente	-510,498	-30,325	22,030	184,853	577,960	1,020,157	841,727
	VAN=	2,105,903	TIR=	39.91%	B/C=	5.13	

Fuente: Elaboración propia 2010.

¹⁴ Tasa Efectiva Anual cotizada con el área de Grandes Empresas del Scotiabank.

5. Análisis de sensibilidad

Para dar mayor validez a la viabilidad de RANSA Inventarios haremos un análisis con mayor profundidad sobre el impacto de algunos factores críticos para medir la variabilidad de los resultados, así como la definición de dos escenarios adicionales, uno optimista y uno pesimista.

5.1 Sensibilidad por variables

La siguiente tabla muestra el cambio en el VAN Económico del escenario probable al incrementar o reducir ciertos factores.

Tabla 15. Análisis de sensibilidad por variables

	Precio Unitario por producto	Número de Tienda adicional	Sueldo Gerente Comercial	Jornal de Operarios	Total
Variación del factor	S/. 0.0010	1	S/. -1,000	S/. -100	-
Variación VAN Económico	S/. 89,713	S/. 42,421	S/. 59,905	S/. 57,564	S/. 250,573
Variación % Van Económico	5.61%	2.65%	3.75%	3.60%	15.67%

Fuente: Elaboración propia 2010.

5.2 Sensibilidad por escenarios

Hemos definido una variabilidad del +/- 33% sobre el número de tiendas de nuestra proyección base en cada año para definir el escenario optimista y pesimista, respectivamente, mientras que para el precio unitario hicimos lo propio, pero con un +/- 11%. Hemos considerado solo estas dos variables debido a que serían parte fundamental en la negociación con los clientes, a diferencia del sueldo o jornal del personal, siendo estos últimos factores de carácter endógeno y consecuentemente pueden ser gestionadas con mayor comodidad por la organización.

La tabla 16 esquematiza las diferencias entre los tres escenarios planteados en este capítulo, asimismo, mostraremos los resultados del VAN, TIR y B/C de cada uno.

Tabla 16. Análisis de sensibilidad por escenarios

Escenario Optimista		T + 0	T + 1	T + 2	T + 3	T + 4	T + 5
Número de tiendas		0	40	75	102	200	282
Precio Unitario Paquete Anual		0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
	VAN Económico =		3,196,225	TIR=	58.17%	B/C=	5.75
	VAN Financiero =		4,240,971	TIR=	72.39%	B/C=	9.31
Escenario Probable		T + 0	T + 1	T + 2	T + 3	T + 4	T + 5
Número de tiendas		0	30	56	76	150	212
Precio Unitario Paquete Anual (Nuevos Soles)		0.045	0.045	0.045	0.045	0.045	0.045
	VAN Económico =		1,599,182	TIR=	32.69%	B/C=	3.38
	VAN Financiero =		2,105,903	TIR=	39.91%	B/C=	5.13
Escenario Pesimista		T + 0	T + 1	T + 2	T + 3	T + 4	T + 5
Número de tiendas		0	20	37	50	100	142
Precio Unitario Paquete Anual		0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04
	VAN Económico =		361,398	TIR=	8.74%	B/C=	1.54
	VAN Financiero =		440,670	TIR=	9.84%	B/C=	1.86

Fuente: Elaboración propia 2010.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El uso de este tipo de servicios se da principalmente en empresas del sector de supermercados, de tiendas por departamento y de *retail* en general. Este sector está en crecimiento y, según los expertos, seguirá en crecimiento en la medida que siga creciendo el consumo interno, el cual se muestra favorable a mediano plazo.
- Existe un mercado potencial e importante a considerar, el cual no solo no utiliza, sino que no conoce este tipo de servicio, y al cual le podría interesar un servicio similar, si este cumple con ciertos atributos valorados.
- El mercado actual no se muestra muy desarrollado. La mayoría de empresas del mercado son empresas pequeñas y muchas empresas realizan sus inventarios solo con las auditoras que realizan las auditorías contables anuales.

2. Recomendaciones

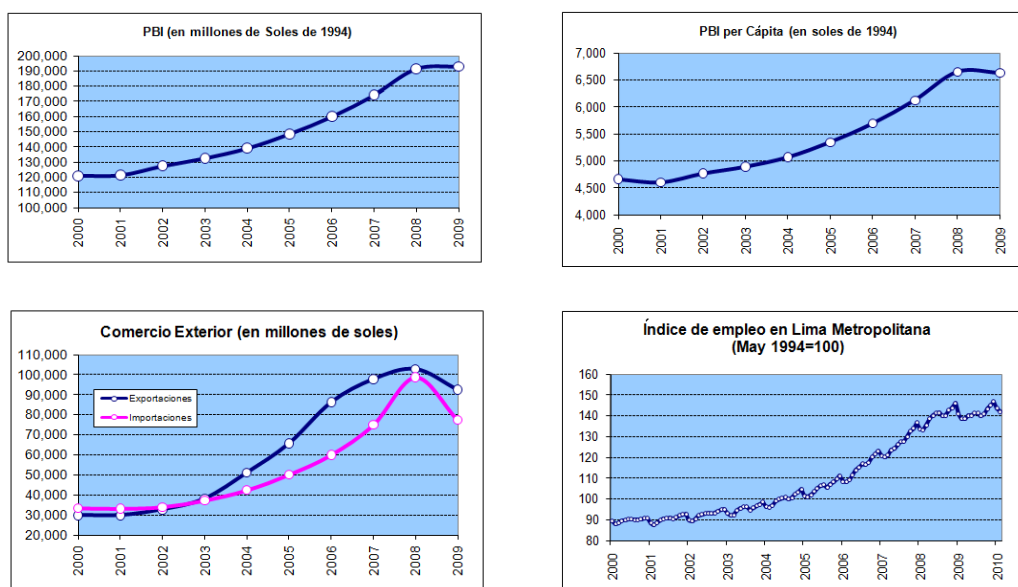
- RANSA tiene una ventaja competitiva importante en el mercado en la disponibilidad de un amplio recurso humano con la aptitud y conocimiento suficiente para poder ser utilizado en servicios de conteo de inventarios.
- Gestión del conocimiento: se debe realizar un proceso cuidadoso y meticuloso de selección de personal para generar un equipo de trabajo “utilizable”; ello solo se puede realizar con una adecuada gestión del conocimiento, porque lo que se necesita es formar un equipo no de personas, sino de personal que sea capaz de realizar lo más eficientemente posible la labor que se requiere hacer: control de inventarios.

