



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA GLOBAL
LOGISTICS (GL) PARA EL PERIODO 2017-2019”**

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

Presentado por

**Sr. Luis Fernando Castello Manky
Sr. Miguel Augusto Grados Iturrizaga
Sr. Ciro Hudson Okumura**

Asesor: Profesor Martín Otiniano

2017

A Dios por las oportunidades y bendiciones. A mi padre y hermana por su amor y apoyo incondicional. Y a mi madre, por ser ejemplo de vida, por cuidarme y guiar mis pasos.

Luis Fernando Castello Manky

A mi madre, a mis hermanos, a mis sobrinas y a mi esposa, por todo su amor y apoyo incondicional. Pero, sobre todo, a mi padre, por su fuerza y deseos de superación, y a mi hijo Facundo quien sabrá seguir su ejemplo.

Miguel Augusto Grados Iturrizaga

A mi madre, prima y hermanas, a quienes quiero mucho y me apoyaron siempre.

Ciro Hudson Okumura

Agradecemos a la Universidad del Pacífico, a su cuerpo docente y en especial al profesor Martín Otiniano por su paciencia, dedicación y asesoría académica.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad el desarrollo de un plan estratégico para la empresa Global Logistics (GL) para los años 2017 a 2019.

Este trabajo inicia con el análisis y diagnóstico situacional, donde se analiza el macroentorno en base al análisis PESTEL y luego se procede a analizar la industria considerando las cinco fuerzas de Porter, para, finalmente, determinar las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa. Una vez concluido el análisis y diagnóstico situacional, se realiza el análisis interno. Se evalúa el modelo de negocio y la cadena de valor para determinar las fortalezas y debilidades de GL. Asimismo, se evalúan los recursos y capacidades para determinar la ventaja competitiva de la empresa.

Luego se realiza el estudio de mercado para definir la demanda potencial del sector en base a data histórica y proyecciones del PBI, determinando un crecimiento estimado para la empresa.

Una vez concluida esta parte del análisis, se inicia con el plan estratégico, que define la visión, la misión y los objetivos que deberá seguir la empresa. En base a herramientas como el análisis FODA, la matriz PEYEA, la matriz IE y la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE), se determinan las estrategias a implementar en GL.

Posteriormente, se realizan los planes funcionales (marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas), donde se detallan los planes de acción que se deberán considerar para lograr los objetivos planteados. Cabe mencionar que el plan financiero contiene supuestos que fueron considerados para la elaboración y análisis de los flujos de caja, concluyendo que la implementación de las estrategias definidas previamente permitirá que la empresa asegure la sostenibilidad de su crecimiento en los próximos tres años.

Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas y las recomendaciones para el futuro.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	1
1. Análisis del macroentorno	1
1.1 Entorno político	1
1.2 Entorno económico	2
1.3 Entorno social	3
1.4 Entorno tecnológico	3
1.5 Entorno ecológico	4
1.6 Entorno legal.....	5
2. Análisis del microentorno	6
2.1 Industria	7
2.1.1 Terminales de almacenamiento	7
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	8
2.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	9
2.2.2 Rivalidad entre competidores existentes.....	9
2.2.3 El poder de negociación de los compradores.....	10
2.2.4 El poder de negociación de los proveedores.....	11
2.2.5 La amenaza de los productos sustitutos	12
2.3 Conclusión de la atractividad de la industria	13
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	14
4. Matriz de perfil competitivo (MPC)	14
Capítulo II. Análisis interno de la organización.....	16
1. Modelo de negocio.....	16
2. Cadena de valor.....	17
3. Análisis de recursos y capacidades	19
3.1 Matriz VRIO	20
4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	21

Capítulo III. Estudio de mercado y análisis de la demanda.....	22
1. Metodología de la investigación	22
1.1 Objetivos	22
2. Análisis de la oferta	22
3. Análisis de la demanda	24
3.1 Definición del cliente objetivo	24
3.1.1 El mercado	24
3.1.2 Segmentos del mercado	24
4. Estimación de la demanda	26
 Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	 27
1. Visión actual de GL	27
1.1 Entendimiento de la visión.....	27
2. Misión actual de GL.....	27
2.1 Entendimiento de la misión	27
3. Objetivos estratégicos	28
4. Análisis FODA.....	29
5. Matriz FODA cruzada.....	29
6. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	30
7. Matriz interna –externa (IE).....	31
8. Matriz de decisión.....	32
9. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	34
10. Conclusiones:.....	34
 Capítulo V. Plan de marketing	 35
1. Introducción	35
2. Objetivos del plan de marketing	35
3. Matriz de objetivos	35
4. Estrategia de segmentación y posicionamiento	36
4.1 Estrategia de segmentación.....	36
4.2 Estrategia de posicionamiento	36
5. Marketing mix (7 P).....	36
5.1 Producto	36
5.2 Precio	37
5.3 Plaza.....	37

5.4 Promoción	37
5.5 Personas	37
5.6 Proactividad (evidencia física).....	37
5.7 Procesos	38
6. Acciones estratégicas.....	38
7. Presupuesto del plan de marketing	38
 Capítulo VI. Plan de operaciones	39
1. Descripción de los servicios actuales de GL.....	39
2. Descripción del servicio de transporte terrestre actual	39
3. Descripción de la propuesta para la implementación del servicio de transporte terrestre	40
4. Objetivos estratégicos del plan de operaciones.....	40
5. Matriz de objetivos	41
6. Acciones estratégicas del plan de operaciones	41
7. Presupuesto del plan de operaciones.....	41
 Capítulo VII. Plan de recursos humanos	43
1. Introducción	43
2. Objetivos estratégicos del plan de recursos humanos	43
3. Matriz de objetivos	43
4. Acciones estratégicas del plan de recursos humanos	44
5. Presupuesto del plan de recursos humanos	45
 Capítulo VIII. Plan de responsabilidad social empresarial.....	46
1. Introducción	46
2. Grupos de interés o <i>Stakeholders</i>	46
3. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial.....	47
4. Matriz de objetivos	47
5. Acciones estratégicas del plan de responsabilidad social empresarial.....	48
6. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial	48
 Capítulo IX. Plan financiero	49
1. Introducción	49
2. Supuestos	49
3. Objetivos del plan financiero	49

4. Inversión	49
5. Costo de oportunidad	49
6. Flujo de caja sin estrategia	50
7. Flujo de caja con estrategia	50
8. Análisis de sensibilidad.....	51
 Conclusiones y recomendaciones	53
1. Conclusiones	53
2. Recomendaciones	53
 Bibliografía	54
Anexos	57
Nota biográfica	73

Índice de tablas

Tabla 1.	Clasificación Industrial de la actividad de GL	7
Tabla 2.	Amenaza de nuevos competidores	9
Tabla 3.	Rivalidad entre empresas.....	10
Tabla 4.	Poder de negociación de los compradores.....	11
Tabla 5.	Poder de negociación de los proveedores.....	12
Tabla 6.	Poder de negociación de los sustitutos	12
Tabla 7.	Grado de atractividad de la industria.....	13
Tabla 8.	Matriz EFE para la empresa Global Logistics (GL).....	14
Tabla 9.	Matriz de perfil competitivo para Global Logistics (GL).....	15
Tabla 10.	Matriz VRIO para Global Logistics	20
Tabla 11.	Matriz EFI para la empresa Global Logistics (GL)	21
Tabla 12.	Participación de mercado de depósitos temporales (2015).....	23
Tabla 13.	Ventas estimadas y capacidad de almacenamiento (2015).....	23
Tabla 14.	Contenedores recibidos por GL S.A. (2011-2016*).....	25
Tabla 15.	Contenedores recibidos en el Puerto del Callao (2012-2016*)	26
Tabla 16.	Objetivos estratégicos para Global Logistics	28
Tabla 17.	Matriz FODA de Global Logistics	29
Tabla 18.	Matriz de decisión	33
Tabla 19.	Matriz de objetivos de marketing para Global Logistics.....	35
Tabla 20.	Presupuesto de plan de marketing	38
Tabla 21.	Matriz de objetivos de operaciones para Global Logistics.....	41
Tabla 22.	Presupuesto para la implementación del plan de operaciones.....	42
Tabla 23.	Matriz de objetivos de recursos humanos para Global Logistics	44
Tabla 24.	Presupuesto de plan de recursos humanos.....	45
Tabla 25.	Grupos de interés de Global Logistics.....	47
Tabla 26.	Matriz de objetivos de responsabilidad social para Global Logistics.....	48
Tabla 27.	Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial	48
Tabla 28.	Cálculo del costo de oportunidad (COK)	50
Tabla 29.	Flujo de caja sin estrategia	50
Tabla 30.	Flujo de caja con estrategia	51
Tabla 31.	Escenario pesimista (crecimiento de 6% en ventas).....	51
Tabla 32.	Escenario probable (crecimiento de 7% en ventas).....	51
Tabla 33.	Escenario optimista (crecimiento de 8% en ventas).....	51

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Las cinco fuerzas de Porter.....	6
Gráfico 2.	Contenedores recibidos por GL S.A. (2011-2016*).....	25
Gráfico 3.	Resultado de la matriz PEYEA para Global Logistics	31
Gráfico 4.	Matriz IE para Global Logistics	32
Gráfico 5.	Actividades del Servicio de GL.....	39
Gráfico 6.	Esquema del transporte actual de contenedores desde el Puerto del Callao hacia GL y desde GL hacía sus clientes.....	40

Índice de anexos

Anexo 1.	Comportamiento de las exportaciones e importaciones FOB real y nominal de 2009 a 2016	58
Anexo 2.	Esquema SADA.....	59
Anexo 3.	Resumen del análisis del macroentorno	60
Anexo 4.	Modelo de negocio CANVAS de Global Logistics.....	61
Anexo 5.	Cadena de valor de Global Logistics (GL)	62
Anexo 6.	Análisis de recursos y capacidades para Global Logistics	63
Anexo 7.	Diseño de investigación del estudio de mercado	64
Anexo 8.	Matriz FODA cruzada para Global Logistics	64
Anexo 9.	Matriz PEYEA para Global Logistics	65
Anexo 10.	Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) para GL	66
Anexo 11.	Análisis de transporte	67
Anexo 12.	Matriz de Ansoff.....	68
Anexo 13.	Modelo de encuesta de satisfacción al cliente	69
Anexo 14.	Modelo de encuesta de clima laboral	70
Anexo 15.	Inversión en planes.....	71
Anexo 16.	Flujo de caja con la implementación de las estrategias (escenario pesimista)	72
Anexo 17.	Flujo de caja con la implementación de las estrategias (escenario optimista).....	72

Introducción

Antecedentes

Global Logistics GL S.A. es un terminal de almacenamiento de contenedores. Es una empresa constituida por capitales peruanos y japoneses que inició sus operaciones en el año 2009, con la finalidad de brindar servicios logísticos a los diversos agentes involucrados en el proceso de comercio exterior.

Presentación de la problemática

Hasta el año 2015, la empresa se encontraba en una situación de crisis económica. Había terminado el año 2014 con pérdidas acumuladas y deudas con la mayoría de sus proveedores más importantes. Se había dejado de pagar la renta del terreno donde operaba, y ya se comentaba sobre una posible quiebra. A partir de agosto de 2015, se cambió la administración de la empresa, se empezó un plan de ajuste económico, control estricto de gastos y se negoció con cada proveedor un cronograma de pagos para sanear las deudas existentes. En los meses siguientes, la mayor parte de los ingresos fueron destinados a cumplir con las deudas y mantener la operatividad de la empresa. Una vez logrado ese objetivo, a inicios del 2016 se presenta la oportunidad de analizar cuáles serían las siguientes estrategias para impulsar el crecimiento de la empresa, incrementar la cuota de mercado y lograr su consolidación definitiva. Hoy GL S.A. es un terminal de capacidad media, que ante el incremento del comercio exterior necesitará de nuevas estrategias para diferenciarse de sus competidores directos.

En conclusión, la problemática se basa en que la empresa ha salido de un período de crisis económica y ahora está en una etapa estable. Para los próximos años el reto está en plantear las estrategias que permitan lograr un mayor crecimiento y consolidación en su sector.

Pregunta de la investigación

¿Cuál sería el mejor enfoque estratégico para GL que asegure la sostenibilidad de su crecimiento en los próximos 3 años?

¿Qué estrategias permitirán a GL mejorar su nivel de competitividad y asegurar su crecimiento sostenido para los próximos 3 años?

Objetivos

Objetivo general

Determinar las estrategias para que GL S.A. pueda seguir creciendo sostenidamente por los siguientes 3 años.

Objetivos específicos

Evaluar diferentes estrategias que permitan obtener una ventaja competitiva frente a la competencia.

Determinar la viabilidad y factibilidad de las estrategias que se ajusten a GL.

Justificación

El plan estratégico brindará las herramientas necesarias para realizar un análisis detallado de la situación actual de la empresa, a través de la elaboración de evaluaciones externas e internas. Los resultados del análisis nos permitirán definir las estrategias que deberá seguir la compañía, con la finalidad de obtener una ventaja competitiva que le permita crear valor para los accionistas.

Alcances

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad elaborar un plan estratégico para la empresa GL S.A., que involucra un diagnóstico de su situación actual, del entorno macro y micro, los cuales nos permitirán realizar el planteamiento de estrategias necesarias para lograr un crecimiento sostenido para los siguientes tres años.

Limitaciones

La información obtenida para el desarrollo de este trabajo data hasta fines de julio de 2016.

Metodología

La metodología empleada para desarrollar el plan estratégico está basada en la escuela de estrategia, uno de cuyos principales representantes es Michael Porter. Dentro de las herramientas usadas se encuentran: el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el análisis de cadena de valor, y análisis VRIO, por citar algunas.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno

En el análisis del macroentorno se realiza una evaluación de las variables externas que afectan al negocio o empresa objetivo de estudio. Este análisis nos permite determinar las tendencias tanto a nivel nacional como internacional, que representan oportunidades o amenazas. En el caso de las oportunidades, la empresa debe desarrollar estrategias para aprovecharlas y, en el caso de las amenazas, la empresa debe desarrollar estrategias para evitarlas.

Este análisis está compuesto por seis variables externas fundamentales para cualquier negocio o empresa y está basado en el análisis PESTEL. A continuación, detallamos el análisis de cada variable y la repercusión que tiene en la empresa. En nuestro caso, la manera en que estas afectan a las actividades de Global Logistics (GL).

1.1 Entorno político

El entorno político del año 2016 estuvo marcado por el proceso electoral para elegir al nuevo presidente de la República. El elegido fue, finalmente, Pedro Pablo Kuczynski, con quien se espera una reactivación de la economía, dado su perfil promercado (Semana Económica, 2016).

Sin embargo, el reciente proceso electoral generó una gran polarización en el país, principalmente acentuada en la segunda vuelta, y que se evidenció por el escaso margen de diferencia a favor del candidato ganador. A pesar de esta polarización, los agentes económicos se encontraban satisfechos y tranquilos, pues los dos candidatos que pasaron a la segunda vuelta representaban la continuidad del modelo económico que ha promovido las inversiones y, por ende, generado el crecimiento de la economía peruana en los últimos 25 años. Se estima, por lo tanto, que lo que resta del 2016 será prometedor. El crecimiento dependerá, principalmente, del desempeño local. El consenso de las proyecciones de crecimiento para el 2016 es de 3,5% (Semana Económica, 2015).

Dada esta coyuntura, se espera que la intervención por parte del estado en la economía no vaya a variar significativamente en los próximos años con el nuevo gobierno.

1.2 Entorno económico

Economía mundial

La economía mundial continúa mostrando un crecimiento moderado y heterogéneo. Por un lado, continúa la recuperación gradual en Estados Unidos y se observan señales de recuperación en la Eurozona, mientras que se observa un menor crecimiento de China. En 2016 y 2017 la economía mundial crecerá, según los cálculos del Fondo Monetario Internacional (FMI), entre 3,4 y 3,6%. En cuanto a las economías de América Latina y el Caribe, el FMI rebaja significativamente sus previsiones de crecimiento: el PBI agregado de la región, en su conjunto, se contraerá 0,3% en 2016 y crecerá un 1,6% en 2017.

Dado que las operaciones de GL se orientan a atender las actividades del comercio internacional, un crecimiento moderado de la economía mundial afecta considerablemente sus operaciones. Como se puede apreciar en el anexo 1, hay una tendencia a la baja en las actividades del comercio internacional.

Tasa de crecimiento

Perú en el 2015 tuvo un PBI de 3,3%, se mantendrá entre los líderes de crecimiento de la región, particularmente, entre las economías financieramente integradas, de acuerdo a las últimas proyecciones del FMI y del consenso de mercado (MEF, Marco Macroeconómico Multianual, 2015). Para el 2016 y 2017 se tiene una perspectiva de mayor dinamismo de la demanda interna, considerando una mejora de las expectativas privadas y una mejor gestión del gasto de los gobiernos subnacionales, por lo cual, las proyecciones de crecimiento son 4 y 4,8%, respectivamente, (BCRP, Reporte de Inflación, 2015).

Inflación

La inflación acumulada en los últimos meses pasó de 3,22% en diciembre 2014 a 4,17% en noviembre 2015. La inflación reflejó, principalmente, alzas en los precios de alimentos y tarifas eléctricas. El componente de alimentos y energía se incrementó en 5,02%. La inflación sin alimentos y energía, es decir, descontando el impacto de estos rubros de alta volatilidad de precios, ascendió a 3,46% principalmente por el alza en educación y tarifas de agua potable, así como de algunos rubros asociados al tipo de cambio, como compra de vehículos y alquiler de vivienda. Se proyecta que la inflación se aproxime gradualmente al rango meta entre 1,5 y 3,5% (BCRP, Reporte de Inflación, 2015).

Tipo de cambio

El tipo de cambio ha mantenido una tendencia al alza en previsión del aumento de la tasa de interés de la Reserva Federal, la incertidumbre sobre la desaceleración de la economía China y la caída de los precios de los *commodities* (BCRP, Reporte de Inflación, 2015).

1.3 Entorno social

El entorno social está enmarcado por el rápido crecimiento demográfico, donde la oferta de empleo no crece al mismo ritmo que la demanda laboral, lo cual generaría una masa de jóvenes sin mucha preparación debido a los escasos medios económicos con los que cuentan (INEI, 2015). Ello encarecería la mano de obra ya que se tendría que capacitarlos.

