



**"PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO LOGÍSTICA
EN YOBEL SCM PERÚ 2019-2021"**

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

Presentado por

**Srta. Jacqueline Esteban Albornoz
Srta. Sara Liz Villavicencio Venegas**

Asesor: Profesor Martín C. Otiniano Carbonell

2018

Las coautoras de este trabajo queremos agradecer a todas las personas que fueron guía y apoyo para culminarlo con éxito, en especial a nuestro asesor, el profesor Martín Otiniano, así como a los profesores de la Universidad del Pacífico y a nuestros amigos.

Dedico este trabajo a mi madre Anita y a mi querido padre Alfredo, por su apoyo constante e incondicional en conseguir este objetivo.

Jacqueline

Dedico este trabajo a mi esposo Abraham, a mis padres, hermanos, sobrinas y a mi pequeño Totó Malbec, quienes son mi fuente de inspiración y fortaleza para cumplir cada reto trazado a lo largo de mi vida personal y profesional.

Sara

Resumen ejecutivo

La unidad de negocio de Yobel SCM Logistics forma parte de la corporación Yobel, dedicada a ofrecer servicios logísticos integrales como operador 3PL. Actualmente cuenta con una cartera de 45 clientes de diferentes sectores económicos.

En los últimos dos años, la unidad de negocio ha venido experimentando una constante caída en ventas debido a diversos factores del entorno interno y externo, tales como la situación competitiva del sector, ineficiencia en la gestión de los recursos e inadecuado nivel de servicio ofrecido a los clientes.

Ante esta problemática, se propuso elaborar el presente plan estratégico en el cual convergen un conjunto de soluciones que permitirá a Yobel SCM Logistics asegurar la sostenibilidad del negocio a través del crecimiento de ventas, la reducción de costos y el incremento de la rentabilidad a corto y mediano plazo. El cumplimiento de estos objetivos deberá estar alineado con la misión de la empresa, el desarrollo del conocimiento entre los colaboradores y la retención del talento para preservar su *know how*, que es fuente de su principal ventaja competitiva.

Del análisis externo se puede concluir que la industria en la que se desarrolla la empresa sigue siendo atractiva y se encuentra en etapa de crecimiento. El análisis del perfil competitivo confirma que Yobel SCM Logistics cuenta con cuatro de los atributos más valorados por la industria, entre los cuales destacan las siguientes: experiencia reconocida en el sector, ubicación estratégica con infraestructura adecuada en sus instalaciones, procesos soportados en tecnología y manejo de indicadores operativos. En el análisis interno se determinó que Yobel SCM Logistics, mantiene una fuerte posición interna atribuible a sus fortalezas, entre las cuales destacan experiencia reconocida en el mercado, personal capacitado, flexibilidad y adaptabilidad para brindar servicios logísticos integrales y contar con herramientas tecnológicas como soporte de sus operaciones.

Como resultado de los análisis realizados y la alineación de las estrategias planeadas, se concluyó que la empresa debe apostar por la penetración de mercado como estrategia de crecimiento, la cual debe ser soportada por la ejecución de los planes funcionales propuestos en el presente plan estratégico.

Finalmente, se recomienda la implementación del presente plan estratégico para el periodo 2019-2021, que beneficiará con ahorros de S/ 274.370 anuales en gastos y la generación de un VAN marginal de S/ 1.276.406 en tres años.

Índice

Resumen ejecutivo	iv
Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Introducción	1
Capítulo I. Identificación del problema	2
1. Consideraciones generales	2
2. Descripción de Yobel CSM Logistics S.A.....	2
3. Definición del problema.....	3
4. Enfoque y descripción de la solución prevista	3
Capítulo II. Análisis externo	4
1. Análisis del macroentorno (PESTEL).....	4
1.1 Entorno político.....	4
1.2 Entorno económico	5
1.3 Entorno social	6
1.4 Entorno tecnológico	7
1.5 Entorno ecológico	8
1.6 Entorno legal	9
2. Matriz evaluación de factores externos (EFE)	9
3. Análisis de la industria o sector	11
3.1 Identificación, características y evolución del sector.....	11
3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	11
3.2.1 Rivalidad entre competidores.....	12
3.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	12
3.3.3 Amenaza de productos sustitutos	12