Bibliografía

- Abell, Derek. F. y Hammond, John. S. (1979). *Planificación estratégica de mercados: problemas y enfoques analíticos*. Editorial Prentice-Hall, Inc.
- Apoyo y Asociados (2009). *Análisis de Riesgo RANSA Comercial S.A.* Mayo 2009. Lima: Apoyo.
- Barney, Jay B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Tercera edición. Prentice Hall.
- David, Fred (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Novena Edición. México: Pearson Educación.
- Grant, Robert M. (1991). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Segunda Edición. Civitas Ediciones.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2006). *Dirección de marketing*. Duodécima edición México: Pearson Education.
- Mayorga, David y Araujo, Patricia (2002). *Marketing estratégico en la empresa peruana*. Biblioteca Universitaria. Lima: CIUP.
- Porter, Michael (2004). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Tercera reimpresión. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- RANSA (2009). *Memoria corporativa*. Lima: RANSA.
- Schmitt, Bernd (2002). *Marketing basado en experiencias*. España: Ediciones Deusto.
- Thompson, Arthur A. (2003). *Administración Estratégica*. Décimo tercera edición. McGraw-Hill,
- Tong, Jesús (2006). *Finanzas Empresariales: La decisión de inversión*. Universidad del Pacífico. Lima: CIUP, Lima.

Anexos

Anexo 1. Variables macroeconómicas



Fuente: INEI, BCR, Banco Mundial, MEF.

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES PRODUCTIVOS (Millones de nuevos soles de 1994)

Años	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Agropecuaria 2/	10,729	10,796	11,450	11,794	11,629	12,259	13,286	13,718	14,712	15,050
- Agrícola	7,010	6,863	7,306	7,409	7,274	7,578	8,215	8,378	8,994	9,076
- Pecuaria	3,089	3,113	3,230	3,329	3,430	3,668	3,971	4,180	4,432	4,627
Pesca	704	626	664	596	779	804	823	879	934	861
Minería	6,608	7,263	8,133	8,579	9,031	9,790	9,926	10,195	10,974	11,040
- Minería metálica y no metálica	5,530	6,132	6,927	7,361	7,740	8,305	8,395	8,540	9,162	9,033
- Hidrocarburos	610	598	602	576	617	761	805	857	945	1,097
Manufactura	18,001	18,118	19,147	19,830	21,300	22,887	24,607	27,328	29,804	27,672
- Procesadores de recursos primarios	4,159	4,089	4,284	4,419	4,773	4,957	5,161	5,022	5,405	5,407
- Manufactura no primaria	13,842	14,029	14,863	15,411	16,527	17,930	19,446	22,169	24,133	22,078
Electricidad y agua	2,525	2,566	2,706	2,805	2,931	3,094	3,307	3,588	3,865	3,910
Construcción	6,099	5,700	6,136	6,413	6,712	7,276	8,350	9,737	11,340	12,036
Comercio	17,291	17,444	18,013	18,453	19,604	20,821	23,248	25,495	28,808	28,693
Otros servicios	47,414	47,180	49,069	51,358	53,621	57,029	61,001	66,870	72,636	75,676
Impuestos a los productos y derechos de importación	11,686	11,625	12,084	12,717	13,534	14,679	15,599	16,596	18,432	18,217
PRODUCTO BRUTO INTERNO	121,057	121,317	127,402	132,544	139,141	148,640	160,145	174,407	191,505	193,155
Var.Y/Yo%		0.21%	5.02%	4.04%	4.98%	6.83%	7.74%	8.91%	9.80%	0.86%
Var. Acum%		0.21%	5.24%	9.49%	14.94%	22.79%	32.29%	44.07%	58.19%	59.56%

2/ Incluye el sector silvícola.

Fuente: INEI y BCR.

Elaboración: Gerencia de Estudios Económicos.

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES PRODUCTIVOS

(Participación por sector)

Años	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Agropecuario ^{2/}	8.9%	8.9%	9.0%	8.9%	8.4%	8.2%	8.3%	7.9%	7.7%	7.8%
- Agrícola	5.8%	5.7%	5.7%	5.6%	5.2%	5.1%	5.1%	4.8%	4.7%	4.7%
- Pecuario	2.6%	2.6%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.5%	2.4%	2.3%	2.4%
Pesca	0.6%	0.5%	0.5%	0.4%	0.6%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.4%
Minería	5.5%	6.0%	6.4%	6.5%	6.5%	6.6%	6.2%	5.8%	5.7%	5.7%
- Minería metálica y no metálica	4.6%	5.1%	5.4%	5.6%	5.6%	5.6%	5.2%	4.9%	4.8%	4.7%
- Hidrocarburos	0.5%	0.5%	0.5%	0.4%	0.4%	0.5%	0.5%	0.5%	0.5%	0.6%
Manufactura	14.9%	14.9%	15.0%	15.0%	15.3%	15.4%	15.4%	15.7%	15.6%	14.3%
- Procesadores de recursos primarios	3.4%	3.4%	3.4%	3.3%	3.4%	3.3%	3.2%	2.9%	2.8%	2.8%
- Manufactura no primaria	11.4%	11.6%	11.7%	11.6%	11.9%	12.1%	12.1%	12.7%	12.6%	11.4%
Electricidad y agua	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.0%	2.0%
Construcción	5.0%	4.7%	4.8%	4.8%	4.8%	4.9%	5.2%	5.6%	5.9%	6.2%
Comercio	14.3%	14.4%	14.1%	13.9%	14.1%	14.0%	14.5%	14.6%	15.0%	14.9%
Otros servicios	39.2%	38.9%	38.5%	38.7%	38.5%	38.4%	38.1%	38.3%	37.9%	39.2%
Impuestos a los productos y derechos de importación	9.7%	9.6%	9.5%	9.6%	9.7%	9.9%	9.7%	9.5%	9.6%	9.4%
PRODUCTO BRUTO INTERNO	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

^{2/} Incluye el sector silvícola.

Fuente: INEI y BCR.

Elaboración: Gerencia de Estudios Económicos.