Por otro lado, la compañía GL, al ubicarse en la Provincia Constitucional del Callao, está expuesta a la inseguridad ciudadana que vive actualmente el primer puerto y que no parece tener solución en el corto plazo. Ante esto, la empresa tendría que adquirir seguros para cubrir la carga de clientes en caso de robos, lo que encarecería los gastos administrativos. La inseguridad tiene tendencia a crecer y su solución es un tema complejo, difícil de resolver para el nuevo gobierno (INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013).

Adicionalmente, de acuerdo a la Defensoría del Pueblo, es probable que los conflictos sociales se incrementen, lo cual es una amenaza para las inversiones de proyectos de actividades extractivas, principalmente las mineras. Se espera que la economía crezca a mayores tasas para erradicar el descontento social que podría agravarse y seguir obstaculizando proyectos mineros, lo cuales afectan directamente las importaciones (Defensoría del Pueblo, 2016).

1.4 Entorno tecnológico

El entorno tecnológico en la industria logística ha sido y sigue siendo de rápido avance y de muchos cambios. Es interesante ver que algunas grandes tendencias del pasado no tuvieron un impacto significativo en la logística. Las tendencias son difíciles de predecir y, más aun, saber el momento en que tendrán un impacto duradero y cuáles no serán más que una moda efímera; a continuación, se mencionará las de mayor relevancia para los próximos años según DHL Trend Research:

Realidad aumentada: permite al usuario entender de manera inteligente su entorno mediante la integración de la información contextual en su campo de visión a través de lentes inteligentes capaces de aumentar la eficiencia y calidad del proceso, reduciendo riesgo y la tensión de la manipulación manual. Hoy en día, los lentes inteligentes tienen la capacidad de mostrar las tareas pendientes, escanear códigos de barra, brindar soporte en la navegación de interiores y pueden ser integrados a un WMS para operaciones en tiempo real.

Big Data: la logística está siendo transformada por el poder de las ideas basadas en datos. Gracias al gran grado de digitalización, cantidades sin precedentes de datos pueden ser capturados de diversas fuentes a lo largo de la cadena de suministro. Aprovechar el valor de los datos ofrece un enorme potencial para optimizar la utilización de la capacidad, mejorar la experiencia del cliente, reducir riesgos y crear nuevos modelos de negocio en logística.

Internet de las cosas: tiene el potencial para conectar prácticamente cualquier cosa a internet y acelerar la logística basada en datos. Los objetos cotidianos pueden ahora enviar, recibir, procesar y almacenar información. Promete beneficios para los proveedores logísticos que pueden utilizar los datos de los objetos conectados para generar información que impulse el cambio y nuevas soluciones.

Robótica y automatización: la logística está al borde de una nueva ola de automatización. Impulsado por el rápido avance tecnológico, robots de próxima generación y soluciones automatizadas están entrando a la fuerza de trabajo logística soportada en procesos con cero defectos y aumentos de productividad. Robots en particular, van adoptar roles colaborativos en la cadena de suministro, ayudando a los trabajadores en almacén, transporte e, incluso, las actividades de entrega de última milla.

Las tendencias antes mencionadas tienen oportunidades y desafíos que GL deberá capitalizar en su favor, con la finalidad de hacer una logística más segura, eficiente y de mejor calidad.

1.5 Entorno ecológico

El entorno ecológico está marcado por el fenómeno El Niño, que ha causado estragos en el mundo entero. De acuerdo con la Administración Nacional Oceánica y Atmosférica de los Estados Unidos (NOAA), este fenómeno actual es el más fuerte del que se tenga registro, incluso superior al del año 1997 (National Oceanic and Atmospheric Administration, 2015).

Este evento climático afecta el cultivo, la pesca, el turismo, la minería y la construcción en muchos países, y como resultado, la inflación a nivel mundial tiende a incrementarse por la escasez generada de *commodities* y el PBI mundial tiende a reducirse. El Fondo Monetario Internacional, a través de su estudio: “Fair Weather or Foul? The Macroeconomics Effects of El Niño” menciona que este fenómeno climatológico representa efectos negativos a nivel macroeconómico y que tiene hasta un 20% de influencia en las variaciones en el PBI y la inflación de los países del G7 (Paul Cashin, 2015)¹.

En el caso del Perú, de acuerdo al BCRP, los daños estimados totales causados por El Niño en 1982-1983 ascienden a USD 3.283 millones; mientras que El Niño 1997-1998 causó daño estimados en USD 3.500 millones, equivalentes a 11,6 y 6,2% del PBI anual de 1983 y 1998, respectivamente, (BCRP, El Cambio Climático y Sus Efectos en el Perú, 2009)².

Ante lo mencionado, notamos que El Niño afecta de manera general al comercio mundial, lo cual repercute de manera directa en las operaciones de los puertos y terminales de almacenamiento. En nuestro caso, la compañía GL se vería afectada por el menor dinamismo del comercio en base a la reducción del PBI global, mayor escasez y menor capacidad de compra tanto de exportadores o importadores nacionales y extranjeros.

1.6 Entorno legal

En los últimos años, el Perú ha promovido el comercio internacional a través de tratados de libre comercio y acuerdos bilaterales, los mismos que han generado un marco legal que apoya la dinámica del intercambio de bienes y servicios. Dentro de este marco legal se encuentran importantes decretos y leyes que buscan agilizar los trámites aduaneros de la mercancía que ingresa o sale del país e implementar las medidas para la facilitación del comercio entre el Perú y sus socios comerciales; siendo los más importantes: La Ley General de Aduanas y Ley de Facilitación del Comercio Exterior (Aduanet, 2008).

Sin embargo, dentro de este marco legal, se encuentra también el Sistema Anticipado de Despacho Aduanero (SADA), que es un procedimiento que acelera el despacho de las mercancías importadas. El procedimiento SADA, busca el transporte directo de las mercancías desde los terminales portuarios o aéreos hasta el destino final o almacén del importador, lo cual implica

¹ <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2015/wp1589.pdf>

² <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2009/Documento-de-Trabajo-14-2009.pdf>

reducir significativamente el protagonismo de los terminales de almacenamiento, ya que no son tomados en cuenta en este proceso. Según Iván Luyo, superintendente nacional adjunto de Aduanas de la SUNAT, en el 2011 solo el 18,7% del total de operadores hacía uso del despacho anticipado. Hoy, este sistema es utilizado por el 38%, lo que indica un crecimiento importante (Gestión, 2015).

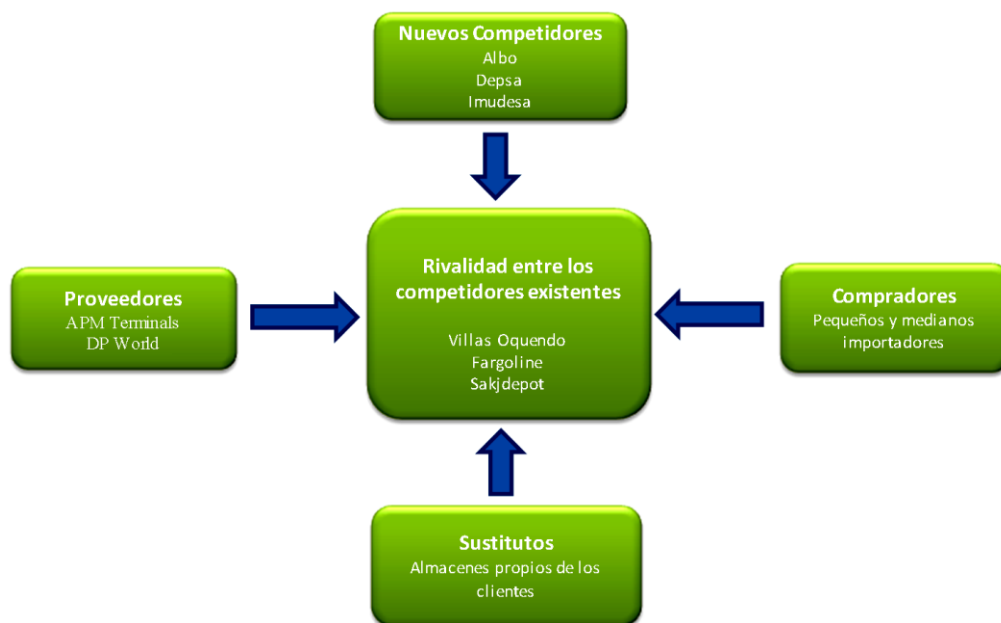
Por otro lado, esta modalidad brinda una ventaja de ahorro en costos para los importadores, dado que se evita que la carga vaya a un terminal de almacenamiento y asegura que la carga llegue más rápido al almacén del cliente final (Gestión, 2015).

Ante lo expuesto, la compañía GL, al igual que sus competidores, tendrá que adecuar sus funciones y servicios para seguir generando ingresos en el rubro. El esquema del sistema de despacho anticipado (SADA) se encuentra en el anexo 2.

2. Análisis del microentorno

En este punto se analizará la industria y se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, que buscan analizar a las empresas del sector y que determinará las oportunidades y amenazas que enfrenta la compañía GL.

Gráfico 1. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Basado en Porter. Elaboración propia, 2016.

2.1 Industria

Antes de iniciar con el análisis, se debe determinar el sector en el que se desarrollan las actividades de GL, por lo que nos hemos basado en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). De acuerdo a esta clasificación, la empresa se desempeña en el sector servicios, en la industria de transporte y almacenamiento con código 5210³.

Para efectos de la tesis, nos basaremos exclusivamente en el análisis de los terminales de almacenamiento.

Tabla 1. Clasificación Industrial de la actividad de GL

Sector	Servicios
Industria	Transporte y almacenamiento
Negocio	Almacenamiento y depósito
Actividad	Almacenamiento y manipuleo de contenedores

Fuente: CIIU. Elaboración propia, 2016.

2.1.1 Terminales de almacenamiento

Estos terminales están destinados a custodiar la carga que se embarque o desembarque del puerto, transportada, en este caso, por vía marítima. Deberán ser considerados para todos los efectos como una extensión de la zona primaria de la jurisdicción aduanera a la que pertenecen, por tanto, en ella se podrán recibir y despachar las mercancías que serán objeto de los regímenes y operaciones aduaneras que establece la Ley General de Aduanas (Comercio Internacional del Perú, 2015).

La importancia de los terminales en el caso del Callao, radica en que el puerto es manejado por dos empresas internacionales, DP World y APM Terminals de los Emiratos Árabes Unidos y de Holanda respectivamente. Debido a que el tamaño de nuestros puertos es pequeño, estos no se dan abasto para recibir toda la carga proveniente de la importación y la exportación. Adicionalmente, la infraestructura vial y de almacenamiento no permiten que los despachos sean ciento por ciento SADA. Se estima que se necesitan por los menos 3,2 millones de metros cuadrados de depósito temporal portuario para operar con fluidez. A raíz de esta situación, surgen los depósitos extra portuarios para brindar apoyo a los puertos y garantizar la fluidez del comercio internacional. En estos terminales la carga es almacenada hasta su nacionalización o después de ella. Si el cliente no cuenta con el dinero para nacionalizar toda su carga, se le podría brindar un servicio llamado Depósito aduanero autorizado; cuando el cliente desea que el mismo terminal se

³ Sitio web de INEI-Cuentas Nacionales del Perú.

encargue de llevar la mercadería a sus diferentes locales de acuerdo a la necesidad de stock de cada tienda, el terminal podría brindar el servicio de Centro de Distribución, lo cual implicaría tener una infraestructura de almacenamiento adecuada para brindar ese servicio.

Por último, los diferentes tratados de libre comercio firmados por el Estado Peruano, ha dinamizado el comercio exterior y ello ha significado una mayor competencia entre los terminales de almacenamiento, que ven una mayor oportunidad de negocio. Sin embargo, este incremento del comercio ha llevado al límite la capacidad de los diversos terminales. Adicionalmente, se tiene la cada vez menor disponibilidad de terrenos en la Provincia Constitucional del Callao para la construcción o ampliación de nuevos terminales, teniendo en cuenta que existen 13 importantes terminales de almacenamiento en dicha provincia (AVM Aduanera, 2008).

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en una industria, en un determinado país o región. Este se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios generados en el sector. La competencia no se produce solo entre las empresas que ofrecen productos similares, sino también se produce entre las empresas y sus clientes, entre las empresas y sus proveedores, entre las empresas y las nuevas que pretenden ingresar al sector y con los productos o servicios sustitutos (Francés, 2006). A continuación, se procede con el análisis de las cinco fuerzas.

2.2.1 Amenaza de nuevos competidores

De acuerdo a nuestro análisis, se determina que las empresas ALBO, DEPSA e IMUDES, son depósitos autorizados y simples que podrían invertir en hacer un terminal de almacenamiento. Sin embargo, se requiere de capital monetario considerable y licencias especializadas, pero la rentabilidad del negocio es atractiva para el ingreso de nuevos competidores.

Barreras de entrada

Las barreras de entrada son altas:

- Capital de trabajo. La inversión en la compra de *stacker*, montacargas y demás equipos especializados, es elevada.

- Terreno. La obtención del terreno representa un gran reto para los nuevos proyectos de terminales de almacenamiento, dado que los terrenos en el Callao son escasos y, debido a ello, los precios por metro cuadrado se han incrementado considerablemente.
- Gastos de puerto. Son los gastos derivados de los servicios de los operadores portuarios (APM y DP World), los cuales son bastante elevados. Estos son pagados antes de recibir la carga y generar el servicio al cliente.
- Carta de garantía por 400 mil dólares a favor de la SUNAT.
- Ubicación. Un terminal de almacenamiento obtiene mayores ventajas al ubicarse cerca del puerto del Callao. Quedan muy pocos lotes disponibles con el tamaño requerido.
- Recurso humano. El personal experimentado y con el *know-how* del negocio es un recurso indispensable para el éxito en el rubro.

Tabla 2. Amenaza de nuevos competidores

		1	2	3	4	5		
		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		
Amenaza de Nuevos Competidores								Grado
Barreras de entrada	Bajo						Alto	5
Diferenciación del servicio	Bajo						Alto	3
Costo de cambio del usuario	Bajo						Alto	3
Evaluación Global								3,67

Fuente: Adaptado de Hax y Majluf. Elaboración propia, 2016.

Se determina que, gracias a las elevadas barreras de entrada, la amenaza de nuevos competidores es baja lo que hace que el sector se muestre atractivo.

2.2.2 Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo con la teoría de Porter: «La rivalidad entre los competidores adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes» (Porter, 1982).

Basados en nuestra investigación, podemos determinar que, las empresas Villas Oquendo, Fargoline, y Sakjdepot, ofrecen los mismos servicios y el tamaño de operación es similar. Existe rivalidad entre estas compañías basada en precio y servicio. Ante esto, GL busca diferenciarse para ser el número uno entre los terminales sin línea naviera como socia.

Por otra parte, se observa que las barreras de salida en el sector son elevadas.

Barreras de salida

- La liquidación del personal. Las leyes laborales obligan a indemnizar a los empleados de la empresa al momento del cierre de la misma, lo que representa un elevado costo.
- Venta o alquiler de terreno. Se considera una barrera de salida la venta o alquiler del terreno, dada su extensión y ubicación cercana al puerto, pues se considera un terreno dirigido a empresas especializadas.
- Venta de maquinaria especializada. Las grúas, los *stacker* y montacargas solo podrían ser comprados por empresas especializadas de un sector determinado, básicamente relacionadas al sector logístico.

Tabla 3. Rivalidad entre empresas

		1	2	3	4	5		
		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		
Rivalidad entre Empresas Existentes								Grado
Crecimiento de la industria	Lento						Rápido	4
Número de competidores	Alto						Bajo	2
Costos Fijos	Alto						Bajo	1
Barreras de salida	Alto						Bajo	2
Aumentos de capacidad	Grande						Pequeño	3
Evaluación Global								2,4

Fuente: Adaptado de Hax y Majluf. Elaboración propia, 2016.

Basados en el resultado de la matriz, se concluye que la rivalidad entre compañías es elevada, lo cual le resta atraktividad al sector.

2.2.3 El poder de negociación de los compradores

Según Porter: «Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí» (Porter, 1982).

Dado que GL se enfoca en pequeños y medianos importadores, ninguno de ellos llega a tener el tamaño suficiente para determinar cambios en las operaciones o en los precios de los servicios brindados por la empresa. Asimismo, los demás terminales de almacenamiento, que son en su

mayoría más grandes, tienen tarifas más elevadas y no brindan el trato especializado que GL ofrece a sus clientes.

Tabla 4. Poder de negociación de los compradores

		1	2	3	4	5		
		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		
Poder de Negociación de los Compradores								Grado
Cantidad de compradores	Bajo						Alto	4
Rentabilidad del comprador	Bajo						Alto	3
Necesidad del servicio	Bajo						Alto	5
Disponibilidad de sustitutos	Alto						Bajo	5
Evaluación Global								4,25

Fuente: Adaptado de Hax y Majluf. Elaboración propia, 2016.

De acuerdo con la matriz, se determina que en el segmento de mercado en el que se encuentra GL, el poder de negociación de los compradores es relativamente bajo, lo cual hace atractivo al sector.

2.2.4 El poder de negociación de los proveedores

«Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen» (Porter, 1982).

En este caso, los principales proveedores de GL son DP World y APM Terminals. Estos dos grandes operadores ofrecen el servicio de puerto, desembarco y manipuleo de los contenedores. Se considera que estas dos empresas tienen un duopolio y la gran ventaja de recibir la totalidad de la mercadería que arriba al puerto del Callao. Por otro lado, se tiene una alta dependencia de los proveedores del servicio de transporte, que, ante la elevada demanda, disminuyen su disponibilidad impactando negativamente en el flujo de operaciones de la empresa. Finalmente, los proveedores de equipos y los proveedores de servicios básicos (agua, electricidad, sistemas de información) no influyen de manera determinante en la empresa. Ante lo expuesto, se concluye que, por la influencia que tienen principalmente DP World y APM Terminals sobre el sector, estas tienen un poder de negociación alto.

Tabla 5. Poder de negociación de los proveedores

		1	2	3	4	5		
Poder de Negociación de los Proveedores		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		Grado
Cantidad de Proveedores	Baja						Alto	1
Amenaza de integración del proveedor	Alta						Bajo	3
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Alta						Baja	4
Disponibilidad de sustitutos para los servicios del proveedor	Bajo						Alto	1
Evaluación Global								2,25

Fuente: Adaptado de Hax y Majluf. Elaboración propia, 2016.