3.3.4 Poder de negociación de clientes	12
3.3.5 Poder de negociación de los proveedores	12
3.3.6 Grado de atractividad	13
4. Matriz de perfil competitivo (MPC)	13
5. Conclusiones	14
Capítulo III. Análisis interno	15
1. Análisis de áreas funcionales	15
1.1 Administración y gerencia	16
1.2 Marketing y ventas	17
1.3 Operaciones.....	17
1.3.1 Logística de entrada	18
1.3.2 Logística de salida.....	19
1.4 Finanzas	20
1.5 Recursos humanos.....	20
1.6 Sistemas de administración de información (IT)	21
2. Cadena de valor de servicio de Yobel SCM Logistics	22
3. Análisis de recursos y capacidades de la matriz VRIO.....	23
4. Identificación de ventajas competitivas	23
5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	23
6. Conclusiones	24
Capítulo IV. Estudio de mercado	25
1. Objetivo general.....	25
2. Metodología	25
3. Identificación, características y evolución del sector.....	25
3.1 Segmentación del sector.....	25
3.2 Participación de mercado – subsector logístico	26

4. Clientes.....	27
5. Demanda	28
6. Conclusiones	28
Capítulo V. Formulación de objetivos.....	29
1. Análisis y propuesta de misión, visión y valores	29
1.1 Propuesta de visión	29
1.2 Propuesta de misión	29
1.3 Propuesta de los valores	30
2. Objetivos estratégicos 2019-2021	31
2.1 De rentabilidad.....	31
2.2 De crecimiento	31
2.3 De supervivencia.....	31
3. Estrategia competitiva.....	31
Capítulo VI. Generación y selección de estrategia.....	32
1. Matriz FODA (cruzado).....	32
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	32
3. Alineamiento de estrategias con los objetivos	33
4. Selección de la estrategia	33
4.1 Penetración de mercado	34
Capítulo VII. Planes funcionales	35
1. Plan funcional de marketing.....	35
1.1 Introducción	35
1.2 Objetivos del plan de marketing	36
1.3 Estrategias de marketing	36
1.3.1 Criterios para segmentar el mercado de negocio	36

1.3.2 Estrategia de posicionamiento.....	37
1.3.3 Estrategia de crecimiento	40
1.3.4 Comportamiento competitivo.....	40
1.4 Estrategia de mezcla de marketing o marketing mix	40
1.4.1 Servicio	40
1.4.2 Precio	41
1.4.3 Plaza.....	41
1.4.4 Promoción	42
1.4.5 Procesos	42
1.4.6 Personas	43
1.4.7 Infraestructura física.....	43
1.5 Presupuesto de marketing	43
2. Plan funcional de operaciones.....	44
2.1 Introducción	44
2.2 Procesos	45
2.3 Objetivos del plan de operaciones.....	45
2.4 Estrategia de operaciones.....	46
2.5 Presupuesto de operaciones.....	48
3. Plan funcional de recursos humanos	48
3.1 Introducción	48
3.2 Estructura de la gerencia de recursos humanos propuesta	48
3.3 Objetivos del plan de recursos humanos	49
3.4 Implementación de actividades estratégicas	50
3.5 Presupuesto de recursos humanos	50
4. Plan funcional de responsabilidad social empresarial.....	52
4.1 Introducción	52
4.2 Identificación de grupos de interés o <i>stakeholders</i>	52
4.3 Objetivos de RSE	52