PRODUCTO BRUTO INTERNO

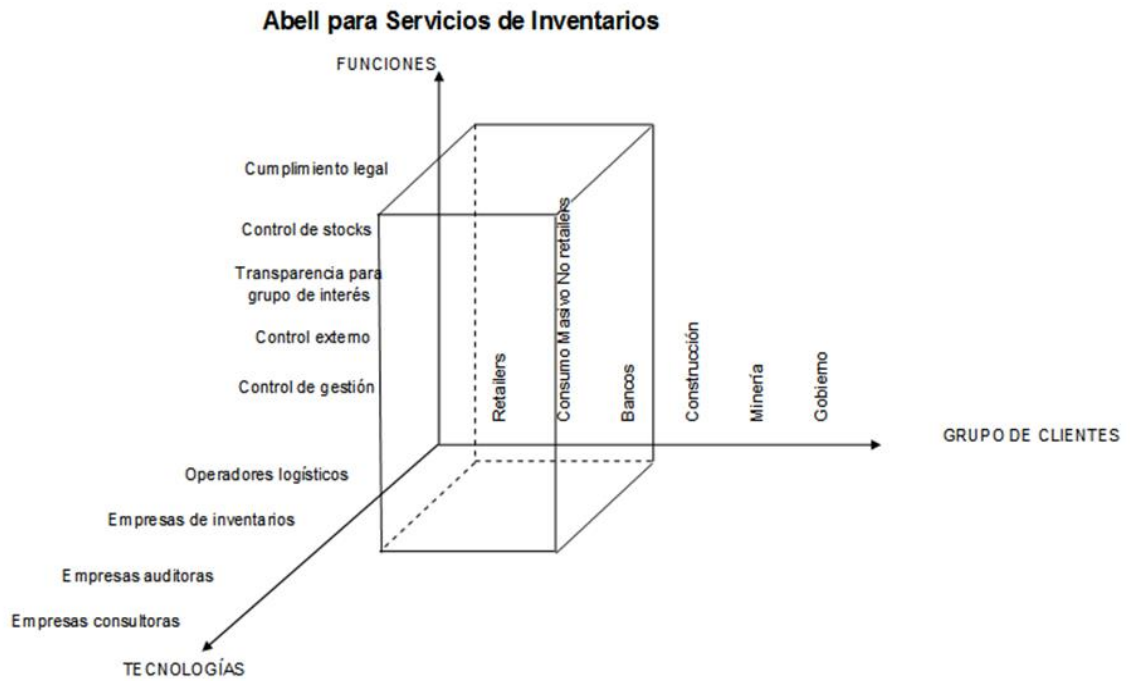
(Porcentaje del PBI)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
DEMANDA GLOBAL (1+2)	118.0	117.5	117.0	117.5	117.8	119.2	119.9	122.4	126.9	120.4
1. Demanda Interna	101.9	101.8	100.7	99.6	96.4	94.1	91.3	93.5	99.3	96.4
a. Consumo privado	71.2	72.3	72.1	70.9	68.4	66.1	61.8	61.6	63.7	65.5
b. Consumo público	10.6	10.7	10.1	10.3	10.0	10.1	9.5	9.0	8.9	10.3
c. Inversión bruta interna	20.2	18.8	18.4	18.4	18.0	17.9	20.0	23.0	26.7	20.6
Inversión bruta fija	20.2	18.6	17.6	17.8	17.9	18.3	19.2	21.3	25.7	23.0
- Privada	16.3	15.5	14.8	15.0	15.1	15.5	16.4	18.2	21.5	17.7
- Pública	4.0	3.1	2.8	2.8	2.8	2.9	2.8	3.1	4.2	5.3
Variación de existencias	0.0	0.2	0.7	0.4	-0.2	-0.9	0.6	1.7	1.0	-2.4
2. Exportaciones	16.0	15.8	16.4	17.8	21.5	25.1	28.5	28.9	27.6	24.0
OFERTA GLOBAL (3+4)	118.0	117.5	117.0	117.5	117.8	119.2	119.9	122.4	126.9	120.4
3. Producto Bruto Interno	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
4. Importaciones	18.0	17.5	17.0	17.5	17.8	19.2	19.9	22.4	26.9	20.4

Fuente: INEI y BCR.

Elaboración: Gerencia de Estudios Económicos.

Anexo 2. Diagrama de Abell



Fuente: Elaboración propia 2010.

Anexo 3. Modelo de matrices de Fred David

Etapa de los insumos

- Matriz EFE.
- Matriz EFI.
- Matriz del Perfil Competitivo.

Etapa de la adecuación.

- FODA cruzado.
- PEYEA.
- Matriz de la Estrategia Principal.

Etapa de la decisión.

- Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

Anexo 4. Matriz EFI

<u>Oportunidades</u>	<u>Peso</u>	<u>Calificación</u>	<u>Ponderado</u>
Expansión de operaciones a otros países de la región.	0.15	4	0.60
Gran portafolio de clientes, relación a nivel de grupo económico.	0.10	4	0.40
Ampliación de nuevas unidades de negocio.	0.12	3	0.36
Crecimiento del sector retail en el Perú.	0.12	2	0.24
Profesionalización de la administración en la pymes.	0.08	2	0.16
Búsqueda de reducción en los costos de agencia en los servicios logísticos.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.62		1.81
<u>Amenazas</u>			
Ingreso de nuevos operadores logísticos del exterior.	0.10	4	0.40
Desaceleración de la economía peruana e internacional.	0.10	3	0.30
Inestabilidad política de cara a los periodos electorales.	0.08	2	0.16
Encarecimiento del mercado inmobiliario local.	0.05	1	0.05
Crecimiento de pequeños competidores focalizados en ciertos servicios dentro de la industria logística.	0.05	2	0.10
Subtotal	0.38		1.01
Total	1.00		2.82

Fuente: Elaboración propia 2010.

Anexo 5. Matriz EFE

<u>Fortalezas</u>	<u>Peso</u>	<u>Calificación</u>	<u>Ponderado</u>
Liderazgo en la industria logística	0.05	4	0.20
Respaldo de un grupo económico de gran prestigio	0.12	3	0.36
Performance financiera sólida	0.17	4	0.68
Cobertura a nivel nacional	0.15	4	0.60
Diversificación en unidades de negocio y sectores económicos	0.12	3	0.36
Acceso al mercado de capitales y fondeo de menor costo	0.08	3	0.24
	0.69		2.44
<u>Debilidades</u>			
Dependencia de ciertos sectores (minería y consumo)	0.05	2	0.10
Grandes necesidades de inversión en activo fijo	0.10	1	0.10
Activos y resultados concentrados en subsidiarias	0.08	1	0.08
Políticas corporativas que pueden restar agilidad en la toma de decisiones	0.04	2	0.08
Déficit tecnológico para las labores de control en los almacenes	0.04	2	0.08
	0.31		0.44
Total	1.00		2.88

Fuente: Elaboración propia 2010.