Debido al puntaje de la matriz, se concluye que los proveedores tienen un alto poder de negociación, lo cual reduce la atraktividad al sector.

2.2.5 La amenaza de los productos sustitutos

En el caso particular del sector en el que se desenvuelve GL, se observa que no existen posibles sustitutos para el servicio de almacenamiento de contenedores, dado de que se trata de un servicio altamente especializado y que requiere de una serie de implementaciones técnicas, así como de un terreno o local amplio que cumpla con los reglamentos establecidos por la autoridad aduanera y que se especifican en los artículos 30° y 31° del capítulo III-Título II de la Ley General de Aduanas. De manera remota podría considerarse como un servicio sustituto si los clientes implementan sus propios almacenes, pero debido a los requisitos técnicos mencionados líneas arriba, así como los elevados costos que implicaría la adquisición de un terreno amplio, se vuelve difícil la aparición de sustitutos.

Tabla 6. Poder de negociación de los sustitutos

		1	2	3	4	5		
Amenaza de Sustitutos		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		Grado
Cantidad de Sustitutos	Alto						Bajo	5
Costo de cambio del usuario	Bajo						Alto	4
Evaluación Global								4,50

Fuente: Adaptado de Hax y Majluf. Elaboración propia, 2016.

Se concluye que el sector se muestra atractivo debido a la baja amenaza de servicios sustitutos.

2.3 Conclusión de la atraktividad de la industria

El mayor atractivo de la industria está conformado por los clientes y su necesidad por el servicio. Asimismo, la baja amenaza de sustitutos y las elevadas barreras de entrada promueven que la industria se muestre atractiva. Sin embargo, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre las empresas existentes le restan atraktividad a la industria.

Tabla 7. Grado de atraktividad de la industria

		ATRATIVIDAD DEL SECTOR						
		Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutro	Atractivo	Muy Atractivo		Grado
Amenaza de nuevos competidores	Alta						Baja	4
Poder de negociación de proveedores	Alto						Bajo	2
Poder de negociación de compradores	Alto						Bajo	4
Rivalidad entre empresas existentes	Alta						Baja	2
Amenaza de sustitutos	Alta						Baja	5
Evaluación Global								3,40

Fuente: Adaptado de Hax y Majluf. Elaboración propia, 2016.

El resultado de 3,4 nos muestra que la industria es atractiva, siendo sus principales oportunidades los compradores y los escasos sustitutos. Las principales amenazas están representadas por los proveedores y la rivalidad existente entre los competidores actuales.

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE permite que los estrategias resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2013).

Tabla 8. Matriz EFE para la empresa Global Logistics (GL)

	Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Tratados de libre comercio	0,1	2	0,2
2	Entorno político promercado	0,11	3	0,33
3	Recuperación de la economía mundial	0,06	2	0,12
4	Crecimiento del PBI nacional	0,08	3	0,24
5	Avances tecnológicos en el rubro	0,05	2	0,1
6	Altas barreras de entrada	0,07	3	0,21
7	Bajo poder de negociación de los compradores	0,08	3	0,24
Amenazas				
1	Implementación de SADA	0,08	2	0,16
2	Fenómeno El Niño	0,06	2	0,12
3	Inseguridad ciudadana	0,06	2	0,12
4	Crecimiento de mano de obra no calificada	0,07	3	0,21
5	Incremento del tipo de cambio (S/-USD)	0,04	2	0,08
6	Alto poder de negociación de los proveedores	0,05	2	0,1
7	Elevada rivalidad entre competidores	0,09	3	0,27
Total		1,00		2,5

Calificación: (1) respuesta deficiente. (2) respuesta promedio. (3) respuesta por encima del promedio. (4) respuesta superior.

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2016.

Como podemos observar en la tabla 8, GL se encuentra respondiendo de acuerdo al promedio (2,5), lo que significa que, si bien está aprovechando algunas oportunidades y evitando o minimizando ciertas amenazas, aún tiene mucho por mejorar en las diversas áreas que la comprende; especialmente si la empresa apunta a ser la mejor de su segmento. Para esto, se deben implementar nuevas estrategias que permitan que la empresa capitalice de mejor manera las oportunidades que ofrece el mercado y el entorno nacional e internacional en general.

4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La MPC identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de nuestra empresa (David, 2013).

Tabla 9. Matriz de perfil competitivo para Global Logistics (GL)

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Global Logistics		Fargoline		Villas Oquendo	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0,03	2	0,06	4	0,12	3	0,09
Servicio al cliente	0,25	3	0,75	4	1	4	1
Costos de producción	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Rapidez en atención	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Competitividad de tarifas	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32
Tamaño de Almacén	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6
Administración	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Posición Financiera	0,14	3	0,42	4	0,56	3	0,42
Total	1,00	3,02		3,49		3,48	

Valores de Calificación

- 1 Debilidad Importante
- 2 Debilidad Menor
- 3 Fortaleza Menor
- 4 Fortaleza Importante

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2016.

La elaboración de la matriz de perfil competitivo se realizó considerando a los dos principales competidores de GL, que son Fargoline y Villas Oquendo. En esta evaluación, observamos que los factores más importantes en la industria son “el servicio al cliente”, la “rapidez en atención” y el “tamaño de almacén”.

Asimismo, podemos verificar que GL tiene como principal fortaleza la rapidez en atención. Por el lado de los competidores, vemos que Fargoline presenta mayores fortalezas, siendo las principales la publicidad, el servicio al cliente, el tamaño del almacén y la posición financiera; esto último debido, básicamente, a que Fargoline pertenece al grupo Ferreycorp.

Adicionalmente, Villas Oquendo tiene como principales fortalezas la competitividad de tarifas, el tamaño del almacén y una posición financiera muy sólida, dado que son dueños del local en el cual se realiza la operación logística.

En resumen, se tiene como resultado que la empresa Fargoline es la más fuerte de este grupo (3,49), seguida de Villas Oquendo (3,48) y finalmente GL (3,02), la cual debe mejorar en diferentes factores para poder alcanzarlas. Sin embargo, la diferencia no es amplia, por lo que se espera que luego de implementar las estrategias que deduciremos de este plan estratégico, GL se convierta en un competidor más fuerte en su segmento de mercado.

Capítulo II. Análisis interno de la organización

1. Modelo de negocio

En este capítulo describiremos el modelo de negocio de GL basándonos en el método Canvas, creado por Alexander Osterwalder, el cual describe de manera lógica cómo una organización crea, entrega y captura valor. Este modelo consiste en nueve bloques que muestran la lógica de cómo la empresa genera ingresos (Osterwalder, 2011).

A continuación, se detalla el modelo de negocio de Global Logistics (GL)

Segmentos de mercado. La empresa atiende al segmento que está conformado por dos tipos de clientes: los pequeños importadores y los medianos importadores.

Propuesta de valor. La propuesta de valor de GL es la de brindar un servicio rápido, de calidad y a precios competitivos.

Canales. Los principales canales de GL están conformados por agentes de aduanas y operadores logísticos, que en conjunto ascienden a 60 puntos de venta.

Relaciones con clientes. En GL, la atención es personalizada, de tal manera que los clientes pueden interactuar con el personal durante el proceso de venta y posventa.

Fuentes de ingresos. Las fuentes de ingresos de GL son dos: los servicios, que representan el 70% de los ingresos y que involucra a los movimientos de mercadería que se realizan en el patio de contenedores, y el almacenamiento de contenedores, que representa el 30% de los ingresos totales.

Recursos clave. Estos recursos están representados por el terreno, la maquinaria (balanza y grúas), el personal especializado y el capital financiero. Una debilidad importante de la empresa es que no cuenta con un terreno propio, por lo que incurre en fuertes gastos. Adicionalmente, se cuenta con maquinaria antigua. Con respecto al recurso humano, si bien la empresa tiene personal experimentado, también cuenta con un porcentaje de colaboradores nuevos con poca capacitación, lo cual implica tiempo y costo en su preparación, lo cual se considera como una debilidad a medida que no se implementen mejoras en la selección.

Actividades clave. Estas involucran al almacenamiento de contenedores, transporte y operaciones. Sin embargo, se observa que se podría implementar nuevos servicios como el de depósito aduanero autorizado y el de centro de distribución, con el fin de cubrir todas las necesidades del cliente.

Asociaciones clave. La empresa mantiene alianzas o asociaciones clave con los comisionistas, el servicio de transporte y con el proveedor de combustible. Sin embargo, se observa que la empresa tiene una fuerte dependencia del servicio de transporte, lo cual afecta la fluidez de sus operaciones, pues no cuenta con una flota propia de camiones.

Estructura de costos. Está representada por los gastos portuarios, el pago por el servicio de transporte, el alquiler del terreno, combustible, comisionistas y la planilla de personal. Los costos más elevados corresponden al alquiler del terreno, el servicio de transporte y los gastos portuarios.

Se puede apreciar el lienzo del modelo Canvas para GL en el anexo 4.

2. Cadena de valor

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier unidad estratégica de negocios, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen (Francés, 2006).

En la cadena de valor de GL (anexo 5), podemos observar que las actividades de apoyo están conformadas por:

Dirección: engloba la administración de la empresa y plantea las directivas que se debe seguir con el fin de crecer en los próximos años. La organización es vital en la empresa para ordenar de una manera adecuada las áreas que la integran de acuerdo a sus funciones.

Finanzas: considera las operaciones financieras de la empresa y que buscan gestionar de manera eficiente los recursos. Tenemos, por ejemplo, las cobranzas, que han sido replanteadas a través de una nueva política de cobros adelantados a los clientes.

Tecnologías de la información: GL utiliza bases de datos para llevar a cabo sus principales funciones, apoyado de un sistema denominado SISCON. Sin embargo, se podría mejorar la

administración de la información a través de la adquisición e implementación de un sistema integrado.

Suministros: en esta actividad de apoyo, tenemos a los proveedores de GL, cuyos principales representantes son APM Terminals, DP World y los servicios de transporte, además de los proveedores de servicios básicos.

Recursos humanos: el área de recursos humanos realiza funciones muy básicas y de poco alcance y no satisface las expectativas requeridas de planeamiento inherentes a esta área que es tan estratégica y fundamental dentro de cualquier organización. Se enfoca, básicamente, en un proceso simple de reclutamiento y selección del personal, así como en el pago de planillas y beneficios de ley.

Las actividades primarias están conformadas por:

Logística de entrada: en este punto tenemos las actividades relacionadas a la recepción de los contenedores en el terminal, así como el pesaje de los mismos. La operación inicia cuando el agente de aduanas envía una comunicación al departamento de importaciones de GL con la información de la carga y el día de llegada. Una vez que llega la carga al puerto, el operador portuario envía los *tickets* respectivos para el recojo de la carga a GL. Posteriormente, el área de importaciones de GL envía esta información al área de operaciones y esta área se encarga de coordinar con el transportista el recojo del contenedor.

Operaciones: la principal operación es el almacenamiento de los contenedores, para lo cual se requiere de una serie de actividades específicas que reciben denominaciones técnicas como:

- *Aforo*, cuando la aduana solicita la inspección de los contenedores.
- *Previo*, cuando el cliente solicita la inspección para verificar la mercadería.
- *Manipulación*, que significa mover los contenedores.
- *Cuadrilla*, que está representado por el equipo humano que se encarga de abrir los contenedores.

Este proceso se genera cuando la aduana solicita la inspección de la carga, es en este momento que se procede con el aforo. El cliente también puede solicitar la verificación de su carga con respecto a la documentación, esta inspección se denomina previo. Para colocar el contenedor en la zona de previo o aforo, se requiere de la movilización de grúas portacontenedores. Una vez en

piso, son las cuadrillas las que se encargan de contabilizar la carga. Todos estos servicios mencionados son cobrados al cliente.

Logística de salida: en el caso de GL consiste en las actividades relacionadas con la entrega de los contenedores a los clientes.

Esta actividad inicia cuando el cliente se acerca a GL con la documentación de su carga nacionalizada. Luego, el área de facturación procede con la realización de la preliquidación, la cual es revisada por el cliente y, mediante un correo, solicita la factura respectiva. Posteriormente, con la factura, el cliente procede a cancelar la deuda. Acto seguido, el cliente se dirige con el comprobante de pago al área de facturación y en esta área le aprueban el retiro de su carga, informando previamente al área de operaciones, que finalmente se encarga de la entrega del contenedor.

Marketing y ventas: está conformado por las actividades que realizan la fuerza de ventas y los comisionistas, con el fin de generar la mayor cantidad de captación de clientes y, por ende, la generación de nuevos contratos para la empresa. Sin embargo, se observa que aún se pueden realizar mejoras a través de la implementación de estrategias de marketing.

Servicios posventa: esta actividad final de la cadena, se caracteriza por la información que se le otorga al cliente luego de la atención o despacho de sus respectivos contenedores, así como el servicio de apoyo que pueda necesitar ante cualquier eventualidad.

3. Análisis de recursos y capacidades

Este análisis nos permite reconocer los recursos tangibles e intangibles que posee la empresa, así como sus capacidades, para aprovechar estos recursos de la mejor manera posible con el objetivo de generar una ventaja competitiva (Grant, 2006). Podemos destacar que GL tiene una menor espalda financiera que sus competidores, le falta incrementar y modernizar sus equipos e invertir más en tecnología. Sin embargo, entre sus capacidades más relevantes se tiene el buen control financiero y la calidad de atención y servicio a sus clientes (anexo 6).

Cabe mencionar que, para la elaboración de este análisis, se realizó una entrevista con el gerente de operaciones de la compañía.

3.1 Matriz VRIO

En base al análisis de recursos y capacidades, es posible desarrollar un conjunto de herramientas para analizar los recursos y capacidades que una empresa puede poseer y el potencial de estas para generar ventajas competitivas. De esta manera, será posible identificar las fortalezas y debilidades internas de una empresa. La herramienta primaria para alcanzar este análisis interno es la matriz VRIO, cuyo acrónimo significa valioso, raro, inimitable y organización (Barney, 2012).

Tabla 10. Matriz VRIO para Global Logistics

Recursos y Capacidades		Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Competitiva
Tangibles						
Finanzas	Control Financiero	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Planta y Equipos	Buena ubicación del local	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
	Procesamiento rápido y eficiente de pedidos	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Tecnológicos	Gestión de sistemas	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Recursos y Capacidades		Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Competitiva
Intangibles						
Organizacional	Calidad y eficacia del servicio al cliente	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible
Reputación	Gestión de los stakeholders	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva
Humanos	Gestión de los RRHH	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva

Fuente: M. Peng (2010). Elaboración propia, 2016.

En base a los resultados obtenidos del análisis de la matriz VRIO, se identifica que las ventajas competitivas de GL son:

- Procesamiento rápido y eficiente de pedidos.
- Calidad y eficacia del servicio al cliente.

De acuerdo al análisis, se determina que, en comparación con las empresas de envergadura similar, GL es más eficiente y rápida al momento de la entrega de los contenedores. Lo cual forma parte de la propuesta de valor de la empresa. Asimismo, en GL se brinda al cliente un trato personalizado que no se recibe en las empresas de la competencia.

4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La EFI es una herramienta fundamental para la formulación de estrategias y contiene a las fortalezas y debilidades más significativas que se han identificado en la empresa (David, 2013).

Tabla 11. Matriz EFI para la empresa Global Logistics (GL)

	Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas				
1	Atención rápida	0,11	4	0,44
2	Atención preferente	0,07	4	0,28
3	Ubicación	0,03	3	0,09
4	Flexibilidad operativa	0,05	4	0,2
5	Buen ambiente laboral	0,06	3	0,18
6	Tamaño del local	0,04	3	0,12
7	Personal con experiencia	0,02	3	0,06
8	Ausencia de sindicato	0,04	3	0,12
9	No existencia de deuda financiera	0,07	4	0,28
10	Política saludable de créditos y cobranzas	0,08	4	0,32
Debilidades				
1	Personal nuevo no capacitado	0,04	2	0,08
2	Falta de profesionalización en puestos clave	0,02	2	0,04
3	Limitado acceso a fuentes de financiamiento bancario	0,07	1	0,07
4	Local alquilado y no propio	0,08	1	0,08
5	Maquinaria antigua	0,05	1	0,05
6	Falta de equipos	0,04	2	0,08
7	Falta de camiones propios	0,05	1	0,05
8	Falta de línea naviera asociada	0,03	1	0,03
9	Limitada oferta de servicios al cliente	0,03	1	0,03
10	Ausencia de seguro a la carga en tránsito	0,02	2	0,04
Total		1,00		2,64

Calificación: (1) debilidad importante. (2) debilidad menor. (3) fortaleza menor. (4) fortaleza importante.

Fuente: David, 2013. Elaboración propia.

Como se observa en la tabla 11, GL se encuentra respondiendo ligeramente por encima del promedio (2,64), lo que nos muestra que la empresa mantiene una posición interna relativamente fuerte. Asimismo, se puede apreciar que entre las fortalezas más importantes tenemos la atención rápida, la flexibilidad operativa y la política saludable de créditos y cobranzas. Por otro lado, se verifica que como debilidades importantes tenemos el limitado acceso a financiamiento bancario, la falta de local propio, la limitada oferta de servicios al cliente, la falta de camiones propios y la ausencia de una línea naviera asociada. En consecuencia, se determina que, a pesar que la posición interna de la empresa es fuerte, tiene aún mucho por mejorar.

Capítulo III. Estudio de mercado y análisis de la demanda

El estudio de mercado busca estimar la demanda por almacenamiento de contenedores provenientes de la importación en el Puerto del Callao, que permita a la empresa evaluar el horizonte del negocio en el cual opera y que, asimismo, justifique continuar en este nicho frente a otras opciones del mercado logístico.

1. Metodología de la investigación

1.1 Objetivos

- Determinar información cualitativa y cuantitativa sobre la oferta.
 - Porcentaje de participación y venta estimada de las principales empresas que ofrecen el servicio de almacenamiento de contenedores, pero que no tienen una línea naviera como socio estratégico.
 - Capacidad de almacenamiento de contenedores de las empresas.
- Determinar la información cualitativa y cuantitativa sobre la demanda.
 - Cantidad de contenedores que han ingresado al Perú proveniente de las importaciones y que han sido direccionados a los terminales en evaluación.
 - Analizar los atributos que los clientes valoran de estos terminales.