4.4 Implementación de actividades estratégicas	53
4.5 Presupuesto de RSE	54
5. Plan funcional de finanzas	55
5.1 Introducción	55
5.2 Objetivos de finanzas	55
5.3 Evaluación financiera del plan estratégico.....	55
5.3.1 Supuestos	56
5.3.2 Determinación de la tasa de descuento	56
5.3.3 Flujo de caja sin aplicación del plan	57
5.3.4 Flujo de caja con aplicación del plan	58
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia	60
1. Mapa estratégico (tipo BSC).....	60
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos	60
Conclusiones y recomendaciones.....	61
Bibliografía	62
Anexos	65
Nota biográfica	87

Índice de tablas

Tabla 1. Factores políticos	4
Tabla 2. Factores económicos	6
Tabla 3. Factores sociales	7
Tabla 4. Factores tecnológicos	8
Tabla 5. Factores ecológicos	8
Tabla 6. Factores legales	9
Tabla 7. Matriz EFE.....	10
Tabla 8. Grado de atracción de la industria.....	13
Tabla 9. Matriz de perfil competitivo	14
Tabla 10. Administración y gerencia	16
Tabla 11. Marketing y ventas.....	17
Tabla 12. Operaciones.....	20
Tabla 13. Indicadores de gestión.....	20
Tabla 14. Finanzas	20
Tabla 15. Recursos humanos.....	21
Tabla 16. Sistema de administración de información (IT).....	22
Tabla 17. Matriz EFI.....	24
Tabla 18. Cálculo de demanda proyectada periodo 2019 – 2021	28
Tabla 19. Matriz de la visión de Yobel SCM Logistics	29
Tabla 20. Matriz de la misión de Yobel SCM Logistics	30
Tabla 21. Matriz de alineamiento de estrategias específicas y objetivos estratégicos	33
Tabla 22. Alineamiento de los planes funcionales estratégicos	35
Tabla 23. Objetivos de marketing	36
Tabla 24. Criterios para segmentar el mercado de negocio	37
Tabla 25. Marco de referencia competitivo	37
Tabla 26. Puntos de diferencia y paridad con la competencia de Yobel SCM Logistics.....	39
Tabla 27. Presupuesto anual de marketing.....	44
Tabla 28. Objetivos de operaciones	46
Tabla 29. Implementación de actividades estratégicas.....	47
Tabla 30. Presupuesto anual de operaciones.....	48
Tabla 31. Objetivos de recursos humanos.....	49
Tabla 32. Actividades estratégicas de recursos humanos	50
Tabla 33. Presupuesto de recursos humanos.....	51
Tabla 34. Objetivos de RSE.....	53

Tabla 35. Actividades estratégicas de RSE.....	53
Tabla 36. Presupuesto anual de RSE.....	54
Tabla 37. Objetivos del plan funcional de finanzas	55
Tabla 38. Presupuesto de las estrategias propuestas 2019-2021	55
Tabla 39. Cálculo del COK.....	56
Tabla 40. Cálculo del WACC	57
Tabla 41. Flujo de caja sin aplicación del plan	57
Tabla 42. Flujo de caja con aplicación del plan	58
Tabla 43. Estimaciones de crecimiento de ventas	58
Tabla 44. Estimaciones de ahorro en costos	59
Tabla 45. Flujo de caja incremental en S/	59

Índice de gráficos

Gráfico 1. Evolución del PBI - subsector transporte y almacenamiento.....	11
Gráfico 2. Organigrama de la corporación Yobel SCM S.A.	15
Gráfico 3. Organigrama de la unidad de negocio Yobel SCM Logistics S.A.....	16
Gráfico 4. Procesos operativos de servicio	18
Gráfico 5. Cadena de valor de servicio de Yobel SCM Logistics.....	22
Gráfico 6. Segmentación sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería 2017.....	26
Gráfico 7. Segmentación subsector logístico 2017	26
Gráfico 8. Participación de mercado con base en las ventas netas - año 2017	27
Gráfico 9. Ventas de Yobel SCM Logistics según tipo de cliente por sector 2016 – 2018	27
Gráfico 10. Matriz PEYEA.....	32
Gráfico 11. Componentes del posicionamiento de la marca Yobel SCM Logistics	38
Gráfico 12. Identidad visual de Yobel SCM Logistics	40