Anexo 6. Estados financieros RANSA

Balance General (en miles de Nuevos Soles)

	2009		2008			2009		2008	
Caja y Bancos	12,532	1%	7,483	1%	Préstamos bancarios	289	0%	122	0%
CxC Comerciales					CxP Comerciales				
Terceros	41,416	4%	60,050	8%	Terceros	50,895	24%	58,785	26%
Afiladas	10,491	1%	12,810	2%	Afiladas	3,346	2%	3,116	1%
Otras CxC					Otras CxP				
Afiladas	7,211	1%	7,690	1%	Afiladas	0	0%	350	0%
Diversas	16,255	2%	9,799	1%	PC Deudas de largo plazo	16,843	8%	12,339	6%
Existencias	3,116	0%	4,182	1%	Préstamos de Terceros	2,013	1%	8,780	4%
Gastos Pagados por Adelantado	5,316	1%	4,473	1%	Tributos, Participaciones y otras C	14,630	7%	19,584	9%
Total Activo Corriente	96,337	10%	106,487	14%	Total Pasivo Corriente	88,016	42%	103,076	46%
CxC Afiladas	5,876	1%	0	0%	Deudas de largo plazo	103,071	49%	102,401	46%
Inversión en Valores	546,770	59%	379,547	50%	Impuesto a la Renta diferido	12,059	6%	10,142	5%
Imp. Renta y Participaciones diferi	0	0%	822	0%	CxP Diversas	7,372	4%	8,640	4%
Activo Fijo, neto	281,649	30%	268,806	36%	Total Pasivo No Corriente	122,502	58%	121,183	54%
Otros Activos	1,051	0%	1,383	0%	Total Pasivo	210,518	100%	224,259	100%
Total Activo No Corriente	835,346	90%	650,558	86%	Capital Social	195,989	27%	195,989	37%
					Reserva Legal	25217	3%	19411	4%
					Resultados No realizados	221019	31%	98655	19%
					Resultados Acumulados	278,940	39%	218,731	41%
							0%		0%
					Total Patrimonio Neto	721,165	100%	532,786	100%
Total Activo	931,683	100%	757,045	100%	Total Pasivo y Patrimonio	931,683	100%	757,045	100%

Estado de Ganancias y Pérdidas (en miles de Nuevos Soles)

	2009		2008	
	Mg	Mg	Mg	Mg
Ventas netas	353,036	100%	343,816	100%
Costo de ventas	-302,233	-86%	-289,284	-84%
Utilidad Bruta	50,803	14%	54,532	16%
Gastos de venta	-1,389	0%	-900	0%
Gastos de Administración	-19,620	-6%	-14,190	-4%
Utilidad Operativa	29,794	8%	39,442	11%
Gastos Financieros, neto	-10,776	-3%	-8,318	-2%
Diferencia de cambio, neto	9,963	3%	-6,989	-2%
Diversos	-10,857	-3%	-7,051	-2%
Dividendos percibidos	2,948	1%	1,744	1%
Ingresos x participación en resultados de empresas afiliadas	56,694	16%	48,011	14%
Utilidad antes de impuestos	77,766	22%	66,839	19%
Impuesto a la renta corriente	-6,526	-2%	-7,637	-2%
Impuesto a la renta diferido	-2,330	-1%	168	0%
Participaciones corriente	-1,144	0%	-1,340	0%
Participaciones diferido	-409	0%	29	0%
Utilidad neta	67,357	19%	58,059	17%

Ratios Financieros

	2009	2008
Retorno sobre patrimonio (ROE)	9.34%	10.90%
Retorno sobre activos (ROA)	7.23%	7.67%
Apalancamiento (Pasivo/Patrimonio)	29.19%	42.09%
Ebitda	46,409	52,777
Margen Ebitda	13.15%	15.35%
Deuda Largo Plazo / Ebitda	39%	46%
Cobertura de Intereses	4.31	6.34
Ratio Corriente	1.09	1.03
Capital de Trabajo	8,321	3,411

Fuente: Memoria Anual Ransa 2009.

Anexo 7. Entrevista JARN, ex trabajador de WIS International

1. ¿Cuáles son los principales clientes de las empresas de servicio de inventarios en USA?
WIS International es la compañía más grande en USA, sus principales clientes son *retailers* como Wal-Mart, JC Penney, Target, Dollar General, Albertsons, Walgreen, Rite Aid, Jo-Ann stores, Gap, Sunoco, Safeway and Reynolds American.

Principales sectores:

- Supermercados
- Tiendas por departamentos
- Farmacias
- Estaciones de Grifo
- Comercio minoristas (jugueterías, de consumo directo)
- Ferreterías
- Bazares de fuerzas armadas

Hay 453 compañías de servicios de inventarios en USA, 5 o 6 de ellas son las más importantes y renombradas, además de WIS, deberíamos mencionar también a RGIS.

2. ¿Cuáles considera los principales factores para la selección de empresas de inventarios?

Principales factores:

- Precio
- Prestigio
- Calidad del servicio

La Rapidez, tanto en la realización de los inventarios como en la entrega de reportes es un factor ya implícito en USA para una empresa de servicios de inventarios.

3. ¿En qué forma se hacen los cobros de este tipo de servicio?

Por lo general este se estima asociándose al monto o valor del inventario. Pero también se puede considerar usando variables como cantidad a inventariar, ítems y facilidades para la toma misma del inventario (tipos de almacén, tiempo y equipos de manipuleo).

4. ¿Cuántas personas se suele usar para brindar estos servicios?

En almacenes o tiendas muy grandes se puede usar entre 80 y 300 personas. Agrupados por áreas, bajo supervisión de un jefe de grupo o supervisor de línea. Se usa un sistema de incentivos para personal más eficiente, y de esta manera reducir la reducción de este tipo de personal y que se vaya a un competidor.

5. Si quisiéramos hacer una comparativa, ¿cuántas personas considera que se deberían utilizar para las siguientes tiendas sobre la basa de un día de trabajo?

ACE Home Center Surquillo: 40 personas.

Ripley's de Miraflores: 200 personas.

Por lo general se usa una frecuencia de inventarios de 1 vez al año por tienda. Lo mismo para el caso de supermercados.

6. ¿Cuál era la modalidad de pago a los trabajadores?

Jornal. Pago al trabajador: \$8 /hora.

Anexo 8. Guía de pautas para entrevistas a profundidad

En la presente entrevista, nos referiremos a las actividades de Servicios de Inventarios de Productos terminados (se excluyen los inventarios de activos, de insumos y productos en proceso).

Tercerización e importancia en la toma de Inventarios

1. ¿Cuán importante considera la tercerización de operaciones en las actividades empresariales?
2. ¿Considera que las actividades de toma de inventarios debería ser tercerizada?
3. ¿Cuáles considera que son los pros y contras de que las empresas realicen sus propios inventarios?
4. ¿Cuáles considera que son las principales razones por las cuales las empresas no tercerizan este tipo de servicios?

Mercado de Servicio de Inventarios

5. ¿Qué opina del actual mercado de empresas de servicios de inventarios?
6. ¿Considera que alguna de las empresas destaca por la calidad de servicio que ofrece?
7. ¿Cuáles considera que son las principales razones o características que deciden por la contratación de alguna empresa de servicio de Inventarios?
8. ¿Si tuviera que modificar alguna características generales que las empresas brindan, cual o cuales modificaría o agregaría?
9. ¿Qué sectores considera que son los que más utilizan este servicio?
10. ¿Cuáles considera que son las perspectivas de crecimiento de estos sectores en los próximos 3 años?
11. ¿Qué sectores considera que no están usando estos servicios y que les podría ser de mucha utilidad?
12. ¿Considera adecuado el actual nivel de costo de estas empresas en referencia a la calidad de servicio que otorgan?