La metodología de investigación se muestra en el **anexo 7**.

2. Análisis de la oferta

Los terminales de almacenamiento o depósitos temporales, son zonas primarias donde se almacenan contenedores con mercadería provenientes de la importación y cuya carga aún no ha sido nacionalizada para ingresar al país. El depósito temporal portuario tiene 615.000 m² y el depósito temporal extra portuario 1.500.000 m².

Los principales terminales que no tienen una línea naviera como aliado estratégico son los siguientes: Fargoline S.A., Villas Oquendo S.A., GL S.A., y Sakj Depot S.A.C., estos almacenan casi el 21% de los contenedores que ingresan al Perú por el Puerto Callao, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 12. Participación de mercado de depósitos temporales (2015)

Depósitos Temporales	%
DP World Callao S.R.L.	13,56%
Contrans S.A.C.	11,68%
Neptunia S.A.	10,75%
Trabajos Marítimos S.A.	9,79%
Inversiones Marítimas Universales Perú S.A.	9,45%
Fargoline S.A.	7,81%
Terminales Portuarios Peruanos S.A.C.	6,64%
APM Terminals Inland Services S.A.	6,55%
Villas Oquendo S.A.	5,53%
Global Logistics S.A.	4,34%
Sakj Depot S.A.C.	3,27%
Ransa Comercial S.A.	2,94%
Logística Integral Callao S.A.	2,77%
Unimar S.A.	2,77%
Almacenes y Logística S.A.	2,16%

Fuente: Infoescomar. Elaboración propia, 2016.

Teniendo en consideración estudios internos se ha podido estimar la capacidad de almacenamiento de los competidores y sus ventas para el año 2015, las cuales muestran que el mercado es de USD 44 millones de dólares. El detalle por empresa figura a continuación:

Tabla 13. Ventas estimadas y capacidad de almacenamiento (2015)

Depósitos Temporales	Capacidad Terminal	Unidades Almacenadas	Ventas US\$
FARGOLINE S.A.	3.000	27.556	16.439.508
VILLAS OQUENDO S.A.	2.200	19.530	11.651.314
GLOBAL LOGISTICS S.A.	1.900	15.537	9.269.148
SAKJ DEPOT S.A.C.	1.400	11.558	6.895.335
Total	8500	74.181	44.255.305

Fuente: Elaboración propia en base a estudios internos

Se puede observar que existe una oportunidad de acrecentar la venta de servicio de almacenamiento de contenedores para los importadores, por un incremento de participación de mercado sustentado en las características valoradas por nuestros clientes que son: rapidez en el servicio, ubicación, flexibilidad operativa y profesional con experiencia⁴.

⁴ Datos provenientes de las encuestas a los clientes.

3. Análisis de la demanda

3.1 Definición del cliente objetivo

Empresas del sector importador, que requieran de un terminal de almacenamiento o depósito temporal para manejar el proceso de nacionalización de las mercancías como parte de su cadena de abastecimiento.

3.1.1 El mercado

Kotler y Armstrong, en su libro *Fundamentos de marketing* definen el mercado como el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio (Kotler P. y. Armstrong G., 2003).

El mercado relevante son todas aquellas empresas nacionales o extranjeras que importan mercancías que ingresan al Perú por el Puerto del Callao.

3.1.2 Segmentos del mercado

De acuerdo con lo indicado por Kotler y Keller en su libro *Dirección de marketing*, en los mercados grandes, amplios o muy diversificados, es imposible que las empresas entren en contacto con todos los clientes. Lo que sí pueden hacer es dividir esos mercados en grupos de consumidores homogéneos, o segmentos con distintas necesidades y deseos (Kotler P. y. Keller K., 2012). En ese sentido, la empresa ha identificado dos segmentos de mercado:

- **Gran empresa:** empresas que importan más de 50 contenedores mensuales.
- **Pequeña y mediana empresa:** empresas que importan menos de 50 contenedores mensuales.

El mercado meta, Según Kotler y Armstrong, es un conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender (Kotler P. y. Armstrong G., 2003). Para GL comprende aquellas empresas que importan entre 5 a 50 contenedores mensuales⁵. Esta consideración se basa en que las empresas con mayor cantidad de contenedores necesitan más espacio, menores precios y otro nivel de servicio, como, por ejemplo, brindarles un seguro para su mercadería.

⁵ Valor obtenido de la experiencia con los clientes actuales de GL S.A.

La cantidad de contenedores atendidos por GL en los últimos 6 años ha sido la siguiente:

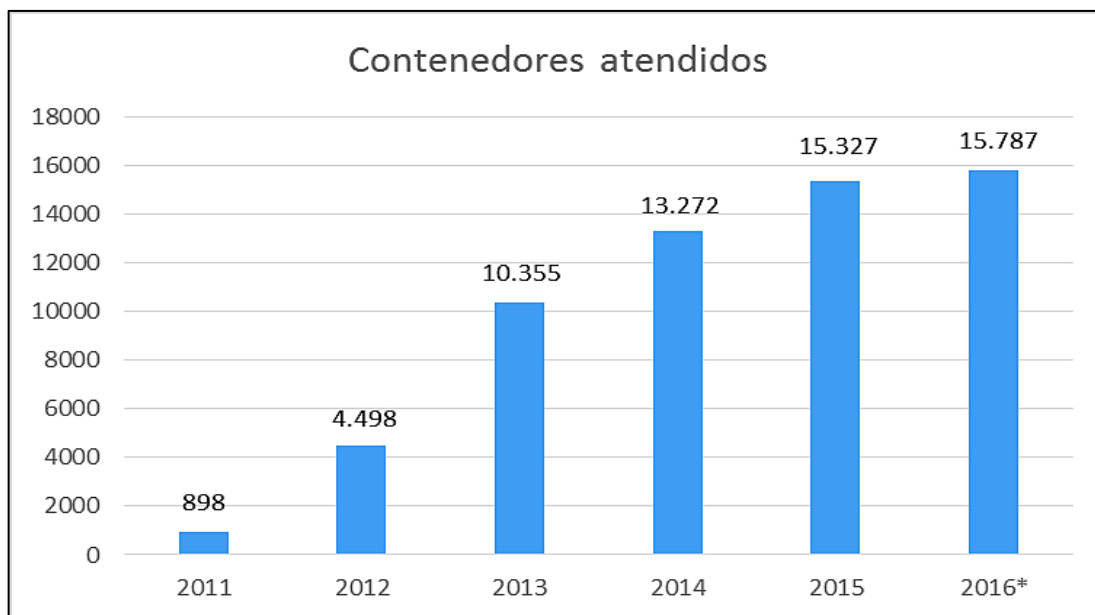
Tabla 14. Contenedores recibidos por GL S.A. (2011-2016*)

Año	Contenedores	% Crecimiento
2011	898	0%
2012	4.498	401%
2013	10.355	130%
2014	13.272	28%
2015	15.327	15%
2016*	15.787	3%

Fuente: Infoescomar. Elaboración propia, 2016.

La empresa está entrando a una etapa de maduración con crecimientos decrecientes, se estima cerrar el 2016 con un aumento del 3% con respecto al año anterior. Para tener una mejor visualización de la tabla mostrada previamente, se presenta a continuación el gráfico de barras con los contenedores atendidos anualmente:

Gráfico 2. Contenedores recibidos por GL S.A. (2011-2016*)



Fuente: Infoescomar. Elaboración propia, 2016

4. Estimación de la demanda

En la tabla 15 se puede apreciar la cantidad de contenedores totales que han llegado al Puerto del Callao entre los años 2012 – 2016*, se puede apreciar una tendencia creciente, producto de un crecimiento del Perú en los últimos años.

Tabla 15. Contenedores recibidos en el Puerto del Callao (2012-2016*)

	2012		2013		2014		2015		*2016	
	Cntr 20	Cntr 40	Cntr 20	Cntr 40	Cntr 20	Cntr 40	Cntr 20	Cntr 40	Cntr 20	Cntr 40
Enero	14.207	15.447	15.715	17.836	14.657	16.751	15.707	18.293	17.890	19.553
Febrero	13.701	15.648	14.009	16.928	14.360	15.968	14.577	17.341	15.550	17.683
Marzo	15.652	17.455	14.854	17.342	15.377	18.506	17.259	19.567	14.297	19.212
Abril	13.734	15.658	14.183	17.564	15.305	18.992	16.272	17.649	17.515	19.516
Mayo	16.474	18.037	16.276	19.427	15.726	19.079	16.673	19.805	16.004	19.102
Junio	16.294	17.991	15.492	18.707	15.797	19.719	17.327	21.256	16.135	19.624
Julio	17.458	19.430	17.183	20.137	16.424	19.803	17.309	20.566	16.386	20.538
Agosto	17.109	19.141	15.870	20.382	14.864	19.451	18.154	21.158	16.754	21.445
Septiembre	16.745	18.466	14.546	19.557	16.133	19.882	16.877	21.348	16.069	21.680
Octubre	17.103	19.337	15.163	20.630	15.701	21.105	19.563	23.642	16.137	23.410
Noviembre	15.550	18.501	13.625	18.535	15.671	21.097	15.836	20.493	15.836	20.493
Diciembre	15.927	18.141	15.481	17.694	16.294	20.846	18.543	21.477	18.543	21.477
SUBTOTAL	189.954	213.252	182.397	224.739	186.309	231.199	204.097	242.595	197.116	243.733
TOTAL CNTR	403.206		407.136		417.508		446.692		440.849	
Crecimiento %			1%		3%		7%		-1%	
PBI Perú	6%		5,90%		2,40%		3,3%		4,0%	

Fuente: Infoescomar. Elaboración propia, 2016.

Para los siguientes años, se espera que el Perú experimente un crecimiento aproximado al 4% anual, lo cual va a ser positivo para el sector importador, dado que las industrias van a importar más maquinaria, materia prima, etc. En la tabla 15 se puede apreciar un crecimiento promedio de 2% de las importaciones en los últimos 3 años. En base a la data mostrada, la empresa espera un crecimiento vegetativo anual entre 3% y 4% pero con la implementación de las estrategias planteadas se espera tener un crecimiento anual entre 6% y 8% en las ventas.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Visión actual de GL

«Ser reconocidos como el grupo logístico más confiable en la región Asia – Pacífico»⁶.

1.1 Entendimiento de la visión

Fred David en su libro *Conceptos de administración estratégica*, dice que la visión debe responder a la pregunta: “¿en qué queremos convertirnos?”. En este sentido, la visión de GL está alejada de lo que realmente desea hacer la empresa y al giro real de negocio. Asimismo, el texto es general ya que no indica la orientación clara sobre lo que se espera alcanzar. Por lo tanto, nuestra propuesta de la visión sería:

«Ser el operador logístico más confiable y con el mejor servicio en todo el país».

2. Misión actual de GL

«Constantemente ser parte del éxito del cliente»⁷.

2.1 Entendimiento de la misión

Basándonos en los conceptos establecidos por Fred David, se menciona lo siguiente: «Una correcta declaración de misión describe no solo el propósito de la organización, sino también quiénes son sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica. Una declaración de misión debe: 1) definir qué es y qué aspira a ser la organización; 2) ser lo bastante limitada para excluir ciertas iniciativas de negocio, y lo bastante amplia para permitir el crecimiento creativo; 3) distinguir a una organización en particular de todas las demás; 4) servir como marco de referencia para evaluar las actividades actuales y posibles, y 5) ser enunciada en términos lo suficientemente claros para que se comprenda con exactitud en toda la organización» (David, 2013).

⁶ <http://www.iglperu.com/>

⁷ <http://www.iglperu.com/>

Luego de esta breve reseña, procedemos a realizar el análisis respectivo de la misión de GL. Observamos que la misión de la empresa es muy escueta. Basándose en los componentes mencionados por David, GL solo considera algunos componentes al indicar que es parte del éxito del cliente. Esta declaración de misión está dejando de lado componentes básicos, con lo que se puede determinar que es, en cierto grado, improvisada y que carece de profundidad, no detalla el mercado al que apunta o busca apuntar, no menciona a sus empleados, no detalla la tecnología que utiliza en la prestación de sus servicios y no se menciona la ventaja competitiva de la empresa. Por lo tanto, nuestra propuesta de Misión sería la siguiente:

«Proveer servicios de calidad, manteniendo una respuesta rápida a las necesidades de nuestros clientes, usando eficientemente los recursos, la tecnología adecuada y promoviendo el desarrollo de nuestros colaboradores, con el fin de generar valor a nuestros accionistas».

3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos representan las metas que la organización busca alcanzar en un determinado periodo, que coincide con el período del plan estratégico. Al determinar los objetivos podremos seleccionar las actividades primordiales para el mejoramiento de la organización y aprovechar sus ventajas competitivas. Por lo tanto, se ha definido que los objetivos estratégicos a largo plazo para GL son:

- Aumentar las ventas entre un 6 y 8% para los próximos tres años.
- Incrementar la participación de mercado en 6% para los próximos tres años.
- Reducir los costos de transporte en 3% cada año
- Recoger los contenedores del puerto en 48 horas como máximo.

Tabla 16. Objetivos estratégicos para Global Logistics

Objetivos estratégicos	Descripción
OE 1	Aumentar las ventas en 6 a 8% para los próximos tres años
OE 2	Incrementar la participación de mercado en 6% en tres años
OE 3	Reducir los costos de transporte en 3% cada año
OE 4	Recoger los contenedores del puerto en 48 h como máximo.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Análisis FODA

El análisis FODA nace de nuestro previo análisis PESTEL y luego de realizar las matrices EFE (evaluación de factores externos) y EFI (evaluación de factores internos), presentamos nuestra matriz respectiva.

Tabla 17. Matriz FODA de Global Logistics

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Flexibilidad operativa	1. Maquinaria antigua
2. Ubicación estratégica	2. Local alquilado
3. Política saludable de créditos y cobranzas	3. Personal nuevo no capacitado
4. Sin deuda financiera	4. Falta de línea naviera asociada
5. Atención preferente	5. Limitada oferta de servicios al cliente
6. Tamaño del local	6. Ausencia de seguro a la carga en tránsito
7. Atención rápida	7. Falta de camiones propios
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Tratados de Libre Comercio	1. Implementación de SADA
2. Entorno político promercado	2. Fenomeno de El Niño
3. Recuperación de la econ. mundial	3. Inseguridad ciudadana
4. Crecimiento del PBI nacional	4. Crecimiento de mano de obra no calificada
5. Avances tecnológicos en el rubro	5. Incremento del tipo de cambio (S/-US\$)
6. Altas barreras de entrada	6. Alto poder de negociación de los proveedores
7. Bajo poder de negociación de los compradores	7. Elevada rivalidad entre competidores

Fuente: Basado en David 2013. Elaboración propia, 2016

5. Matriz FODA cruzada

La matriz FODA cruzada es una de las herramientas utilizadas para iniciar el proceso de determinación de estrategias. Esta matriz está conformada por las matrices EFE y EFI y su análisis resulta en las estrategias FO (ofensivas), DO (reactivas), FA (defensivas) y DA (adaptativas). En base a la información de las matrices de los capítulos anteriores procedemos a presentar las estrategias definidas por la matriz FODA cruzada.

- **Estrategias FO**

- Implementación del servicio de centro de distribución.
- Intensificar la calidad de atención al cliente conociendo más sus necesidades.

- **Estrategias FA**

- Brindar un servicio diferenciado a los clientes importadores.
- Flexibilizar la política de cobranza otorgando un mayor plazo a los clientes.

- **Estrategias DO**

- Establecer una alianza con una línea naviera.
- Adquisición de camiones propios.
- Adquisición de local propio.
- Implementación del servicio de depósito aduanero autorizado.

- **Estrategias DA**

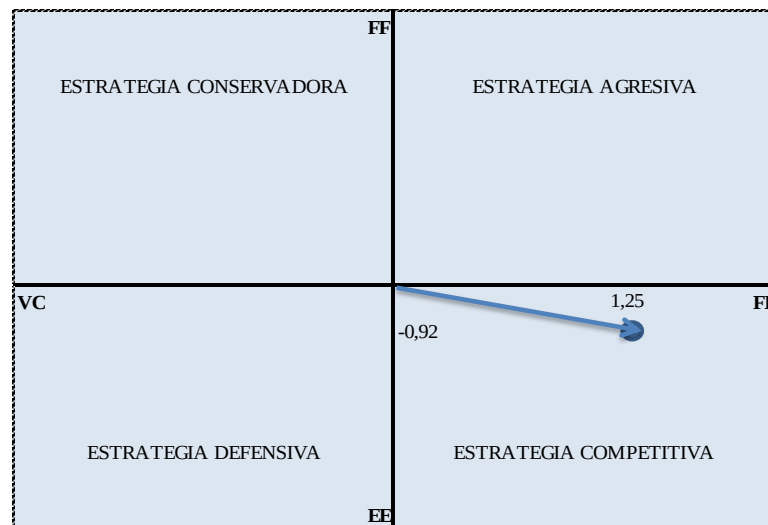
- Contratar a una compañía de seguros para atraer más clientes.
- Establecer capacitaciones periódicas al personal para asegurar la calidad de atención.

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

Esta importante herramienta consiste en un modelo de cuatro cuadrantes que indican cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada. Estas estrategias pueden ser agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas: la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y dos dimensiones externas: la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Se debe asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integren las dimensiones EE y VC. En los ejes FF y VC se hace una comparación con los competidores y en los ejes FI y EE se hace una comparación con otras industrias (David, 2013).