Índice de anexos

Anexo 1. Modelo Canvas.....	66
Anexo 2. Los factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú.....	67
Anexo 3. Evolución del PBI Real 2008-2021 - (millones de soles)	67
Anexo 4. Rivalidad entre competidores	68
Anexo 5. Amenaza de entrada de nuevos competidores	68
Anexo 6. Amenaza de productos sustitutos	68
Anexo 7. Poder de negociación de clientes.....	69
Anexo 8. Poder de negociación de los proveedores.....	69
Anexo 9. Barreras de salida (competidores)	69
Anexo 10. Estado de situación financiera 2015-2017 - en nuevos soles	70
Anexo 11. Estado de resultados 2015-2017 - en nuevos soles.....	71
Anexo 12. Matriz VRIO- Análisis de recursos y capacidades	72
Anexo 13. Clasificación del operador logístico	73
Anexo 14. Anexo 14. Crecimiento de PBI por sectores económicos - (variación de % anual)..	73
Anexo 15. Matriz de la estrategia genérica de Michael Porter	74
Anexo 16. Matriz FODA Cruzado	75
Anexo 17. Alineación estratégica con objetivos	76
Anexo 18. Matriz PEYEA.....	77
Anexo 19. Resultados de encuesta de satisfacción de clientes.....	78
Anexo 20. Mapa del proceso.....	79
Anexo 21. Diagrama de flujo del servicio logístico.....	80
Anexo 22. Flujograma del proceso de operación	81
Anexo 23. Organigrama de recursos humanos de la corporación.....	82
Anexo 24. Organigrama propuesto para la gerencia corporativa de recursos humanos	82
Anexo 25. Mapa de <i>stakeholders</i> de Yobel SCM Logistics	83
Anexo 26. Matriz poder/interés <i>stakeholders</i> Yobel SCM Logistics.....	83
Anexo 27. Estado de resultados proyectado - en nuevos soles	84
Anexo 28. Mapa estratégico.....	85
Anexo 29. Cuadro de mando integral	86

Introducción

El presente trabajo es el desarrollo del planeamiento estratégico de Yobel CSM Logistics para un horizonte de tiempo de tres años (2019-2021), para contrarrestar la desaceleración en ventas, ocasionada por factores del entorno, como la situación competitiva del sector, la ineficiente gestión de los recursos, así como el inadecuado nivel de servicio a los clientes.

En el capítulo I se identifica el problema y se hace una descripción de Yobel SCM Logistics. En el capítulo II se desarrolla el análisis externo, a través de la evaluación del macroentorno (PESTEL) y del entorno de la empresa, utilizando como herramienta principal las cinco fuerzas competitivas de Porter, concluyendo con las matrices EFE y MPC. En el capítulo III se analiza internamente la organización y además se identifica la cadena de valor, se hace el análisis de recursos y capacidades de Yobel CSM Logistics, el análisis VRIO y se determina la ventaja competitiva, concluyendo con la formulación de la matriz EFI.

En los capítulos IV y V se realiza el estudio de mercado, en el que se analiza la demanda proyectada para el plan., así como se formulan los objetivos estratégicos de Yobel CSM Logistics, tanto a nivel de rentabilidad, de crecimiento como de supervivencia del negocio y se determina la estrategia competitiva. En el capítulo VI se realiza el análisis FODA cruzado y la matriz PEYEA, generándose estrategias específicas que luego se alinean con los objetivos estratégicos.

En el capítulo VII se desarrollan los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas, los cuales presentan objetivos, metas y acciones para cada área

En el capítulo VIII se muestra el mapa estratégico y los principales indicadores que serán medidos para evaluar el cumplimiento de las estrategias en el periodo contemplado para este plan estratégico.

Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones del planeamiento estratégico para la empresa Yobel CSM Logistics del 2019 al 2021.