Productos Sustitutos y *Benchmarking* Internacional

13. ¿Considera un peligro en el futuro el uso del RFID para este tipo de servicios ofrecidos? ¿En qué plazo?
14. ¿En comparación a otros países con un mayor desarrollo logístico, cómo ve la realidad del mercado peruano de Servicio de Inventarios?

Anexo 9. Modelos de entrevistas a profundidad

Entrevista a TOMAS RODRÍGUEZ: Gerente de Centro de Distribución Corporación Wong
Tercerización e importancia en la toma de Inventarios

1. ¿Cuán importante considera la tercerización de operaciones en las actividades empresariales?
Muy importante. En una tienda o lugar de venta el interés siempre debe centrarse en las actividades propias y necesarias para una mejor venta o atención al cliente y el saber o no contar no debería ser importante para evaluar a un personal de tienda, por ejemplo.

2. ¿Considera que las actividades de toma de inventarios debería ser tercerizada?
Si, ya que de esa manera cada quien hace lo que mejor sabe hacer. Las empresas de inventarios pueden tener muchos mejores ratios en la toma y procesamiento de data de inventarios.

3. ¿Cuáles considera que son los pros y contras de que las empresas realicen sus propios inventarios?

Los Pro ya los señalé anteriormente, referido a los contras debería señalar que el contratar a un tercero implica trasladar la responsabilidad y compromiso que no siempre es asumido así por la empresa tercera ni el personal que esta subcontrata.

4. ¿Cuáles considera que son las principales razones por las cuales las empresas no tercerizan este tipo de servicios?

Considero que sí se usan, pero no es tan desarrollado en nuestro medio, las principales razones se centran en que las empresas fallan en entregar:

- Buen Método (Procedimientos).
- Servicios de procesamiento de información.
- Buen personal.
- Confiabilidad (en la información).

Mercado de Servicio de Inventarios

5. ¿Qué opina del actual mercado de empresas de servicios de inventarios?
Considero que no hay una compañía que brinde un buen servicio integral

6. ¿Considera que alguna de las empresas destaca por la calidad de servicio que ofrece?
No, hay mucha informalidad y empresas pequeñas más bien.

7. ¿Qué sectores considera que son los que más utilizan este servicio?

El sector *retail* lo usa intensivamente, especialmente el de tiendas por departamentos y supermercados, usándose normalmente cada 3 meses.

8. ¿Cuáles considera que son las perspectivas de crecimiento de estos sectores en los próximos 3 años?

Ha venido creciendo paulatinamente, frenado un tanto por la crisis financiera del 2009, pero este año debería volver a tomar el impulso anterior.

9. ¿Qué sectores considera que no están usando estos servicios y que les podría ser de mucha utilidad?

Considero que todas las empresas grandes deberían usarlo y no solo basarse en su propio personal o experiencia.

10. ¿Considera adecuado el actual nivel de costo de estas empresas en referencia a la calidad de servicio que otorgan?

Si comparamos solo los costos de las planillas y del personal y tiempo que se utiliza para realizar inventarios por cuenta propia, siempre es conveniente el usar una empresa de este tipo.

Productos Sustitutos y *Benchmarking* Internacional

11. ¿Considera un peligro en el futuro el uso del RFID para este tipo de servicios ofrecidos? ¿En qué plazo?

En un negocio como el de supermercados, solo el 25% del costo está dado por el de los cajeros. Por ende es una permanente preocupación el lograr un sistema como este que permita la absorción de costos. Sin embargo, considero que aún es muy grande y muy caro, además que aún tiene barreras tecnológicas que no se superan, como la que se inhibe el uso en el metal. Considero que entre los años 2018 y 2020 ya estará suficientemente desarrollada.

12. ¿En comparación a otros países con un mayor desarrollo logístico, cómo ve la realidad del mercado peruano de Servicio de Inventarios?

En Chile hay compañías grandes que además de hacer conteos, brindan otros servicios como asesoría en documentación electrónica, entre otros.

Anexo 10. Texto de la encuesta por internet

Estimado Señor: Somos alumnos de la Escuela de Postgrado de la Universidad Pacífico del Perú y quisiéramos solo unos breves minutos de su valioso tiempo para contestar 10 preguntas objetivas para nuestra investigación de tesis sobre el mercado de servicios de inventarios.

Ingresando al link adjunto podrá responder la encuesta.
<http://www.surveymonkey.com/s/QMLLHTT>

Gracias de antemano,

Anexo 11. Modelo de encuesta

1. ¿En su empresa, que tipos de inventarios se realizan? (puede marcar más de una opción)
 - a. Inventarios de activos fijos.
 - b. Inventarios de insumos.
 - c. Inventarios parciales de productos terminados o cíclicos.
 - d. Inventarios de productos terminados generales o totales.

2. ¿En su empresa, con qué frecuencia se realizan inventarios generales al almacén de productos terminados (en promedio)?
 - a. Una vez al año.
 - b. Cada 6 meses.
 - c. Cada 3 meses.
 - d. Cada mes.
 - e. Cada 15 días.
 - f. No realizó (FIN DE ENCUESTA).

3. ¿Cuántos almacenes o tiendas (puntos de expendio) posee su empresa? _____

4. ¿Qué tipo de inventarios se realizan? (puede responder más de una)
 - a. Inventarios cíclicos o aleatorios.
 - b. Inventarios por áreas específicas.
 - c. Inventarios generales.

5. ¿Conoce o no de la existencia de empresas que realizan inventarios de producto terminado como un servicio?
 - a. SÍ
 - b. NO (Pasar a la pregunta 10)

6. ¿Por favor mencione que empresas de servicios de inventarios conoce?
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____

7. ¿Utiliza o no el servicio de alguna de estas empresas de inventarios?
 - a. SÍ -----a ¿De cuál o cuáles? _____
 - b. NO -----a (PASAR A PREGUNTA 10)

8. ¿Cómo calificaría el nivel de servicio ofrecido por la empresa que actualmente le brinda el servicio?
- Muy bueno.
 - Bueno.
 - Regular.
 - Malo.
 - Muy malo.
9. ¿Optaría o no por cambiar de empresa de servicios de inventarios?
- SÍ.
 - NO.
 - Depende.
10. ¿Consideraría o no el hecho de contratar a una empresa de servicios de inventarios que gestione los inventarios que Ud. realiza?
- SÍ.
 - NO.
 - Depende ---a ¿de qué factores dependería? (puede marcar más de una respuesta)
 - Precio.
 - Prestigio.
 - Respaldo de una empresa de experiencia.
 - Experiencia en logística.
 - Experiencia en realización de inventarios.
11. De los siguientes factores, ¿cuáles consideraría que son más relevantes en orden de importancia para escoger una empresa de servicios de inventarios? (Indicar el orden de importancia del 1 al 10, siendo 1 el más importante)
- Precio _____
 - Prestigio _____
 - Calidad en el servicio _____
 - Rapidez _____
 - Experiencia en realización de inventarios _____
 - Experiencia en logística _____
 - Respaldo de una empresa internacional de inventarios _____
 - Respaldo de un operador logístico _____
 - Personal _____
 - Otros: _____

Anexo 12. Resultados de la encuesta

- 1) ¿En su empresa con qué frecuencia se realizan inventarios generales de productos terminados (en promedio)?