Gráfico 3 Resultado de la matriz PEYEA para Global Logistics



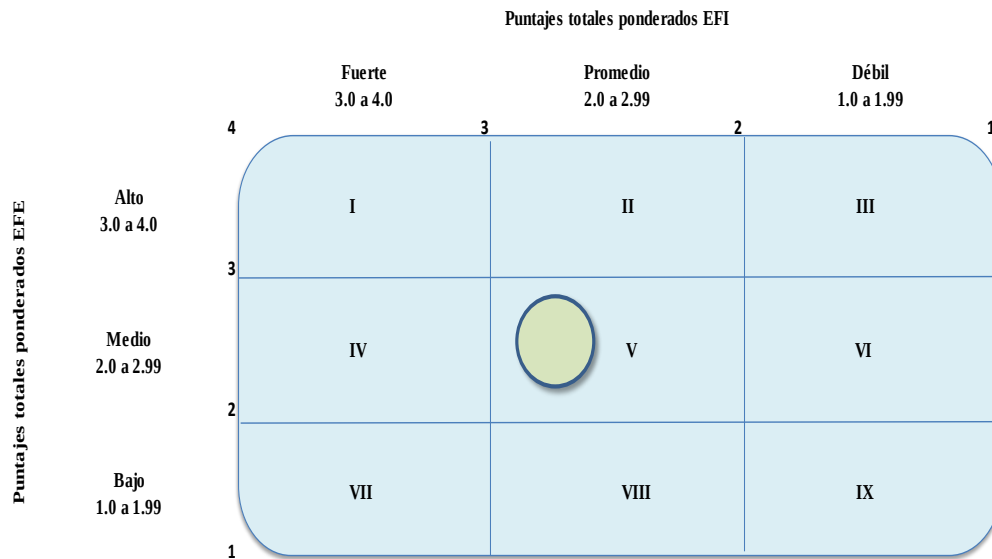
Fuente: Elaboración propia, 2016.

La elaboración y el posterior análisis de la matriz PEYEA (anexo 9) concluyen en que GL se ubica en el IV cuadrante, lo que significa que la empresa tiene importantes ventajas competitivas en una industria de alto crecimiento y que mantiene un perfil competitivo. Ante esto, es recomendable implementar estrategias como la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la horizontal, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de producto (David, 2013).

7. Matriz interna –externa (IE)

La matriz IE es otra herramienta utilizada para la determinación de estrategias. Se basa en dos dimensiones clave: los puntajes ponderados de la matriz EFI en el eje X y los puntajes ponderados obtenidos en la matriz EFE en el eje Y. Se tiene que en el eje X de la matriz IE, un puntaje ponderado del análisis EFI de 1,0 a 1,99 significa una posición interna débil; un puntaje de 2,0 a 2,99 es considerado promedio y un puntaje de 3,0 a 4,0 se considera fuerte. Por otro lado, en el eje Y, un puntaje ponderado del análisis EFE de 1,0 a 1,99 se considera bajo; un puntaje de 2,0 a 2,99 significa medio y un puntaje de 3,0 a 4,0 se considera alto (David, 2013).

Gráfico 4. Matriz IE para Global Logistics



Fuente: Basado en David, 2013. Elaboración propia, 2016.

En base a los resultados obtenidos en las matrices EFE (2,5) y EFI (2,64) elaboradas en los capítulos I y II, respectivamente, tenemos que la empresa GL se encuentra ubicada en la casilla V. Por lo tanto, la empresa se vería beneficiada con la implementación de estrategias de *Conservar* y *Mantener*. Se recomienda, por ejemplo, la estrategia de penetración de mercado.

8. Matriz de decisión

En esta matriz consideramos las estrategias FO, FA, DO y DA obtenidas a raíz del análisis de la matriz FODA y las cruzamos con las estrategias resultantes de las matrices PEYEA e IE. Como hemos visto anteriormente, los resultados de las matrices mencionadas indican la aplicación o implementación de estrategias de penetración de mercado, principalmente. Por lo tanto, las estrategias elegidas serán aquellas que coincidan en su mayoría con los resultados de aquellas matrices. Finalmente, las estrategias resultantes obtenidas serán evaluadas y ponderadas en la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).

Tabla 18. Matriz de decisión

ORIGEN	ESTRATEGIAS	TIPO DE ESTRATEGIA	FODA	PEVEA	IE
FO	Implementación del servicio de centro de distribución (F2, O6)	Penetración de mercado	X	X	X
	Intensificar la calidad de atención al cliente conociendo más sus necesidades (F5, O6)	Penetración de mercado	X	X	X
FA	Brindar un servicio diferenciado a los clientes importadores. (F5, A1)	Penetración de mercado	X	X	X
	Flexibilizar la política de cobranza otorgando un mayor plazo a los clientes (F3,A7)	Defensiva	X		
DO	Establecer una alianza con una línea naviera (D4, O1)	Penetración de mercado	X	X	X
	Adquisición de camiones propios (O5, D1, D7)	Penetración de mercado	X	X	X
	Adquisición de local propio (D2, O4)	Reactiva	X		
	Implementación del servicio de depósito autorizado (D5,O1,O2)	Penetración de mercado	X	X	X
DA	Contratar a una compañía de seguros para atraer más clientes. (D6, A3)	Reactiva	X		
	Establecer capacitaciones periódicas al personal para asegurar la calidad de atención (D3, A4)	Penetración de mercado	X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2016.

De esta matriz, vemos que las estrategias resultantes son:

- Implementación del servicio de centro de distribución.
- Intensificar la calidad de atención al cliente conociendo más sus necesidades.
- Brindar un servicio diferenciado a los clientes importadores.
- Establecer una alianza con una línea naviera.
- Adquisición de camiones propios.
- Establecer capacitaciones periódicas al personal para asegurar la calidad de atención.
- Implementación del servicio de depósito aduanero autorizado.

9. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

La matriz MCPE permite evaluar de manera objetiva las mejores estrategias alternativas. Dicha matriz es alimentada con la información que se obtuvo de las matrices EFE, EFI, FODA, PEYEA e IE, anteriormente elaboradas. Un punto a considerar es que no todas las estrategias resultantes de las matrices anteriores se incluyen en la MCPE. Cabe mencionar que la matriz determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias en base al grado en que los factores internos y externos son aprovechados (David, 2013). El desarrollo de la matriz cuantitativa de planeación estratégica se encuentra en el anexo 10.

10. Conclusiones

Del análisis previo se concluye que la empresa debe seguir una estrategia de penetración de mercado basada en:

- Brindar un servicio diferenciado a los clientes importadores.
- Adquirir camiones propios.
- Establecer una alianza con una línea naviera
- Implementación del servicio de centro de distribución.
- Implementación del servicio de depósito autorizado

En esta etapa nos enfocaremos en las dos primeras, para asegurar el crecimiento, la consolidación y el aumento en la participación de mercado. Las tres siguientes las estamos recomendando para que sean implementadas en el futuro, cuando la empresa haya incrementado sus operaciones.

Capítulo V. Plan de marketing

1. Introducción

El plan de marketing consistirá en diseñar estrategias de marketing que le permita a la empresa crecer y consolidarse. En base a la matriz de crecimiento de Ansoff, se identifica la estrategia que se aplicará (anexo 12). La estrategia de crecimiento definida será la de penetración de mercado, para esto, la compañía buscará captar nuevos clientes de su mismo segmento, que hoy están siendo atendidos por alguna otra empresa logística.

2. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos del plan de marketing para GL son:

- Incrementar la participación de mercado en 6% en los próximos tres años.
- Alcanzar un nivel de satisfacción del cliente de, al menos, 85% en los próximos 3 años.
- Incrementar la cartera de clientes entre 7 y 10% para los próximos 3 años.

3. Matriz de objetivos

A continuación, se muestra la matriz de objetivos orientadas a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 19. Matriz de objetivos de marketing para Global Logistics

Objetivos	2017	2018	2019	Indicador
Nivel de Satisfacción	Elevar el nivel de satisfacción del cliente al 80%	Elevar el nivel de satisfacción del cliente al 82%	Elevar el nivel de satisfacción del cliente al 85%	Encuesta de satisfacción al cliente
Participación de Mercado	Incrementar la cuota de mercado en 3% con respecto al año base	Incrementar la cuota de mercado en 4% con respecto al año base	Incrementar la cuota de mercado en 6% con respecto al año base	% de Cuota de mercado
Incrementar la cartera de clientes	Incrementar la cantidad de clientes en 7% con respecto al año base	Incrementar la cantidad de clientes en 9% con respecto al año base	Incrementar la cantidad de clientes en 10% con respecto al año base	% de nuevos clientes

Fuente: Elaboración Propia, 2016.

4. Estrategia de segmentación y posicionamiento

4.1 Estrategia de segmentación

GL es un terminal cuyo servicio está orientado a los pequeños y medianos importadores, básicamente, que requieren un servicio ágil, rápido, pero que, a la vez, les brinde un servicio de calidad, variables difíciles de encontrar en los grandes terminales marítimos.

El segmento de los clientes con los que trabaja la empresa es el de los emprendedores, MYPES y empresas familiares (importan menos de 50 contenedores al mes) que no tienen prioridad en los grandes terminales. Razón por la que la puntualidad y rapidez en su servicio es un valor agregado. La estrategia de segmentación será la de focalizarse en estos clientes para que GL se consolide en este segmento, que aún presenta demanda insatisfecha.

4.2 Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento está relacionado con la manera en la que se ingresa en la mente del cliente o consumidor. Por lo tanto, la empresa buscará posicionarse como un terminal rápido, de calidad y accesible.

Para lograr este posicionamiento, se implementará un mejor entrenamiento al personal técnico para desarrollar las competencias necesarias que permitan una constante rapidez en el despacho de contenedores, y a los vendedores y comisionistas para que logren transmitir de manera correcta el posicionamiento de la marca.

Asimismo, se debe implementar una capacitación constante al personal administrativo en calidad de servicio para mantener la calidez y el trato personalizado que caracteriza a la empresa.

5. Marketing mix (7 P)

5.1 Producto

El servicio ofrecido por GL es el de depósito simple y depósito temporal, principalmente a importadores pequeños y medianos, que son sus principales clientes. La estrategia a implementar es la de mantener el servicio rápido, ofreciendo calidad de atención.

Se buscará reducir aún más el tiempo de entrega, mientras que en GL los clientes demoran veinte minutos en retirar su carga, en otros terminales puede llegar a demorar horas.

5.2 Precio

Las tarifas actuales de GL están dentro del promedio del mercado. Actualmente, las tarifas están establecidas usando como criterio la cantidad de contenedores que direcciona cada cliente. Se planteará una leve reducción de las tarifas a medida que se reduzcan los costos. Las tarifas se negocian según la cantidad de contenedores que el cliente piensa traer. La estructura tarifaria se va a componer de dos rangos: una tarifa estándar y una tarifa VIP para clientes especiales que superen los 50 contenedores mensuales.

5.3 Plaza

El terminal, actualmente, se encuentra en el Callao, específicamente en la avenida Néstor Gambeta; ubicación estratégica, a diez minutos del puerto, operado por APM Terminals y DP World.

5.4 Promoción

Se planteará una estrategia a través de comisionistas o agentes de carga, quienes son los encargados de llevar la propuesta de GL al cliente final. Las ejecutivas de cuentas se contactarán con estos intermediarios para negociar las tarifas de acuerdo a la cantidad de clientes y contenedores que este puede llevar al terminal. Se debe aumentar la agresividad de la promoción y ofertas para atraer nuevos clientes.

5.5 Personas

Se planteará establecer programas de incentivos para profundizar una cultura de atención al cliente. Asimismo, se debe implementar indicadores de metas y productividad que sirva de base para futuros *feedback* a los colaboradores.

5.6 Proactividad (evidencia física)

Se realizará un mejor mantenimiento del local, que se perciba como un terminal de almacenamiento moderno y donde cada colaborador utilice correctamente su indumentaria de acuerdo con la función que desempeña.

5.7 Procesos

Se buscará simplificar los procesos al máximo para mantenerse como un terminal rápido y eficiente. Asimismo, se busca automatizar los procesos para evitar el error humano, con el fin de tener una empresa con procesos claros, simples y bien estructurados, que sean bien comprendidos y controlados por los colaboradores de manera natural para así lograr un servicio más eficiente y sin errores. Igualmente, se invertirá en una flota propia de camiones que permita a la empresa no depender de terceros y atender a los clientes de manera rápida y directa.

6. Acciones estratégicas

Basados en lo desarrollado anteriormente, se procederá a implementar los siguientes planes de acción:

- Incrementar el número de visitas a los clientes.
- Realizar campañas para retomar clientes perdidos.
- Organizar eventos de publicidad y promoción con los clientes para fortalecer los vínculos.
- Mejorar la plataforma virtual (página web) que les permita a los comisionistas acceder a su perfil y conocer sus estados de cuenta, precios y promociones según volúmenes, y contar con publicidad que comunique los beneficios que GL ofrece al cliente final.

7. Presupuesto del plan de marketing

Tabla 20. Presupuesto de plan de marketing

Actividad	2017	2018	2019
Movilidad y material publicitario para dar a conocer los servicios a clientes (visitas)	\$5.917	\$11.628	\$17.291
Desarrollo y mantenimiento de la página web	\$26.627	\$14.535	\$14.409
Publicidad dirigida a grupos de empresarios en redes sociales y portales como Gestión, Semana Económica, search en Google, y activaciones en eventos empresariales de Mypes (stand)	\$42.604	\$46.512	\$57.637
Total (\$)	\$75.148	\$72.674	\$89.337

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VI. Plan de operaciones

1. Descripción de los servicios actuales de GL

El servicio principal que ofrece GL consiste en tres actividades: primero, ofrecer espacio para almacenar la carga que llega al país, dentro de una zona aduanera primaria hasta su nacionalización; segundo, manipulación de la carga de acuerdo a lo solicitado por el cliente o entidades de control del estado. Puede consistir en el uso de grúas, montacargas o estiba. Finalmente, a través de terceros, se brinda el transporte desde el puerto a GL.

El servicio principal (almacenamiento de contenedores) inicia con el recojo de los contenedores del Puerto del Callao. Para ello, se contrata el servicio de transportistas. Una vez que la mercadería llega a GL, la carga es almacenada; el cliente es notificado del arribo de la misma y este empieza con los trámites de nacionalización ante la SUNAT. En este proceso, la entidad tributaria ordena la movilización e inspección de la carga dentro de la zona de aforo que está delimitada dentro del almacén. Esto requiere el uso de las máquinas de GL y del personal de cuadrillas. Una vez que la SUNAT ha dado el visto bueno y certificado la nacionalización de la mercadería, el cliente procede a enviar su transporte para que finalmente GL le entregue su contenedor con la ayuda de una grúa.

Gráfico 5. Actividades del Servicio de GL



Fuente: GL. Elaboración propia, 2016.

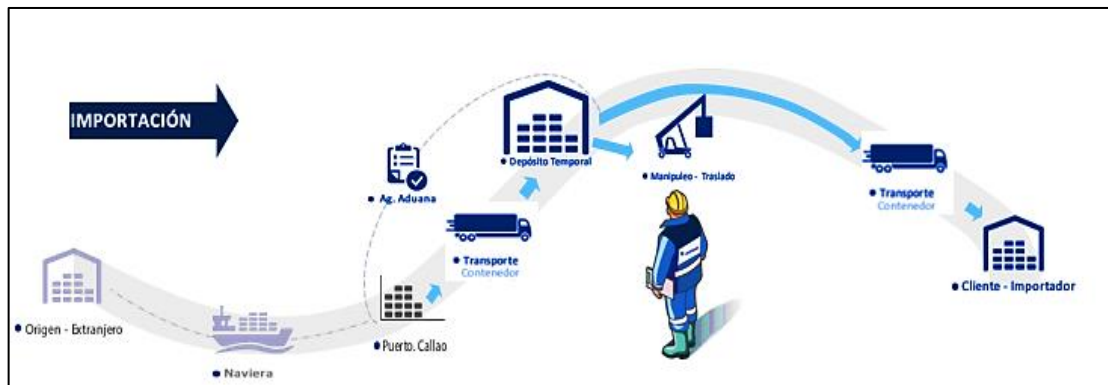
El servicio de transporte terrestre es un eslabón que conforma la cadena logística en la importación; sin embargo, no ha recibido mayor interés debido a sus elevados costos en activos fijos para su operación y lo complejo de su administración.

2. Descripción del servicio de transporte terrestre actual

Actualmente, la actividad de transporte se ha vuelto vital para la empresa, aproximadamente son 1.400 viajes mensuales (anexo 11). Para ello, busca terceros formales e informales, lo que origina diversidad de tarifas, problemas de disponibilidad que originan multas por no retirar los contenedores dentro de las 48 h que el puerto exige y variabilidad en la calidad del servicio.

Por otro lado, las exigencias en seguridad y trazabilidad en el transporte terrestre no son adecuadamente atendidas por empresas de transportes informales.

Gráfico 6. Esquema del transporte actual de contenedores desde el Puerto del Callao hacia GL y desde GL hacia sus clientes.



Fuente: GL. Elaboración propia, 2016.

3. Descripción de la propuesta para la implementación del servicio de transporte terrestre

El servicio propuesto consistirá en el transporte terrestre de los contenedores provenientes de importación desde el Puerto del Callao hacia el depósito temporal GL, a un costo competitivo que genere beneficios para los clientes y rentabilidad para GL.

La implementación del servicio se ha estimado a través de la información recabada de GL sobre el movimiento de carga, unidades de transporte y dinero a invertir. El servicio debe iniciar con 4 unidades (de 40 toneladas de carga útil cada una), 8 conductores, 3 asistentes de monitoreo, 1 mecánico, además un jefe de operaciones encargado del área. Por otro lado, los vehículos podrán estar en el local de GL cuando no estén en servicio.

4. Objetivos estratégicos del plan de operaciones

- Implementar flota propia de transporte terrestre.
- Mejorar la eficiencia en costos.
- Reducir tiempos de entrega.

5. Matriz de objetivos

A continuación, se muestra la matriz de objetivos orientadas a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 21. Matriz de objetivos de operaciones para Global Logistics

Objetivos	2017	2018	2019	Indicador
Implementar flota propia de transporte terrestre	Obtener 36% de participación de la carga transportada por terceros	Obtener 38% de participación de la carga transportada por terceros	Obtener 40% de participación de la carga transportada por terceros	%de viajes con flota propia
Mejorar la eficiencia en costos	Reducir costos de transporte en 1%	Reducir costos de transporte en 3%	Reducir costos de transporte en 5%	%variación del costo en transporte
Reducir tiempos de recojo del puerto	Recoger 90% de contenedores dentro de las 48 horas	Recoger 93% de contenedores dentro de las 48 horas	Recoger 95% de contenedores dentro de las 48 horas	%Contenedores recogidos dentro de 48 horas

Fuente: Elaboración propia, 2016.