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

Yobel Supply Chain Management (SCM) es una corporación multinacional de origen peruana que inició operaciones en 1965. Se dedica al servicio de optimización de procesos en las cadenas de suministro a través de sus unidades de negocio especializadas, como manufactura (Yobel CSM Management S.A y Yobel Costume Jewerly S.A), logística (Yobel CSM Logistics S.A), transporte de carga (Yobel CSM Cargo S.A) y servicios específicos de consultoría y asistencia. La internacionalización de Yobel se inició en el año 1989, constituyéndose primero en EE.UU. y Chile y, posteriormente, en Argentina, Ecuador, Colombia, Venezuela, Panamá, República Dominicana, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, México y Puerto Rico. En los últimos dos años, la unidad estratégica Yobel SCM Logistics, ha sufrido una desaceleración en ventas debido a factores del entorno externo e interno de la empresa, como la situación competitiva del sector, la ineficiente gestión de los recursos y el inadecuado nivel de servicio a los clientes, lo cual ha generado una problemática que debe ser resuelta para lograr la sostenibilidad de la empresa.

El sector servicios en el Perú se ha convertido en el principal aportante del PBI en los últimos diez años, con una tasa promedio de crecimiento del 8% anual. Dentro de este sector podemos destacar el crecimiento del subsector de servicios de transporte y almacenamiento, el cual ha crecido a un ritmo promedio de 4% anual, generado por la tendencia de las empresas de optimizar su cadena de abastecimiento para conseguir reducción de costos e incrementar la eficiencia y calidad de sus operaciones. El crecimiento del PBI y el auge de las nuevas tecnologías incrementarán la necesidad de las empresas por contar con operadores logísticos que les permita ser competitivos en su sector.

2. Descripción de Yobel CSM Logistics S.A

Yobel SCM Logistics S.A fue creada el 25 de abril de 1989, bajo la razón social Larissa S.A. Inicialmente esta sociedad tenía por objeto la distribución, la comercialización y el almacenaje de productos de belleza y *bijouterie*. A partir del año 2003, la unidad logística decide cambiar su estrategia, brindando servicio de *outsourcing* a empresas de diferentes sectores, siendo esta una excelente solución para aquellas cuyo *core business* no es la logística. Durante los últimos años, se ha especializado en brindar servicios de logística de entrada y salida, almacenamiento y logística inversa, acorde con las necesidades de sus clientes y soportados en herramientas

tecnológicas (BPCS¹, WMS- High Jump Warehouse², entre otras) y metodologías como SCOR,³ que le permiten gestionar de manera eficiente las operaciones logísticas de sus clientes. Actualmente, Yobel SCM Logistics S.A. cuenta con dos almacenes ubicados en el distrito de Los Olivos, con una capacidad total de 60 mil m³ y uno en Lurín, con una capacidad de 30 mil m³. Su nivel de facturación al 2017 fue de 67 millones de soles. A la fecha, la empresa cuenta con más de 45 clientes pertenecientes a diferentes industrias (electrodomésticos, tecnología, ferretería, productos de higiene industrial, domésticos, ropa y calzados, entre otras), las cuales requieren servicios logísticos adaptables a sus necesidades. Esto ha generado que la empresa adquiera un mayor *know how* y la capacidad para incrementar su malla de servicios (ver anexo 1 y gráfico 9).

3. Definición del problema

En los últimos dos años, la unidad de negocio experimentó una constante caída en de ventas, debido a la situación competitiva del sector, la ineficiente gestión de los recursos y el inadecuado nivel de servicio a los clientes. Ante esta problemática, se propone formular un plan estratégico para los años 2019-2021, que permita un crecimiento sostenido de la empresa y el posicionamiento de la marca Yobel en el mercado peruano.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

La solución prevista implica formular un plan estratégico para los años 2019-2021, en el cual se trazarán objetivos estratégicos y políticas basadas en el análisis interno y externo de la empresa que garanticen la sostenibilidad del negocio en el tiempo, sin afectar la calidad del servicio y el margen de ganancia de los accionistas. El desarrollo del plan estratégico permitirá 1) Realizar un diagnóstico de la unidad de negocio; 2) Definir la estrategia de crecimiento de Yobel CSM Logistics en el mercado; 3) Establecer los planes de acción para posicionar la marca Yobel CSM Logistics en el mercado peruano; 4) Continuar con el análisis de reducción de costos de los procesos internos de la empresa; y 5) Incrementar las ventas de manera sostenida y responsable.