Frecuencia	Porcentaje	Cantidad
Una vez al año	24,3%	24
Cada 6 meses	32,3%	32
Cada 3 meses	7,1%	7
Cada mes	29,3%	29
Cada 15 días	3,0%	3
No se realizan	4,0%	5
Total	100,0%	132

Respuesta: Simple

Base: Total de respuestas

- 2) ¿Cuántos almacenes y tiendas (puntos de expendio) posee su empresa?

Respuestas	Porcentaje	Cantidad
Cero	6%	8
Uno	26%	34
Dos	26%	34
Tres	16%	21
Cuatro	5%	7
Cinco	4%	5
Seis	3%	4
Ocho	1%	1
Nueve	1%	1
Diez	3%	4
Diecisiete	1%	1
Diecinueve	2%	3
Veinticinco	2%	3
Sesenta	1%	1
Sesenta y cuatro	1%	1
Setenta y Siete	1%	1
Ciento Cuarenta y dos	1%	1
Total	100%	132

Respuesta: simple

Base: Total de respuestas

3) ¿Qué tipo de Inventarios se realizan en su empresa?

Tipo de Inventario	Porcentaje	Cantidad
Inventarios cíclicos o aleatorios	29,2%	39
Inventarios por áreas específicas	27,1%	36
Inventarios generales o totales	81,3%	78
Total	100,0%	153

Respuesta: múltiple

Base: Total de respuestas que realizan inventarios (124)

4) ¿Conoce o no conoce de la existencia de empresas que realizan inventarios de productos terminados como un servicio a terceros?

	Porcentaje	Cantidad
Sí	15,2%	20
No	84,8%	112
Total		132

Respuesta: simple

Base: Total de respuestas (132)

5) Por favor mencione que empresas de servicios de inventarios conoce.

Ventura & Brenner	2
RGIS	2
Amarillos	1
Compañía de Inventarios	1
Pricewaterhouse	1
Alonso, Callirgos, Mejía y Asociados	1
Telefónica Gestión de Servicios Contratados SAC	1
Empresa Serpya	1
Empresa Outsourcing Empresarial	1
J Orellana	1
Aquarius Consulting	1
Gestora empresarial	1
RANAS	1
Baker Tilly	1
Deloitte & Touche	1
Ernest & Young	1
Corporate Consulting Service	1
Raúl Samocurcio y Asociados	1
Total	20

Respuesta: múltiple

Base: Respuestas de quienes conocen la existencia de empresas de servicios de inventarios (20 respuestas)

6) ¿Utiliza o no utiliza un servicio de inventarios de una empresa externa como un servicio para la suya?

	Porcentaje	Cantidad
Sí	50,0%	10
No	50,0%	10

Respuesta: simple

Base: Respuestas de quienes conocen la existencia de empresas de servicios de inventarios (20 respuestas)

7) ¿Cómo calificaría el nivel de servicio ofrecido por esta empresa de servicios de inventarios recibido?

	Porcentaje	Cantidad
Muy Bueno	10,0%	1
Bueno	70,0%	7
Regular	20,0%	2
Malo	0,0%	0
Muy Malo	0,0%	0

Respuesta: simple

Base: Respuestas de quienes usan empresas de servicios de inventarios (10 respuestas)

8) ¿Consideraría la opción de cambiar de empresa de servicio utilizado?

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Sí	40,0%	4
No	20,0%	2
Depende	40,0%	4
Total		10

Respuesta: simple

Base: Respuestas de quienes usan empresas de servicios de inventarios (10 respuestas)

¿Razones?

Razones	Cantidad
Costo	4
Calidad	2
Rapidez	2
Prestigio	1
Experiencia	1
Confiabilidad	1
Total	10

- 9) Si actualmente no utiliza una empresa de servicios de inventarios, ¿consideraría o no el contratar a una para que realice los inventarios de productos terminados de vuestra empresa? (Solo responder si NO utiliza actualmente este servicio)

Respuesta	Porcentaje	Cantidad
Sí	29,9%	36
No	43,7%	53
Depende	26,4%	32
Total	100%	122

Respuesta: simple

Base: Respuestas de quienes no conocen empresas de servicios de inventarios (122)

¿Razones?

Respuestas	Cantidad	Porcentaje
Costo	22	69,6%
Calidad	3	8,7%
Rapidez	1	4,3%
Prestigio	1	4,3%
Experiencia en inventarios	3	8,7%
Confiabilidad	4	13,0%
Alcance del servicio	6	17,4%
Total	32	100%

Respuesta: múltiple

Base: Respuestas de quienes considerarían una opción condicionada el usar una empresa de inventarios (35)

- 10) ¿Cuáles considera los factores más importantes a considerar para la selección de una empresa de servicios de inventarios? (indicar en orden de importancia del 1 al 10, donde 10 es el más importante)

FACTORES	IMPORTANCIA
Calidad del Servicio	8,62
Experiencia en Toma de Inventario	8,36
Adecuado Personal	8,20
Rapidez en la Entrega de Reportes	8,15
Rapidez en Toma de Inventario	8,01
Experiencia en Logística en general	7,38
Prestigio	7,27
Precio	7,11
Respaldo de un Grupo económico sólido	5,70
Respaldo de una empresa internacional de inventarios	5,44