6. Acciones estratégicas del plan de operaciones

- Cotización, negociación y adquisición de vehículos de carga. Debe seleccionarse empresas que cuenten con servicio posventa eficiente a nivel de mantenimiento y repuestos.
- Gestión de autorizaciones y permisos para el servicio con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) y demás partes interesadas.
- Estimación de tarifa por servicio.
- Selección, contratación y capacitación de conductores. Para ello, debe convocarse a conductores con tres años de experiencia mínima y comprobada en la conducción de vehículos de carga y sin faltas graves de conducción que los inhabiliten.
 - Selección, contratación y capacitación de personal de oficina.
- Abrir líneas de crédito para el suministro de combustible en los principales puntos de abastecimiento en la ruta.
- Destinar los transportes con el debido tiempo para que puedan llegar a la cita en el Puerto.

7. Presupuesto del plan de operaciones

El alcance del presupuesto desarrollado incluye solo las acciones para implementar la flota de camiones, considera la adquisición de vehículos, equipos, contratación de personal entre otros. Este presupuesto está dividido en costos fijos y variables, siendo los segundos íntegramente orientados a la operación de los vehículos de carga.

Tabla 22. Presupuesto para la implementación del plan de operaciones

Costos Fijos		2017	2018	2019
Adquisición de vehículos	-\$525.618			
Servicios públicos		\$355	\$349	\$346
Otros servicios		\$156.699	\$153.966	\$152.635
Material de oficina		\$33.665	\$20.989	\$7.625
Equipos de computo		\$497	\$488	\$484
Comunicaciones		\$1.367	\$1.343	\$1.331
Autorizaciones y permisos		\$592	\$581	\$576
Salario:Conductores		\$35.787	\$35.163	\$34.859
Salario: Personal de Monitoreo		\$4.970	\$4.884	\$4.841
Salario: Personal Mantenimiento		\$10.935	\$10.744	\$10.651
Salario: Jefe de operaciones		\$12.426	\$12.209	\$12.104
SubTotal (\$)	-\$525.618	\$257.294	\$240.717	\$225.454
Costos variables		\$597	\$587	\$582
Neumáticos + Mantenimiento		\$20.876	\$20.512	\$20.334
Combustible		\$5.592	\$5.494	\$5.447
Seguros (Tracto más carreta)		\$923	\$907	\$899
Rastreo Satelital		\$71	\$70	\$69
Eventualidades		\$994	\$977	\$968
Variable conductor		\$29.822	\$29.302	\$29.049
Víáticos		\$284	\$279	\$277
SubTotal (\$)		\$59.159	\$58.127	\$57.625
Total Costo Operativo (\$)	\$525.618	\$316.452	\$298.845	\$283.079
TOTAL COSTO DE PLANES	\$525.618	\$424.500	\$405.531	\$406.710

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VII. Plan de recursos humanos

1. Introducción

Según Snell y Bohlander (2013) la planeación de recursos humanos es fundamental dentro de la organización, y debe formar parte del planeamiento estratégico. El plan de recursos humanos debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización. Estos autores mencionan que la idea de las organizaciones de competir a través de la gente, destaca el hecho de alcanzar el éxito basándose en una mejor administración del capital humano (Snell, 2013).

Con respecto a Global Logistics, al tratarse de una empresa de servicios, el capital humano se convierte en un factor esencial que debe ser administrado, desarrollado y motivado con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en el presente plan estratégico y que nos lleve a brindar un servicio diferenciado a los clientes importadores.

2. Objetivos estratégicos del plan de recursos humanos

Los objetivos del plan de recursos humanos para Global Logistics son:

- Implementar y fortalecer la cultura de excelencia operacional.
- Captar profesionales más competentes.
- Desarrollar capacidades críticas.
- Mejorar el clima organizacional.

3. Matriz de objetivos

A continuación, se muestra la matriz de objetivos orientadas a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 23. Matriz de objetivos de recursos humanos para Global Logistics

Objetivos	2017	2018	2019	Indicador
Implementar y fortalecer la cultura de excelencia operacional	Inculcar la cultura de servicio en el 40% de colaboradores	Inculcar la cultura de servicio en el 50% de colaboradores	Inculcar la cultura de servicio en el 60% de colaboradores	Encuesta de salud organizacional
	40% de clientes satisfechos con el servicio	50% de clientes satisfechos con el servicio	60% de clientes satisfechos con el servicio	Encuesta de satisfacción del cliente
Captar profesionales más competentes	70% de nuevos ingresos con permanencia > 6 meses	75% de nuevos ingresos con permanencia > 6 meses	80% de nuevos ingresos con permanencia > 6 meses	Índice de permanencia dentro de la organización
Desarrollar capacidades críticas	60% cumple con las expectativas del puesto en el área comercial	70% cumple con las expectativas del puesto en el área comercial	80% cumple con las expectativas del puesto en el área comercial	Evaluación de desempeño
	80% cumple con las expectativas del puesto en el área de operaciones	85% cumple con las expectativas del puesto en el área de operaciones	90% cumple con las expectativas del puesto en el área de operaciones	
	60% de los líderes cumple con las expectativas del puesto	70% de los líderes cumple con las expectativas del puesto	80% de los líderes cumple con las expectativas del puesto	
Mejorar el clima organizacional	60% de colaboradores satisfechos	65% de colaboradores satisfechos	70% de colaboradores satisfechos	Encuesta de clima laboral

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Acciones estratégicas del plan de recursos humanos

Se plantean las siguientes acciones:

- Definición de los valores basados en la visión y misión de la organización, considerando el foco en la excelencia operacional y servicio al cliente.
- Elaboración del plan de comunicación y difusión de los valores organizacionales a todos los niveles de la organización (reuniones de sensibilización con los líderes y colaboradores, correos electrónicos, activaciones).
- Implementación de programas de inducción que permitan al nuevo colaborador conocer la visión, misión y valores de la organización.

- Implementación de encuestas de satisfacción al cliente con el objetivo de medir la calidad, rapidez y costo de nuestro servicio. En base a los resultados talleres de reforzamiento.
- Levantamiento de los perfiles de todos los puestos de la empresa, considerando las habilidades blandas y técnicas.
- Replantear el proceso de selección por niveles (operarios y administrativos).
- Implementar exámenes que permitan medir el aprendizaje de los cursos o talleres brindados en la parte técnica.
- Implementar un modelo de evaluación del desempeño, que permita monitorear y hacer seguimiento a los colaboradores a través del cumplimiento de indicadores. Se diferenciará el proceso para operarios y administrativos.
- Elaborar programa de beneficios para colaboradores (brindar EPS, alimentación, campaña de salud, actividades en fechas festivas, etc.)
- Elaborar encuestas de clima laboral que nos permita conocer el nivel de satisfacción de los colaboradores.

5. Presupuesto del plan de recursos humanos

Tabla 24. Presupuesto de plan de recursos humanos

Actividad	2017	2018	2019
Contratar a un coordinador de RRHH	\$17.041	\$16.744	\$16.599
Plan de comunicación valores	\$1.479	\$872	\$865
Levantamiento de perfiles (consultaría externa)	\$1.243	\$2.907	\$2.882
Talleres para líderes (2 anuales)	\$3.550	\$3.488	\$3.458
Capacitación operación	\$1.775	\$1.744	\$1.729
Capacitación comercial	\$444	\$436	\$432
Eventos (fiesta fin de año, aniversario, fiestas patrias)	\$2.929	\$2.878	\$2.853
Impresión varias (boletines, comunicaciones)	\$888	\$872	\$865
Total (\$)	\$29.349	\$29.942	\$29.683

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo VIII. Plan de responsabilidad social empresarial

1. Introducción

Las actividades de toda organización repercuten en el entorno que las rodea, afectando a sus grupos de interés, que están conformados por clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, comunidad, etc. Para que la empresa sea sostenible en el tiempo es necesario que se aplique un plan de responsabilidad social empresarial.

Para el Banco Mundial, la responsabilidad social empresarial: «No es una cultura de la filantropía, no se busca que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, pues las empresas están hechas para ser rentables»⁸.

El adoptar un plan de responsabilidad social empresarial resulta estratégico, pues genera en la organización lo siguiente:

- *Mayor productividad*: por medio de mejores condiciones laborales para los colaboradores que impactan en la retención de talentos.
- *Lealtad al cliente*: por medio de la satisfacción de sus necesidades con servicios y productos de calidad.
- *Acceso a mercados*: se abren nuevos mercados ya que la empresa puede acceder a certificaciones
- *Credibilidad*: al respetar el entorno y a los *stakeholders* la empresa gana reputación y genera confianza en los agentes del mercado.

2. Grupos de interés o Stakeholders

De acuerdo con Edward Freeman (1984), los *Stakeholders* se definen como: «Todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial y, por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas» (Freeman, 1984) ⁹. Para Global Logistics, los principales grupos de interés están conformados por sus clientes, sus accionistas, sus colaboradores, sus proveedores y la comunidad. Los grupos de interés identificados para la empresa figuran en la siguiente tabla:

⁸ http://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf

⁹ <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Germ%C3%A1n%20Granda%20Revilla.pdf>

Tabla 25. Grupos de interés de Global Logistics

Grupos de interés	Características
Accionistas	Son los principales inversionistas en la empresa y esperan obtener dividendos al final del ejercicio anual
Clientes	Para la empresa son, básicamente, los pequeños y medianos importadores que esperan ser atendidos con un servicio de calidad
Empleados	Son los colaboradores de la empresa y que esperan mantener una relación de largo plazo con la institución, dándose preferencia a trabajadores de la zona.
Proveedores	Principalmente los operadores portuarios y transportistas
Comunidad	Se ve afectada por las actividades generadas por la empresa.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial

Los objetivos del plan de responsabilidad social para Global Logistics son:

- Impulsar el desarrollo de la comunidad.
- Mejorar la relación con la comunidad.
- Apoyar en la reducción de inseguridad en la zona, especialmente en el recorrido entre el puerto y los terminales.

4. Matriz de objetivos

A continuación, se muestra la matriz de objetivos orientadas a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 26. Matriz de objetivos de responsabilidad social para Global Logistics

Objetivos	2017	2018	2019	Indicador
Impulsar el desarrollo de la comunidad	Incremento en 5% de profesionales locales con respecto al año base	Incremento en 10% de profesionales locales con respecto al año base	Incremento en 15% de profesionales locales con respecto al año base	% de nuevos profesionales locales
Mejorar la relación con la comunidad	Patrocinio de 2 actividades comunales	Patrocinio de 3 actividades comunales	Patrocinar y comprometer al Gobierno Regional en las actividades de la comunidad	% índice de aceptación de la comunidad
Apoyar en la reducción de inseguridad en la zona	Coordinar reuniones entre representantes de la comunidad con la comisaria local 2 veces por año	Coordinar con la comisaria la asignación de un 5% más de efectivos policiales en la zona.	Coordinar con la comisaria la asignación de un 10% más de efectivos policiales en la zona.	% índice de percepción de inseguridad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Acciones estratégicas del plan de responsabilidad social empresarial

- Establecer una cuota anual de personal calificado o profesionales locales para que sean considerados como futuros colaboradores, previo proceso exitoso de reclutamiento.
- Patrocinar actividades o eventos organizados por la comunidad.
- Coordinar reuniones entre el gobierno regional y la comunidad local para dialogar acerca de la inseguridad que amenaza la zona.

6. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

A continuación, se detalla la inversión aproximada para poner en marcha el plan de RSE.

Tabla 27. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

Actividad	2017	2018	2019
Patrocinio de eventos o actividades	\$1.479	\$1.744	\$2.017
Reuniones con <i>stakeholders</i>	\$2.071	\$2.326	\$2.594
Total (\$)	\$3.550	\$4.070	\$4.611

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Capítulo IX. Plan financiero

1. Introducción

En el presente capítulo se realizará el análisis financiero respectivo para determinar la viabilidad de la implementación del plan estratégico. Por lo tanto, se elaborará el flujo de caja de la empresa sin la implementación del plan estratégico y el flujo de caja considerando la implementación del mismo.

2. Supuestos

Para la realización del análisis financiero se han definido los siguientes supuestos:

- Se realizan proyecciones a 3 años: 2017, 2018 y 2019.
- Se considera como año base (año cero) el cierre del año 2016.
- No se considera perpetuidad de los flujos para fines del año 2019.
- Todos los montos están expresados en dólares americanos constantes.
- El crecimiento de la empresa sin implementar la estrategia se establece en 3%.
- El crecimiento de la empresa implementando el plan estratégico es de 6 a 8%.
- La inversión principal del plan estratégico es la adquisición de 4 camiones.
- La empresa financia la inversión con recursos propios.
- Al finalizar el 2019 los activos se liquidarán a sus valores residuales.

3. Objetivos del plan financiero

- Determinar la rentabilidad y la viabilidad de la implementación de las estrategias propuestas en términos de creación de valor.
- Definir la inversión inicial del proyecto.

4. Inversión

La inversión inicial comprende el costo de los planes funcionales elaborados en el presente trabajo y que se encuentran en los capítulos anteriores (anexo 15).

5. Costo de oportunidad

El costo de oportunidad calculado para la empresa, según el modelo del CAPM es de 13,88%.

Tabla 28. Cálculo del costo de oportunidad (COK)

CAPM(COK) = $L_r + \beta_e [R_m - L_r] + R_p$			
Nomenclatura	Definición	Datos	Fuente
Lr	Tasa libre de riesgo	7,78%	Damodaran
Rm	Rentabilidad del mercado	11,65%	Damodaran
Rp	Riesgo país	1, 72%	MEF
Be	Beta desapalancado	1,13	Damodaran
Rm-Lr	Prima de riesgo	3,87%	
COK	13,88%		

Fuente: MEF, Damodaran. Elaboración propia, 2016.

6. Flujo de caja sin estrategia

A continuación, se presenta el flujo de caja de la empresa sin la implementación de las estrategias determinadas en este trabajo de investigación.

Tabla 29. Flujo de caja sin estrategia

	0	1	2	3
Inversiones				
Ventas	8.001.279,12	8.209.596,44	8.227.733,92	8.319.732,79
Costos de Ventas (Sin Depreciación)	-6.573.410,01	-6.724.346,63	-6.719.349,76	-6.774.801,19
Depreciación				
UTILIDAD BRUTA	1.427.869,10	1.485.249,81	1.508.384,16	1.544.931,60
Gastos de Administración	-722.107,83	-738.152,51	-737.075,62	-742.632,99
Gastos de Ventas	-244.083,94	-250.438,78	-250.992,08	-253.798,56
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	461.677,34	496.658,51	520.316,46	548.500,05
Impuesto a la Renta	-129.269,65	-134.097,80	-140.485,45	-142.610,01
NOPAT	332.407,68	362.560,71	379.831,02	405.890,04
Depreciación				
Venta de camiones				
Escudo Fiscal				
FLUJO DE CAJA LIBRE	332.407,68	362.560,71	379.831,02	405.890,04

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El flujo de caja de la empresa sin las estrategias nos muestra un VAN de \$ 1.070.065,06

7. Flujo de caja con estrategia

A continuación, se presenta el flujo de caja de la empresa considerando la implementación de las estrategias determinadas en el presente trabajo en un escenario probable.

Tabla 30. Flujo de caja con estrategia

	0	1	2	3
Inversiones	-525.617,65			
Ventas	8.001.279,12	9.375.068,75	10.040.589,62	10.849.623,88
Costos de Ventas (Sin Depreciación)	-6.573.410,01	-7.650.083,19	-8.074.331,28	-8.624.642,62
Depreciación		-105.745,56	-103.901,16	-103.002,88
UTILIDAD BRUTA	1.427.869,10	1.619.240,00	1.862.357,18	2.121.978,37
Gastos de Administración	-722.107,83	-740.035,99	-742.461,20	-751.985,20
Gastos de Ventas	-244.083,94	-255.373,42	-258.446,81	-263.898,77
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	461.677,34	623.830,59	861.449,18	1.106.094,40
Impuesto a la Renta	-129.269,65	-168.434,26	-232.591,28	-287.584,54
NOPAT	332.407,68	455.396,33	628.857,90	818.509,85
Depreciación		105.745,56	103.901,16	103.002,88
Venta de camiones				206.005,76
FLUJO DE CAJA LIBRE	-525.617,65	332.407,68	732.759,06	1.127.518,50

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Como podemos apreciar, el flujo de caja con estrategia nos muestra un VAN de \$ 1.365.697,00 y una TIR de 90%. Por lo tanto, el VAN del flujo con estrategia es mayor al VAN del flujo sin estrategia, lo que confirma que la implementación de las estrategias planteadas genera valor a la empresa y al accionista.

8. Análisis de sensibilidad

A continuación, presentamos un análisis de sensibilidad sobre las ventas, con la finalidad de determinar el impacto del crecimiento en ventas en un escenario pesimista, probable y optimista.

Tabla 31. Escenario pesimista (crecimiento de 6% en ventas)

VAN	\$ 1.241.534,96
TIR	85%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 32. Escenario probable (crecimiento de 7% en ventas)

VAN	\$ 1.365.697,00
TIR	90%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla 33. Escenario optimista (crecimiento de 8% en ventas)

VAN	\$ 1.492.380,95
TIR	94%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Finalmente, se determina que tanto en los escenarios pesimista, probable y optimista se obtiene un VAN mayor a cero y mayor al VAN del flujo sin las estrategias.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La implementación de las estrategias propuestas permitirá que la empresa logre un mayor crecimiento y se consolide dentro de su sector.
- La empresa cuenta con importantes fortalezas y ventajas competitivas, que la pueden ubicar en un lugar expectante dentro de su sector.
- Las propuestas del plan de marketing incrementarán la cuota de mercado; así como lo indicado en el plan de recursos humanos fortalecerá la cultura de excelencia operacional y servicio al cliente.
- La empresa debe implementar más servicios para cubrir todas las necesidades de sus clientes.
- La adquisición de una flota propia de camiones permitirá que la empresa tenga una mayor independencia, generará ahorros en costos de tercerización en transporte y reducirá las multas impuestas por demora en el recojo de los contenedores en el puerto.