¹ Business Planning and Control System (BPCS): es un ERP que sirve para planear y controlar el negocio. Las aplicaciones BPCS se dividen e finanzas empresariales y gestión de la cadena de suministro.

² Warehouse Management System (WMS) - High Jump Warehouse: es un sistema de gestión de almacenes para optimizar los procesos de distribución del almacén.

³ Supply Chain Operations Reference Model: es un modelo de referencia de operaciones en la cadena de suministro.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del macroentorno (PESTEL)

1.1 Entorno político

Tras la crisis política, el nuevo presidente de Perú, Martín Vizcarra, está mostrando una actitud enérgica y dialogante con el congreso, pero con una administración de continuidad, sin mucho cambio hasta el momento, es decir, sin emprender nuevas reformas de cara a los próximos tres años. La corrupción sigue siendo un desafío para el Gobierno, así como la burocracia gubernamental, el sistema de impuestos, la inadecuada infraestructura, el incremento del índice de criminalidad y la delincuencia, entre otros⁴ (ver anexo 2).

Estas variables hacen que el índice de competitividad del país haya caído de 4.23 en el 2017 a 4.22 en el 2018, según el Foro Económico Mundial – WEF⁵. Sin embargo, según una encuesta elaborada por Ipsos a diversos líderes de opinión y periodistas destacados en catorce países⁶, los tres países de América Latina que se destacan por su política económica son Chile (69%), Colombia (32%) y Perú (29%).

Tabla 1. Factores políticos

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Amenaza/ Oportunidad
El gobierno peruano está generando cierta estabilidad en el consumidor local.	La percepción de los peruanos estaría involucrando a la senda del optimismo. Según una encuesta de Pulso Perú, elaborada por Datum en el mes de mayo de 2018, el 36% de los peruanos declaró que su situación económica y la de su familia estarían mejor ese año y el 52% dijo que su situación se mantendría igual ⁷ .	Mayor confianza para invertir.	Oportunidad
Políticas económicas pro mercado que promueve inversiones públicas y privadas.	Mayor cantidad de inversionistas por un entorno de condiciones externas favorables, calma política, inversión pública y privada y racionalización de gasto corriente ⁸ .	Nuevos clientes; por ende, mayores ingresos por ventas.	Oportunidad

⁴ Transparency International. Corruption Perceptions Index 2017.

⁵ World Economic Forum. The Global Competitiveness Report 2017-2018.

⁶ Ipsos. Encuesta a Líderes de Opinión de Latinoamérica, mayo 2018.

⁷ Datum Internacional. Sección Estudios/Economía/Expectativas de la Economía Familiar, mayo 2018.

⁸ Ministerio de Economías y Finanzas (MEF). Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021, agosto 2017.

Variable	Tendencia	Efecto Probable	Amenaza/ Oportunidad
Número de puertos y aeropuertos habilitados en proyecto para el comercio.	Alto grado de conectividad del Perú con los mercados regionales e internacionales lo convierte en un centro comercial ideal para inversionistas y empresas ⁹ .	Más cantidad de negocios con clientes y, por ende, mayores ingresos por ventas.	Oportunidad
El gobierno tendrá 27 acuerdos de TLC al 2025.	Mayor apertura de TLC con más países del mundo ¹⁰ .	Mayores flujos comerciales e ingresos por ventas.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.2 Entorno económico