Respuesta: simple

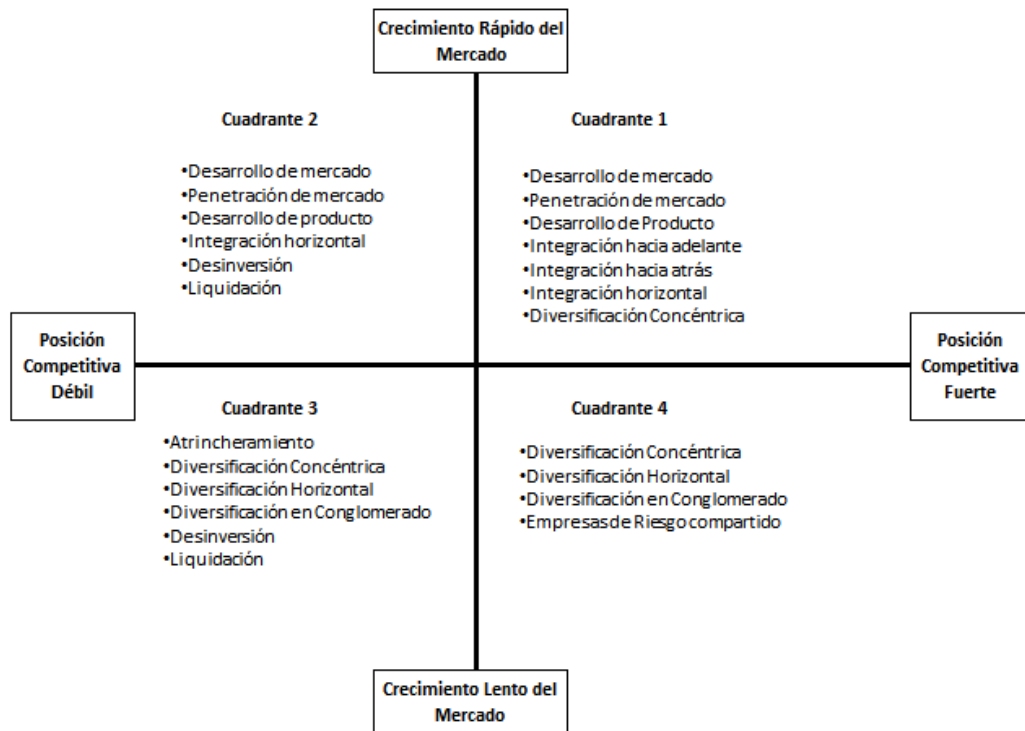
Base: Total de respuestas (132)

Anexo 13. FODA cruzado

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<p>F-O: Estrategias Ofensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso a nuevos mercados en la región Latinoamericana. • Desarrollo del negocio en provincias, optimizando el nivel de cobertura logrado. • Adquisición de nuevas empresas y desarrollo de nuevas unidades de negocio dentro del ámbito logístico. • Desarrollo de nuevos negocios relacionados que permitan utilizar en sinergia las actuales fortalezas. 	<p>F-A: Estrategias Adaptativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas estratégicas con empresas norteamericanas especialistas en el servicio de inventario. • Intensificar la relación con los clientes locales mediante paquetes logísticos integrales y relaciones de largo plazo, reduciendo los costos de agencia.
Debilidades	<p>O-D: Estrategias Reactivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el acceso al mercado de capitales para financiar proyectos de inversión con un retorno atractivo y actualizar maquinaria y equipos. • Delegar mayor autonomía en la toma de decisiones estratégicas a RANSA, dándole mayores posibilidades de acción. <p>Potenciar algunos negocios focalizados en sectores en crecimiento, diversificando el riesgo de mercado.</p>	<p>D-A: Estrategias Defensivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de las unidades de negocio con bajo retorno y alta necesidad de capital. • Reducción de costos fijos y control estricto de gastos. • Disminuir el gasto financiero mediante el perfilamiento del pasivo bancario.

Fuente: Elaboración propia 2010.

Anexo 14. Matriz de la Estrategia Principal



Fuente: Elaboración propia 2010.

Anexo 15. Matriz PEYEA

Dimensiones Internas

	<u>Valor</u>
Fuerza Financiera	
Generación de fondos holgada para cubrir sus obligaciones estructurales	6
Importantes niveles de liquidez y solidez financiera	3
Acceso a financiamiento a través del mercado de capitales	2
Diversificación para mitigar riesgos sectoriales	5
Capacidad de absorber reveses económicos	3
Promedio	3.8
Ventaja Competitiva	
Cobertura a nivel nacional	-2
Sinergias a nivel de grupo económico	-3
Posicionamiento como líder del mercado, nombre de marca reconocido	-2
Negocio integrado dentro de la industria de servicios logísticos	-1
Calidad del servicio	-2
Promedio	-2

Dimensiones Externas

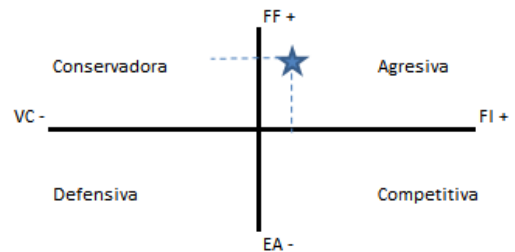
Fuerza de la Industria	
Intensiva en capital, barrera de entrada	6
Tendencia creciente, acorde con el avance económico del país	3
Estrategias de crecimiento mediante inclusión de nuevos servicios logísticos	2
Utilización de la capacidad instalada	3
Elevados costos fijos	5
Promedio	3.8
Estabilidad del ambiente	
Avances tecnológicos	-2
Ingreso de nuevos competidores integrados	-6
Aumentos en los costos de inversión	-4
Mayor tercerización de labores logísticas	-2
Marco favorable para atraer nuevas inversiones	-3
Promedio	-3.4

Eje X: FF, EA 0.4
Eje y: FI, VC 1.8

Empresa ubicada en el I cuadrante.

Estrategia recomendada: " Agresiva "

Ransa posee fortalezas importantes que le permitirían aprovechar nuevas oportunidades de negocio a la vez que se encuentra adecuadamente blindada para hacer frente a nuevos competidores



Fuente: Elaboración propia 2010.