2. Recomendaciones

- Establecer una alianza con una línea naviera, lo cual fue determinado en el plan estratégico y que permitirá que la empresa pueda recibir una mayor carga en su terminal.
- Implementar el servicio de depósito aduanero autorizado, así como el servicio de centro de distribución, que permitirán que la empresa pueda ofrecer un servicio logístico integral y por ende, captar una mayor cantidad de clientes.
- Analizar y monitorear constantemente las actividades de los competidores con motivo de buscar siempre una mejora continua, tanto a nivel operacional como en atención y servicios.
- En el largo plazo, se debe adquirir e implementar un ERP que garantice la gestión y operatividad de la empresa, dado que se incrementarán las operaciones de manera considerable en base a las estrategias implementadas.
- Al incrementar en un futuro sus operaciones, se recomienda que la empresa adquiera el terreno en el cual opera actualmente, pues es una debilidad mayor que se determinó en el análisis interno.

Bibliografía

Aduanet. (2008). “Aduanera, Intendencia Nacional de Técnica”. [En línea] ADUANET. Fecha de visita: 08/03/16. <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informca/TR01SADA.htm>

AVM Aduanera. (2008). “Terminales de almacenamiento en callao están al tope”. [En línea] AVM Aduanera. Fecha de visita: 09/03/16. <http://www.avmaduanera.com.pe/noticias-aduaneras/noticia-20080908-terminales-de-almacenamiento-en-callao-estan-al-tope>

Barney, J. y Hesterly, W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson Education.

Banco Central de Reserva del Perú. (2009). *El Cambio Climático y Sus Efectos en el Perú*. Lima: BCRP.

Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Reporte de Inflación*. Lima: BCRP.

Chopra, S., & Meindl P. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. México. Pearson Educación.

Comercio Internacional del Perú. (2015). “Terminales de almacenamiento”. [En línea]. CINTERNACIONAL. Fecha de visita: 12/03/16. <http://cinternacionaluni.blogspot.pe/2015/10/terminales-de-almacenamiento.html>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia*. México: Pearson Educación.

Damodaran, Aswath (2016). “Betas by sector”. [En línea]. Damodaran. Fecha de visita: 15/12/16. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.

Defensoría del Pueblo. (2016). “Conflictos sociales”. [En línea] Defensoría del Pueblo. Fecha de visita: 06/04/16. <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/home.php>

El País (2016). “El FMI rebaja sus previsiones de crecimiento global para 2016 y 2017” [En línea]. Diario El País del 19 de enero de 2016. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2016/01/18/actualidad/1453155840_346756.html

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Prentice Hall.

Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Gestión. (2015). “Nuevo sistema despacho aduanero permitirá acelerar proceso importaciones al Perú”. [En línea] Diario Gestión del 20 de enero de 2015. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/nuevo-sistema-despacho-aduanero-permitira-acelerar-proceso-importaciones-al-peru-2120965>

Gestión. (2015). “Sunat: despacho anticipado permite retirar carga del puerto hasta en 48 horas”. [En línea] Diario Gestión del 24 de junio de 2015. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/sunat-despacho-anticipado-permite-retirar-carga-puerto-hasta-48-horas-2135379>

Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica. conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas Ediciones.

Hax, A. C. & Majluf, N. S (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). “Percepción de inseguridad”. [En línea] INEI. Fecha de visita: 02/05/16. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1194/cap04.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). “Día Mundial de la Población, 11 de Julio”. [En línea] INEI. Fecha de visita: 02/05/16. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf

International Monetary Fund (2015). “IMF Working Paper”. [En línea] IMF. Fecha de visita: 16/03/16. <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2015/wp1589.pdf>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. New Jersey: Pearson Education.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. New Jersey: Pearson Education.

Long, D. (2011). *Logística internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global*. México: Editorial Limusa.

Ministerio de Economía y Finanzas (2015). “Marco macroeconómico multianual 2016-2018”. [En línea] MEF. Fecha de visita: 03/03/16. <https://www.mef.gob.pe>

National Oceanic and Atmospheric Administration. (2015). "Monitoring references". [En línea]. NCDC. Fecha de visita: 16/03/16. http://www.ncdc.noaa.gov/monitoring-references/dyk/el_nino-2015-2016

Osterwalder, A. (2011). *Generación de modelos de negocios. un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Planeta.

Paul Cashin, K. M. (2015). *Fair Weather or Foul? The Macroeconomics Effects of El Niño*. Washington: FMI.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. New York: Macmillan Publishing.

Porter, M. (2002). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Patria

Semana Económica. (2015). "Qué le espera a la economía peruana en el 2016". [En línea] Semana Económica del 17 de diciembre de 2015. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/175765-que-le-espera-a-la-economia-peruana-en-el-2016>

Semana Económica. (2016). "La victoria de PPK impulsará el empleo y los sueldos". [En línea] Semana Económica del 15 de junio de 2016. Disponible en: <http://semanaeconomica.com/article/management/gerencia/191177-la-victoria-de-ppk-impulsara-el-empleo-y-los-sueldos/>

Snell, S. & Bohlander, G. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning

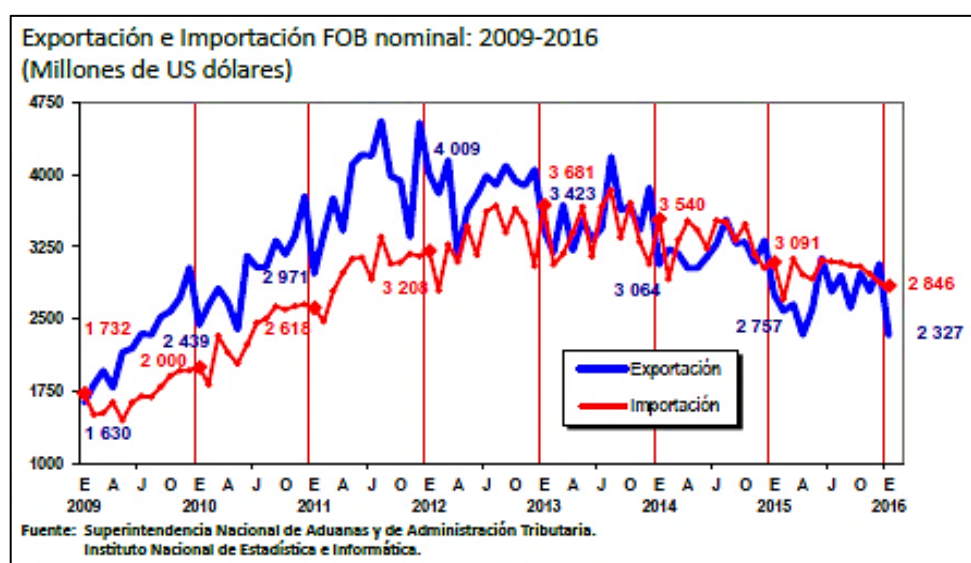
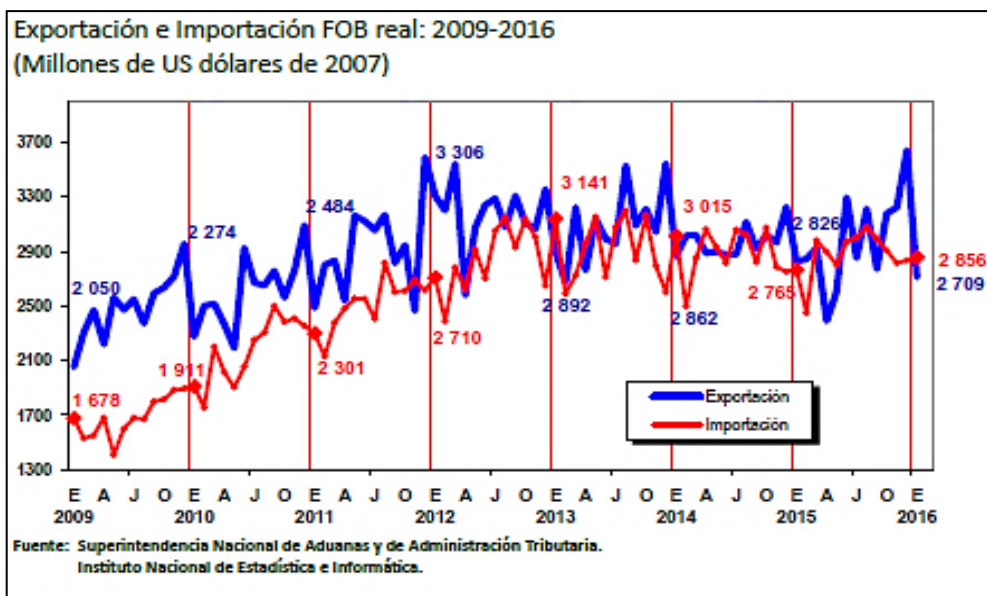
Tong, Jesús (2013). *Finanzas empresariales: la decisión de inversion*. Lima: Universidad del Pacífico.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). "Cuentas Nacionales del Perú". [En línea] INEI. Fecha de visita: 24/05/16. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/metodologias/pbi01.pdf>

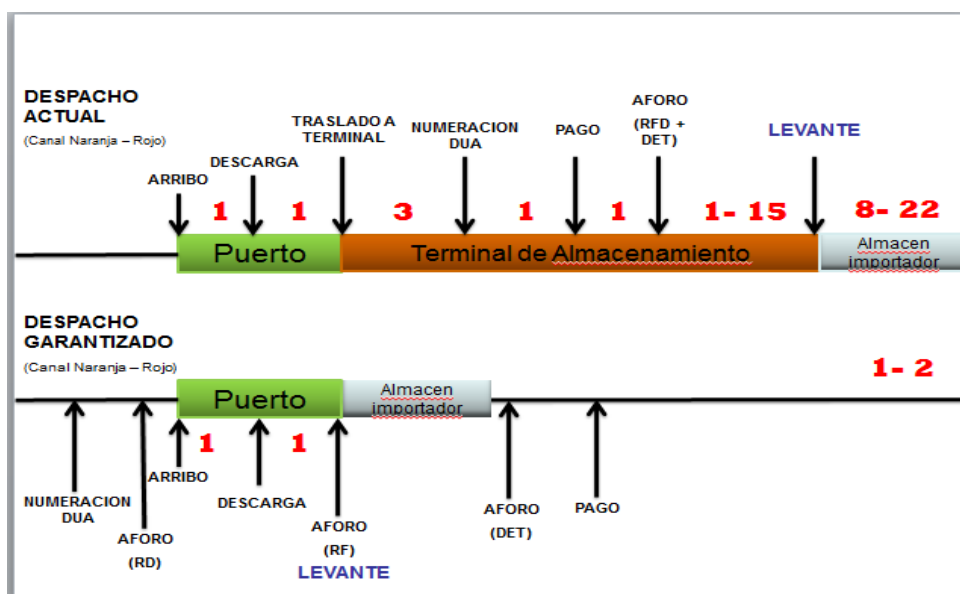
United States Department of Labor: Occupational Safety and Health Administration (2016). "Special Warehousing and Storage". [En línea] OSHA. Fecha de visita: 25/05/16. https://www.osha.gov/pls/imis/sic_manual.display?id=909&tab=description

Anexos

Anexo 1. Comportamiento de las exportaciones e importaciones FOB real y nominal de 2009 a 2016



Anexo 2. Esquema SADA



Fuente: Presentación “Nuevo Proceso de Despacho Aduanero”, Estudio Muñiz, Ramírez, Pérez-Taiman & Olaya

Anexo 3. Resumen del análisis del macroentorno

Factor	Tendencia	Impacto en el negocio	Calificación
Político	Estabilidad política	(+) Se mantiene la estabilidad en el marco político que determina las reglas de juego claras que demandan los agentes económicos	Oportunidad
	Entorno político pro mercado	(+) Incentivará las inversiones y el comercio internacional	Oportunidad
Económico	Recuperación moderada de la economía mundial	(+) Repercutirá en mayor oferta y demanda mundial de productos, incentivando el comercio internacional.	Oportunidad
	Tipo de cambio	(-) El incremento del tipo de cambio encarece los productos extranjeros, lo cual repercute en menores importaciones.	Amenaza
	Proyecciones de crecimiento del PBI nacional	(+) Mayor producción que implica mayores bienes exportados y también mayor capacidad adquisitiva para importar bienes o servicios.	Oportunidad
Social	Crecimiento de mano de obra no capacitada	(-) Mayores esfuerzos de la empresa para capacitaciones.	Amenaza
	Inseguridad ciudadana	(-) Mayores costos por la compra de seguros	Amenaza
Tecnológico	Internet de las cosas	(+) Aumenta la transparencia, trazabilidad y fiabilidad de las operaciones logísticas.	Oportunidad
	Innovación tecnológica	(+) Las nuevas herramientas tecnológicas permitirán un mejor desempeño en el mercado.	Oportunidad
Ecológico	Fenómeno del Niño	(-) Menor producción para el comercio	Amenaza
Legal	Base legal que favorece el comercio internacional	(+) El marco legal generado en los últimos años ha favorecido al comercio internacional básicamente gracias al TLC con EEUU y que luego dio paso a otros tratados con más países, incluyendo la Unión Europea.	Oportunidad
	Leyes que agilicen los trámites aduaneros	(-) La puesta en marcha del Sistema Anticipado de Despacho Aduanero (SADA)	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 4. Modelo de negocio CANVAS de Global Logistics

<u>Asociaciones clave</u> • Con los comisionistas, servicio de transporte, proveedor de combustible.	<u>Actividades clave</u> • Almacenamiento de contenedores, transporte y operaciones. • Reuniones frecuentes con los canales asociados. • Pagar a tiempo a los comisionistas.	<u>Propuesta de valor</u> • Brindar un servicio rápido, de calidad y a precios competitivos.	<u>Relaciones con clientes</u> • Servicio y atención personalizada. Los clientes pueden interactuar con el personal en el proceso de venta y posventa. • Todos los clientes reciben la misma atención.	<u>Segmentos de mercado</u> • La empresa cuenta con el siguiente tipo de cliente: a) Importadores • Los consumidores están segmentados en dos grupos: a) Pequeño importador b) Mediano importador
<u>Estructura de costos</u> • Está representado por gastos portuarios 30%, pago de transporte 20%, renta (terreno) 15%, combustible 5%, comisionistas 15% y <i>staff</i> (recurso humano) 15%	<u>Fuentes de ingreso</u> • Las fuentes de ingreso son 2: servicios (70%), refiere a todo movimiento de mercadería realizado en el patio de contenedores y almacenamiento (30%).		<u>Canales</u> • Capacidad de llegar a 60 puntos asociados de venta. • Principales puntos asociados: Agente de Aduana y Operadores Logísticos.	

Fuente: Osterwalder, 2011. Elaboración propia

Anexo 5. Cadena de valor de Global Logistics (GL)

DIRECCION				
Administración y organización				
FINANZAS				
Cobranzas, tesorería, contabilidad e impuestos				
TECNOLOGIAS DE LA INFORMACIÓN				
Soporte de herramientas tecnológicas y aseguramiento de las comunicaciones.				
SUMINISTROS				
Proveedores, Maquinarias y Servicios				
RECURSOS HUMANOS				
Selección, reclutamiento, pago de planillas y beneficios				
LOGISTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST VENTA
Recepción de la comunicación del agente de aduanas sobre la llegada de la carga. Recepción de contenedores Pesaje de los camiones	Almacenamiento Aforo Previo Manipulación Cuadrilla	Entrega de los contenedores al cliente	Fuerza de ventas comisionistas Captación de contratos	Información al cliente Servicio de apoyo



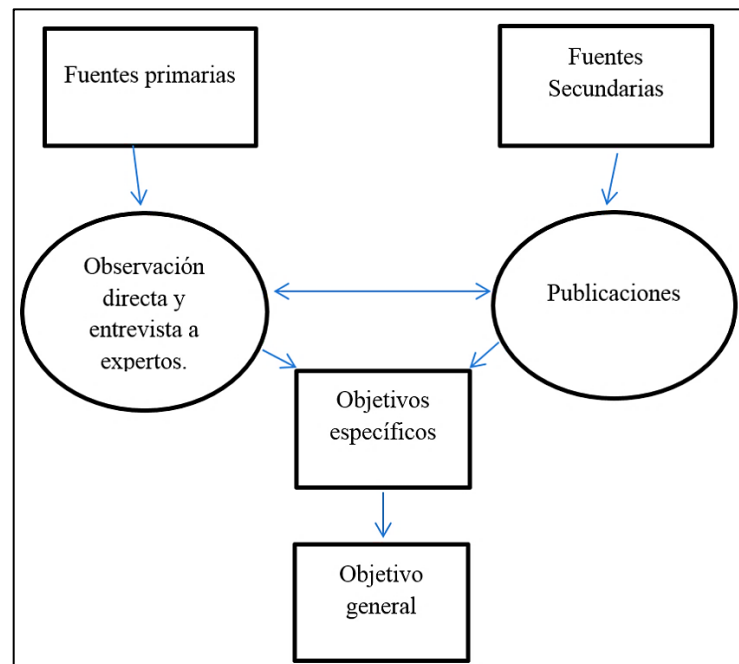
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 6. Análisis de recursos y capacidades para Global Logistics

		Importancia	Fortalezas Relativas de la empresa	Comentarios
Recursos				
R1	Finanzas	7	3	La empresa tiene recursos financieros mayoritariamente de sus accionistas, no tiene deuda con los bancos. Los competidores poseen un mayor respaldo financiero
R2	Planta y Equipos	8	4	El tamaño de planta es importante por la capacidad de almacenamiento de los contenedores. Los competidores tienen plantas de mayor tamaño. La empresa tiene pocos equipos y antiguos, los cuales debe cuidar para no detener sus operaciones. Sus competidores tienen equipos modernos y en mayor cantidad.
R3	Tecnológicos	6	3	Se cuenta con herramientas suficientes para el tamaño de operación. Los competidores invierten más en nuevos sistemas.
R4	Organizacional	6	5	La empresa tiene una cultura de servicio al cliente.
R5	Reputación	9	8	La empresa busca tener una buena relación con el entorno, pero aún se puede mejorar en ese aspecto.
R6	Humanos	5	5	El personal viene de empresas de la competencia.
Capacidades				
C1	Control Financiero	9	6	Se cuenta con una gestión financiera y control de gastos estrictos. Se paga puntual a los comisionistas.
C2	Buena ubicación del local	9	8	Se cuenta con una buena ubicación, en la misma Av. Nestor Gambetta. Sus competidores tienen buenas localizaciones pero no todos en avenidas principales.
C3	Procesamiento rápido y eficiente de pedidos	9	9	El terminal no es muy grande lo cual permite una eficiente atención de los pedidos.
C4	Gestión sistemas	8	7	Se tiene los sistemas adecuados para una correcta trazabilidad. Sin embargo, la implementación de un sistema integral otorgaría un mayor apoyo a las operaciones.
C5	Calidad y eficacia del servicio al cliente	9	8	Se atienden a los clientes oportunamente.
C6	Gestión de los stakeholders	9	7	La empresa tiene buena relación con sus clientes y proveedores
C7	Gestión de los RRHH	8	5	Se cuenta con personal experimentado pero también se tiene personal nuevo con poca capacitación.