El producto bruto interno real (PBI) en el 2017¹¹ fue de 514.213 millones de soles (2.5%) y se espera una tasa de crecimiento al cierre del 2018 y 2019 de 3.6% y de 4.3%, respectivamente (ver anexo 3). Uno de los sectores que contribuirá más al crecimiento del PBI en el 2018 será el sector servicios, que pasará de 2.9% a 3.8%. Por otro lado, entre los determinantes de la recuperación económica, destacan el entorno favorable de la economía mundial, la calma política interna, el fuerte plan de inversión pública productiva, la racionalización del gasto corriente (eficiencia y calidad del gasto en todos los sectores) y el aumento de los ingresos del fisco. El tipo de cambio se ha mantenido estable desde inicios del 2017 y se espera que se mantenga relativamente estable durante los próximos tres años¹². Así mismo, se prevé que la inflación se mantendrá en un rango de entre 2,0% y 2,5%, similar al rango de la meta propuesta por el Banco Central de Reserva para los próximos tres años.

Otro factor económico a contemplar es el crecimiento del mercado logístico, lo cual tendrá un impacto significativo en las importaciones de productos y será un reto para disminuir los altos costos logísticos que se tiene el Perú. Las reformas que se tomen permitirán incrementar la competitividad del país, según el Consejo Nacional de la Competitividad y Formalización¹³.

⁹ BMI Research. Peru Logistics Risk Report Q1 2018.

¹⁰ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). Plan Estratégico Nacional del Exportador 2025.

¹¹ Ministerio de Economía y Finanzas. Informe de Actualización de las Proyecciones Macroeconómicas (IAPM), abril 2018.

¹² Banco Central de Reserva del Perú. Resumen Informativo N° 16, mayo 2018.

¹³ El Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (CNCF), adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, tiene como propósito mejorar la capacidad del Perú para competir en el mercado internacional, tanto del sector público como en el privado y el de la academia, para priorizar acciones y promover reformas de impacto en competitividad.

Tabla 2. Factores económicos

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad
Crecimiento económico del Perú en los próximos años.	Crecimiento moderado y estable en los diversos sectores de la economía, específicamente en el sector servicios.	Crecimiento del sector logístico.	Oportunidad
Tipo de cambio	Tendencia estable.	Estabilidad en diferencias de cambio.	Oportunidad
Inflación	Tendencia estable.	Permitirá estabilidad en los precios de los productos y servicios.	Oportunidad
Demanda de empresas por tercerizar operaciones logísticas.	Incremento de la demanda de empresas por tercerizar sus operaciones logísticas, dado al crecimiento del PBI.	Mayores ingresos por ventas.	Oportunidad
Costos logísticos	Los costos logísticos en el Perú representan un 32% del valor del producto final.	Poco atractivo de ingresar al mercado peruano y, por ende, menores ingresos por ventas.	Amenazas

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3 Entorno social

En los últimos años, el Perú ha experimentado una crisis social y política ocasionada por problemas de corrupción y delincuencia. Según encuesta de percepción ciudadana¹⁴ realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el 49.5% de los encuestados considera que el principal problema es la corrupción y el 43% lo atribuye a problemas relacionados con la delincuencia. Esta percepción es una realidad que afrontan las empresas del sector logístico y les exige realizar inversiones adicionales en la contratación de seguros a todo riesgo, con la finalidad de protegerse de siniestros provocados por los problemas sociales que enfrenta el país.

Otro factor a considerar es el problema de la educación que enfrenta el Perú. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), al año 2016 solo el 36% de jóvenes de 15 a 29 años de edad contaban con educación superior¹⁵, lo cual genera una escasez de profesionales especializados en el mercado. Esto ha ocasionado un estancamiento en la competitividad de la gestión de la cadena de suministro, según lo explica Mary Wong, gerente general adjunta de The Global Language of Business- GS1 Perú¹⁶.

¹⁴ Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones. Informe Técnico N° 2, abril 2018.

¹⁵ Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Resultados de la encuesta nacional de hogares (ENAHG), 2016.

¹⁶ Semana Económica (agosto 2015). Cuarto estudio sobre la situación del *Supply Chain Management* en el Perú.