Anexo 16. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica

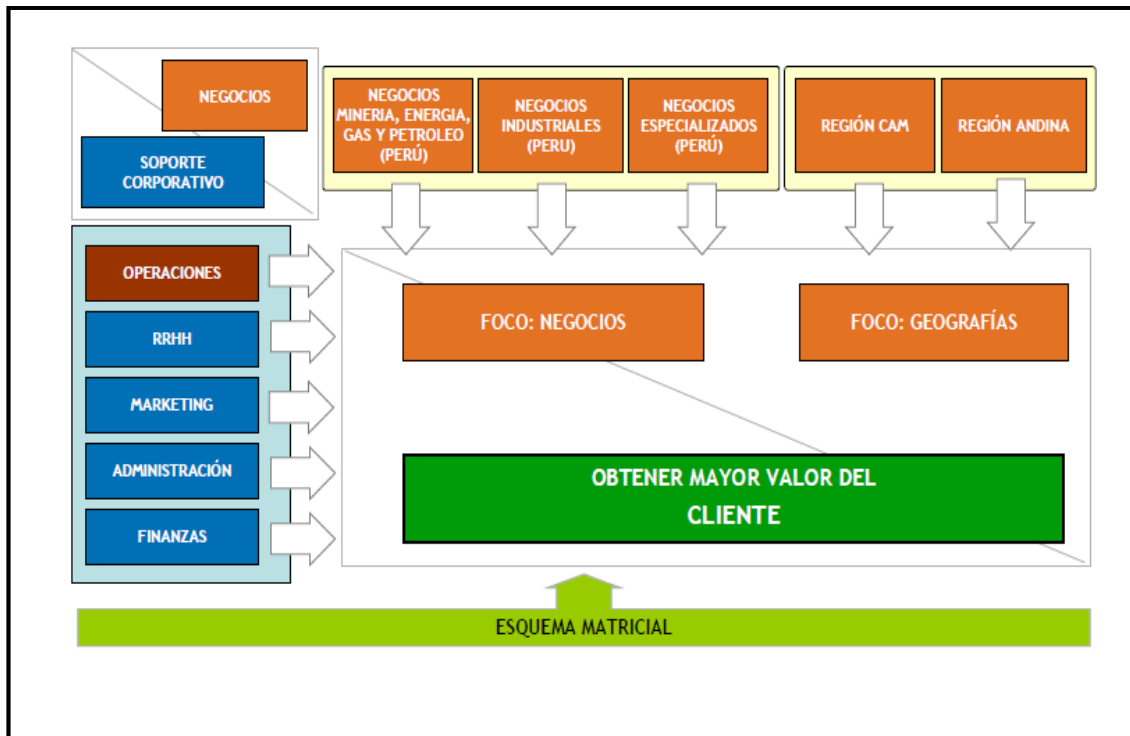
	Peso	Penetración de Mercado		Diversificación Concéntrica	
		CA	CTA	CA	CTA
Oportunidades					
Expansión de operaciones a otros países de la región.	0.15	4	0.60	3	0.45
Gran portafolio de clientes, relación a nivel de grupo económico.	0.10	4	0.40	4	0.40
Ampliación de nuevas unidades de negocio.	0.12	2	0.24	4	0.48
Crecimiento del sector retail en el Perú.	0.12	4	0.48	4	0.48
Profesionalización de la administración en la pymes.	0.08	3	0.24	3	0.24
Búsqueda de reducción en los costos de agencia en los servicios logísticos.	0.05	2	0.10	3	0.15
Subtotal	0.62		2.06		2.20
Amenazas					
Ingreso de nuevos operadores logísticos del exterior.	0.10	1	0.10	3	0.30
Desaceleración de la economía peruana e internacional.	0.10	2	0.20	2	0.20
Inestabilidad política de cara a los periodos electorales.	0.08	2	0.16	2	0.16
Encarecimiento del mercado inmobiliario local.	0.05	3	0.15	3	0.15
Crecimiento de pequeños competidores focalizados en ciertos servicios dentro de la industria logística.	0.05	2	0.10	3	0.15
Subtotal	0.38		0.71		0.96
Total	1.00		2.77		3.16

CA: Calificación del atractivo de la estrategia

CTA: Calificación Total ponderada del atractivo de la estrategia

	Peso	Penetración de Mercado		Diversificación Concéntrica	
		CA	CTA	CA	CTA
Fortalezas					
Liderazgo en la industria logística	0.05	4	0.20	4	0.20
Respaldo de un grupo económico de gran prestigio	0.12	4	0.48	4	0.48
Performance financiera sólida	0.17	3	0.51	3	0.51
Cobertura a nivel nacional	0.15	4	0.60	3	0.45
Diversificación en unidades de negocio y sectores económicos	0.12	2	0.24	4	0.48
Acceso al mercado de capitales y fondeo de menor costo	0.08	3	0.24	3	0.24
Subtotal	0.69		2.27		2.36
Debilidades					
Dependencia de ciertos sectores (minería y consumo)	0.05	3	0.15	2	0.10
Grandes necesidades de inversión en activo fijo	0.10	2	0.20	3	0.30
Activos y resultados concentrados en subsidiarias	0.08	2	0.16	2	0.16
Políticas corporativas que pueden restar agilidad en la toma de decisiones	0.04	1	0.04	2	0.08
Déficit tecnológico para las labores de control en los almacenes	0.04	1	0.04	1	0.04
Subtotal	0.31		0.59		0.68
Total	1.00		2.86		3.04
Gran Total			5.63		6.20

Anexo 17. Esquema matricial del Grupo RANSA



Fuente: RANSA 2010.

Anexo 18. Control y gastos de personal

Costos y Gastos de Personal		
Montos en Nuevos Soles	Sueldo Mensual	Jornal x día
Gerente Comercial	12,000	-
Jefe Operaciones	7,000	-
Supervisor General	4,500	-
Supervisor Operativo	-	107
Analista	2,000	-
Operario	-	43
Cargas de personal fijo al año:	1.6 x Sueldo Mensual x 12	
Factor de pago por turno nocturno	1.5 x Costo Regular	

Fuente: RANSA 2010 y elaboración propia 2010.

Anexo 19. Variables operativas

Variables Operativas (costos expresados en Soles)	
Número de Operarios por Supervisor Operativo:	15
Estándar de Conteo (productos x hora x operario):	1,250
Jornal(en horas):	8
Número de Operarios por Cuadrilla:	45
Cantidad promedio de ítems x tienda:	15,000
Cantidad promedio de Productos x Ítem:	30
Costo unitario de pistola lectora	5,600
Costo de desarrollo software	56,000
Costo de transporte < 20 personas (ida y vuelta x día)	200
Costo de transporte < 30 personas (ida y vuelta x día)	450
Costo de transporte ≤ 50 personas (ida y vuelta x día)	600

Fuente: RANSA 2010 y elaboración propia 2010.

Notas biográficas

Gian Carlo Gamarra Stromsdorfer

Nació en Lima, el 01 de junio de 1977. Estudió Diseño Gráfico Publicitario en el Centro Cultural Norteamericano. Estudios universitarios de Ingeniería Industrial en el Universidad Católica Andrés Bello (Caracas - Venezuela). Traslado a la Universidad Nacional de Ingeniería, egresando como bachiller en diciembre del 2002.

En el 2003 ingresa al Banco Wiese Sudameris (BWS) como parte de un programa de formación para ser funcionario de negocios de empresas. En el 2004, se incorpora a la División de Créditos del BWS, en el análisis crediticio para la aprobación de facilidades a clientes de las diferentes bancas. En el 2006, pasa al área de Créditos Pequeña Empresa manejando un portafolio de colocaciones superior a los USD 100MM. A fines del 2009 pasó al área comercial de la Banca de Medianas Empresas para asumir una de las jefaturas del área de Credit Solutions Banca Empresa, encargada de la estructuración de las facilidades crediticias superiores al USD 1MM, puesto que desempeña a la fecha.

José Antonio Riveros Ramos

Nació en Lima, el 07 de enero de 1970. Bachiller de Ingeniería Industrial por la Universidad de Lima.

Ha desempeñado diferentes cargos en diversas compañías como CCR International Research, Embotelladora Latinoamericana, como jefe de área de ventas key accounts de la compañía, y Filtros Lys, como jefe de *marketing*. En el año 2000 trabajó en Süd Chemie AG como jefe de ventas nacionales y de desarrollo de productos nuevos. Desde el año 2001, se desarrolla en el área logística, trabajando para RANSA en áreas tan diversas como jefatura de operaciones, jefatura de proyectos y jefatura de negocios logísticos.