Fuente: Grant, 2006. Elaboración propia.

Anexo 7. Diseño de investigación del estudio de mercado



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 8. Matriz FODA cruzada para Global Logistics

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1. Flexibilidad operativa		1. Maquinaria antigua	
2. Ubicación estratégica		2. Local alquilado	
3. Política saludable de créditos y cobranzas		3. Personal no capacitado	
4. Sin deuda financiera		4. Falta de línea naviera asociada	
5. Atención preferente		5. Limitada oferta de servicios al cliente	
6. Tamaño del local		6. Ausencia de seguro a la carga en tránsito	
7. Atención rápida		7. Falta de camiones propios	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
1. Tratados de Libre Comercio	1. Implementación del servicio de centro de distribución (F2, O6)	1. Establecer una alianza con una línea naviera (D4, O1) 2. Adquisición de camiones propios (O5, D1, D7) 3. Adquisición de local propio (D2, O4) 4. Implementación del servicio de depósito autorizado (D5, O1, O2)	
2. Entorno político promercado			
3. Recuperación de la econ. mundial			
4. Crecimiento del PBI nacional			
5. Avances tecnológicos en el rubro			
6. Altas barreras de entrada	2. Intensificar la calidad de atención al cliente conociendo más sus necesidades (F5, O6)		
7. Bajo poder de negociación de los compradores			
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
1. Implementación de SADA	1. Brindar un servicio diferenciado a los clientes importadores. (F5, A1)	1. Contratar a una compañía de seguros para atraer más clientes (D6, A3)	
2. Fenomeno de El Niño			
3. Inseguridad ciudadana			
4. Crecimiento de mano de obra no calificada			
5. Incremento del tipo de cambio (S/- US\$)			
6. Alto poder de negociación de los proveedores	2. Flexibilizar la política de cobranza otorgando un mayor plazo a los clientes (F3, A7)	2. Establecer capacitaciones periódicas al personal para asegurar la calidad de atención (D3, A4)	
7. Elevada rivalidad entre competidores			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 9. Matriz PEYEA para Global Logistics

Posición estratégica interna

FORTALEZA FINANCIERA (FF)	Rating
Política saludable de créditos y cobranzas	5
Capacidad de apalancamiento	3
Liquidez	5
Capital de trabajo	4
Flujo de efectivo	4
Margen	4
Total:	25

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	Rating
Participación en el mercado	-5
Rapidez en la atención	-2
Lealtad del cliente	-3
Flexibilidad operativa	-2
Total:	-12

Posición estratégica externa

FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	Rating
Potencial de crecimiento	5
Estabilidad financiera	5
Facilidad de ingreso al mercado	4
Recursos tecnológicos	3
Total:	17

ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	Rating
Cambios tecnológicos	-2
Crecimiento del PBI	-3
Barreras de ingreso al mercado	-2
Rivalidad entre competidores	-6
Total:	-13

Resultados finales del análisis de la matriz PEYEA

PROMEDIO FF	4,17
PROMEDIO EE	-3,25
EJE Y	-0,92

PROMEDIO VC	-3,00
PROMEDIO FI	4,25
EJE X	1,25

Fuente: David 2013. Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Matriz Cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) para GL

	Ponderación	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7	
Factores externos claves		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades															
1. Tratados de Libre Comercio	0,10	3	0,30	1	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30	2	0,20	2	0,20
2. Entorno Político Pro Mercado	0,11	2	0,22	1	0,11	2	0,22	3	0,33	3	0,33	1	0,11	1	0,11
3. Recuperación de la economía mundial	0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	1	0,06	1	0,06
4. Crecimiento del PBI nacional	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24	3	0,24	1	0,08	1	0,08
5. Avances tecnológicos en el rubro	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	3	0,15	1	0,05	1	0,05
6. Altas barreras de entrada	0,07	2	0,14	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21
7. Bajo poder de negociación de los compradores	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08
Amenazas															
1. Implementación del SADA	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16	1	0,08
2. Fenómeno de El Niño	0,06	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3. Inseguridad ciudadana	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
4. Crecimiento de mano de obra no calificada	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21	1	0,07	1	0,07	1	0,07	3	0,21
5. Incremento del tipo de cambio (S/-US\$)	0,04	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6. Alto poder de negociación de los proveedores	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	3	0,15	1	0,05	1	0,05
7. Elevada rivalidad entre competidores	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36	3	0,27
Subtotal	1,00		1,97		1,53		2,27		2,44		2,39		1,49		1,46
Factores internos claves															
Fortalezas															
1. Flexibilidad Operativa	0,05	3	0,15	2	0,10	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,10	2	0,10
2. Ubicación Estratégica	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3	0,09	3	0,09	1	0,03
3. Política Saludable de Créditos y Cobranzas	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16
4. Buen Ambiente Laboral	0,06	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
5. Sin deuda financiera	0,07	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
6. Atención preferente	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	2	0,14	3	0,21	1	0,07	4	1,00
7. Tamaño del local	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08	1	0,04	1	0,04
8. Atención rápida	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44	1	0,11	3	0,33	2	0,22	3	0,33
9. Personal con experiencia	0,02	3	0,06	4	0,08	4	0,08	2	0,04	1	0,02	1	0,02	4	0,08
10. Ausencia de sindicato	0,04	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Debilidades															
1. Maquinaria antigua	0,06	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2. Local alquilado	0,11	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3. Personal no capacitado	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16	1	0,04	1	0,04	3	0,12	4	0,16
4. Falta de camiones propios	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15	2	0,10	4	0,20	1	0,05	1	0,05
5. Falta de línea naviera asociada	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	4	0,08	2	0,04	2	0,04	1	0,02
6. Ausencia de certificación de calidad y seguridad	0,01	2	0,02	3	0,03	3	0,03	2	0,02	2	0,02	4	0,04	3	0,03
7. Ausencia de seguro a la carga en tránsito	0,01	2	0,02	3	0,03	4	0,04	3	0,03	3	0,03	4	0,04	2	0,02
8. Falta de equipos	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16	2	0,08	3	0,12	1	0,04	1	0,04
9. Ausencia de puestos clave en el organigrama	0,02	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
10. Limitado acceso a financiamiento bancario	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07
Subtotal	1,00		1,77		1,91		2,06		1,41		1,56		1,17		2,13
Total			3,74		3,44		4,33		3,85		3,95		2,66		3,59

Fuente: Basado en David 2013. Elaboración propia, 2016.

Anexo 11. Análisis de transporte

	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	Viajes últimos 6 meses	Viajes mensual promedio
Compañías de Transporte	viajes	viajes	viajes	viajes	viajes	viajes		
Transporte Romero S.A.C.	0	22	110	165	168	170	635	106
A &M Transport	482	468	473	509	480	475	2887	481
Transporte W Rosas	198	301	153	223	220	180	1275	213
Transporte y Servicios Gamarra F. S.R.L.	256	223	238	50	70	84	921	154
M Transport Servicios Integrados S.A.C.	126	72	15	74	80	77	444	74
Transportes JK Salas S.A.C.	229	22	0	0	20	22	293	49
Transportes Truckport	23	53	79	44	40	65	304	51
Transporte Velasquez	5	86	20	32	35	37	215	36
Rafael Castillo S.A.C.	15	39	24	40	35	38	191	32
Transportes Abia Rojas	0	9	25	67	50	55	206	34
Transportadora Global Sudamericana S.R.L.	25	34	2	38	28	27	154	26
Transportes Arakaki	0	22	39	25	35	34	155	26
Transporte Fermina E.I.R.L.	6	36	15	28	27	17	129	22
Trans Keyla E.I.R.L.	47	22	0	0	10	12	91	15
Oshiro	0	0	3	66	50	33	152	25
Transporte Proinsa	25	0	0	0	5	12	42	7
Transportes Gomero	25	0	4	0	8	6	43	7
Marel S.A.C.	0	20	3	5	10	16	54	9
Trans Nacira S.A.C.	0	15	5	10	4	3	37	6
Transporte Transpacific	11	12	0	2	4	6	35	6
Super Maq S.A.C.	0	20	3	0	4	5	32	5
Corporación Transerv Alvarado S.A.C.	0	17	0	3	2	5	27	5
Transporte Quiroz	0	11	4	0	0	1	16	3
OCB Transport S.A.C.	3	0	6	6	3	2	20	3
Transportes Marquez Trujillo	0	9	4	5	4	4	26	4
Transportes Octavio Chirinos Barros	2	0	3	4	0	4	13	2
Transportes San Carlos	0	1	3	0	3	2	9	2
Super Fish	3	1	1	0	1	3	9	2
Jacinto Morales Roman	2	0	1	1	1	7	12	2
Transemar S.R.L.	0	0	0	0	4	2	6	1
Total	1483	1515	1233	1397	1401	1404	8433	1406

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Matriz de Ansoff

	Producto Actual	Producto Nuevo
Mercado Actual	Penetración de Mercado ✓	Desarrollo de Productos
Mercado Nuevo	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Basado en Kotler y Armstrong 2012. Elaboración propia

Anexo 13. Modelo de encuesta de satisfacción al cliente

Leyenda	TD	Totalmente en desacuerdo
	D	En desacuerdo
	N	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
	A	De acuerdo
	TA	Totalmente de acuerdo

No	Afirmación	TD	D	N	A	TA
1	Se encuentra Ud. satisfecho con los servicios que ofrece la empresa					
2	Considera estratégica la ubicación del terminal de almacenamiento					
3	Considera rápido el servicio ofrecido por la empresa					
4	La empresa está orientada al cliente satisfaciendo sus necesidades					
5	Considera que las tarifas de la empresa están alineadas a las del mercado					
6	La empresa ofrece servicios de calidad					
7	Considera que el tiempo de despacho de mercadería es el adecuado					
8	Recibe un trato cordial de parte del personal de la empresa					
9	El servicio que recibe es personalizado					
10	Considera que la empresa cuenta con personal con experiencia					
11	Se encuentra conforme con el horario de atención de la empresa					
12	Recomendaría los servicios de la empresa					
13	Si se incrementaran las tarifas, buscaría un reemplazo para la empresa					

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 14. Modelo de encuesta de clima laboral

Leyenda	TD	Totalmente en desacuerdo
	D	En desacuerdo
	N	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
	A	De acuerdo
	TA	Totalmente de acuerdo

No	Afirmación	TD	D	N	A	TA
1	Confío en la proyección del negocio para los próximos años					
2	Entiendo cómo mi trabajo contribuye con los objetivos de la empresa					
3	En la empresa existen oportunidades para crecer profesionalmente					
4	En relación al trabajo que realizo considero que mi remuneración es adecuada					
5	Mi trabajo permite que me desarrolle personalmente					
6	Siento que recibo un buen trato de mis superiores					
7	Estoy conforme con mi horario de trabajo					
8	Considerando el cargo que ocupo, mi remuneración está dentro del rango ofrecido en el mercado					
9	Mis jefes reconocen mi esfuerzo					
10	Las instalaciones son cómodas					
11	Recibo retroalimentación sobre la forma en la que realizo mi trabajo					
12	Cuento con las herramientas necesarias para realizar mi trabajo de manera efectiva					
13	Me llevo bien con mis compañeros de equipo					
14	Siento que mi equipo está unido y comprometido					
15	Mis opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta					
16	Recibo constante capacitación dentro de la empresa					
17	Recomendaría esta empresa para trabajar					

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 15. Inversión en planes

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Actividad	2017	2018	2019
Patrocinio de eventos o actividades	\$1.479	\$1.744	\$2.017
Reuniones con stakeholders	\$2.071	\$2.326	\$2.594
Total (\$)	\$3.550	\$4.070	\$4.611

RECURSOS HUMANOS

Actividad	2017	2018	2019
Contratar a un coordinador de RRHH	\$17.041	\$16.744	\$16.599
Plan de comunicación valores	\$1.479	\$872	\$865
Levantamiento de perfiles (consultaría externa)	\$1.243	\$2.907	\$2.882
Talleres para líderes (2 anuales)	\$3.550	\$3.488	\$3.458
Capacitación operación	\$1.775	\$1.744	\$1.729
Capacitación comercial	\$444	\$436	\$432
Eventos (fiesta fin de año, aniversario, fiestas patrias)	\$2.929	\$2.878	\$2.853
Impresión varias (boletines, comunicaciones)	\$888	\$872	\$865
Total (\$)	\$29.349	\$29.942	\$29.683

MARKETING

Actividad	2017	2018	2019
Movilidad y material publicitario para dar a conocer los servicios a clientes (visitas)	\$5.917	\$11.628	\$17.291
Desarrollo y mantenimiento de la página web	\$26.627	\$14.535	\$14.409
Publicidad dirigida a grupos de empresarios en redes sociales y portales como Gestión, Semana Económica, search en Google, y activaciones en eventos empresariales de Mypes (stand)	\$42.604	\$46.512	\$57.637
Total (\$)	\$75.148	\$72.674	\$89.337

OPERACIONES

Costos Fijos	2017	2018	2019
Adquisición de vehículos	-\$525.618		
Servicios públicos	\$355	\$349	\$346
Otros servicios	\$156.699	\$153.966	\$152.635
Material de oficina	\$33.665	\$20.989	\$7.625
Equipos de computo	\$497	\$488	\$484
Comunicaciones	\$1.367	\$1.343	\$1.331
Autorizaciones y permisos	\$592	\$581	\$576
Salario:Conductores	\$35.787	\$35.163	\$34.859
Salario: Personal de Monitoreo	\$4.970	\$4.884	\$4.841
Salario: Personal Mantenimiento	\$10.935	\$10.744	\$10.651
Salario: Jefe de operaciones	\$12.426	\$12.209	\$12.104
SubTotal (\$)	-\$525.618	\$257.294	\$240.717
Costos variables	\$597	\$587	\$582
Neumáticos + Mantenimiento	\$20.876	\$20.512	\$20.334
Combustible	\$5.592	\$5.494	\$5.447
Seguros (Tracto más carreta)	\$923	\$907	\$899
Rastreo Satelital	\$71	\$70	\$69
Eventualidades	\$994	\$977	\$968
Variable conductor	\$29.822	\$29.302	\$29.049
Viáticos	\$284	\$279	\$277
SubTotal (\$)	\$59.159	\$58.127	\$57.625
Total Costo Operativo (\$)	\$525.618	\$316.452	\$298.845

TOTAL COSTO DE PLANES	\$525.618	\$424.500	\$405.531	\$406.710
------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 16. Flujo de caja con la implementación de las estrategias bajo un escenario pesimista

	0	1	2	3
Inversiones	-525.617,65			
Ventas	8.001.279,12	9.203.838,22	9.766.770,66	10.456.918,25
Costos de Ventas (Sin Depreciación)	-6.573.410,01	-7.532.400,14	-7.886.141,40	-8.354.744,51
Depreciación		-105.745,56	-103.901,16	-103.002,88
UTILIDAD BRUTA	1.427.869,10	1.565.692,52	1.776.728,09	1.999.170,86
Gastos de Administración	-722.107,83	-739.040,40	-740.869,12	-749.701,87
Gastos de Ventas	-244.083,94	-255.373,42	-258.446,81	-263.898,77
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	461.677,34	571.278,71	777.412,17	985.570,22
Impuesto a la Renta	-129.269,65	-154.245,25	-209.901,28	-256.248,26
NOPAT	332.407,68	417.033,46	567.510,88	729.321,96
Depreciación		105.745,56	103.901,16	103.002,88
Venta de camiones				206.005,76
FLUJO DE CAJA LIBRE	-525.617,65	332.407,68	671.412,04	1.038.330,61

Fuente: Elaboración propia, 2016

Anexo 17. Flujo de caja con la implementación de las estrategias bajo un escenario optimista

	0	1	2	3
Inversiones	-525.617,65			
Ventas	8.001.279,12	9.547.877,45	10.319.479,17	11.253.287,95
Costos de Ventas (Sin Depreciación)	-6.573.410,01	-7.768.850,88	-8.266.006,05	-8.902.072,24
Depreciación		-105.745,56	-103.901,16	-103.002,88
UTILIDAD BRUTA	1.427.869,10	1.673.281,00	1.949.571,95	2.248.212,82
Gastos de Administración	-722.107,83	-741.040,76	-744.082,76	-754.332,25
Gastos de Ventas	-244.083,94	-255.373,42	-258.446,81	-263.898,77
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	461.677,34	676.866,82	947.042,38	1.229.981,80
Impuesto a la Renta	-129.269,65	-182.754,04	-255.701,44	-319.795,27
NOPAT	332.407,68	494.112,78	691.340,94	910.186,53
Depreciación		105.745,56	103.901,16	103.002,88
Venta de camiones				206.005,76
FLUJO DE CAJA LIBRE	-525.617,65	332.407,68	599.858,34	1.219.195,18

Fuente: Elaboración propia, 2016

Nota biográfica

Luis Fernando Castello Manky

Economista titulado de la Universidad Nacional del Callao. Cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector financiero, en áreas de operaciones, riesgos, créditos y control de gestión. Actualmente labora en el Banco de Crédito del Perú, ocupando el cargo de contralor, en el área de Banca Minorista.

Miguel Augusto Grados Iturrizaga

Graduado en dos carreras, Administración de Empresas en la Universidad de Barry-EE.UU. y en Negocios Internacionales en la Universidad Internacional de Florida-EE.UU. Ejecutivo senior con más de 16 años de experiencia en áreas de administración, finanzas y gestión del talento, en empresas del Perú y Estados Unidos.

Ciro Hudson Okumura

Economista egresado de la Universidad Nacional Agraria la Molina, con estudios de posgrado en Finanzas Corporativas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con 10 años de experiencia en el sector servicios en las áreas de Administración, Operaciones, Proyectos y Comercial. Actualmente es jefe comercial en Grupo Transmeridian.