Tabla 3. Factores sociales

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad
Credibilidad y confianza en la sociedad.	Incremento de problemas de corrupción y delincuencia en el Perú en los dos últimos años.	Mayores gastos en contratación de seguros contra todo riesgo.	Amenaza
Escasez de profesionales especializados en el sector logístico.	Crecimiento de la demanda de profesionales y técnicos especializados en diferentes sectores industriales.	Reducción en la eficiencia de las empresas y sobrecostos en capacitación, cuando el trabajador no cuenta con estudios especializados requeridos por la empresa.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.4 Entorno tecnológico

La globalización ha impulsado el uso de la tecnología de la información y la comunicación (TIC), provocando un cambio en la sociedad peruana, que se siente atraída por nuevos modelos de negocios relacionados con la tecnología. Una consecuencia de este cambio es el crecimiento de un nuevo canal de ventas, denominado e-Commerce¹⁷. Según un estudio realizado por Ipsos, las ventas en el Perú, a través de este canal, tuvieron un crecimiento del 11% para el 2017, y se espera un crecimiento del 16% para el 2018. Por otro lado, el auge del e-Commerce, catalizado por la amenaza de la llegada de Amazon al Perú en el año 2020, representa una oportunidad para los operadores logísticos que se adapten a estos nuevos modelos de negocio (Turienzo, 2017)¹⁸. La inversión en herramientas tecnológicas capaces de transformar los procesos logísticos en eficientes y flexibles será uno de los factores clave de éxito para conseguir una cadena de suministro confiable.

Otro factor tecnológico a considerar está relacionado con el interés por la interconexión digital de objetos comunes (dispositivos móviles, los sistemas GPS o los chips RFID, entre otros) también conocido como Internet of Things (IoT), lo cual implica un nuevo marco de relación de personas, empresas y organizaciones con su entorno (Benito y Recio, 2016). El sector logístico alineado con esta nueva tendencia ha desarrollado una serie de aplicaciones móviles que permiten visualizar en tiempo real el stock de productos y ubicación de pedidos, lo cual genera un valor agregado para los clientes.

¹⁷ e-Commerce: método de compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos, tales como redes sociales y otras páginas web.

¹⁸ Laureano Turienzo (Gerente del *retail insights* del Retail Institute España), en entrevista en el Diario Gestión, explicó que Amazon seguiría la misma estrategia utilizada en Europa para tratar de ingresar a Sudamérica. Con base en lo expuesto, pronóstico que para el 2020 Amazon llegaría al Perú y podría dominar ese mercado en tres años.

Tabla 4. Factores tecnológicos

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad
Nuevos canales de venta <i>online</i> .	Mayor Crecimiento del canal de venta e-Commerce en el Perú.	Incremento de la demanda de servicios logísticos integrales.	Oportunidad
Acceso a nuevas herramientas tecnológicas.	La implementación de herramientas tecnológicas permitirá el incremento de las eficiencias operativas para reducir los costos logísticos.	Incremento de los márgenes operativos.	Oportunidad
Interés por la interconexión digital de objetos comunes como: dispositivos móviles, sistemas GPS o los chips RFID.	Incremento del flujo de información de las operaciones.	Mejoras en la gestión logística que generen valor agregado a los clientes.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.5 Entorno ecológico

Con la creación del Ministerio de Medio Ambiente en el 2008, Perú ha decidido implementar iniciativas que nos permita alinearnos a los estándares internacionales en política ambiental, siendo los responsables de la implementación los gobiernos regionales y municipales. La nueva Ley General del Ambiente 28611 tiene como objetivo establecer principios y normas básicas ambientales para lograr mejorar la calidad de vida de la población y el desarrollo sostenible del país. En este sentido, las empresas del sector logístico¹⁹ están tomando conciencia sobre el impacto ambiental que pueden generar sus actividades empresariales y han decidido desarrollar prácticas logísticas más amigables con el medio ambiente, enmarcadas en lo que se conoce actualmente como logística verde.

Tabla 5. Factores ecológicos

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad
Preocupación de la sociedad por el cuidado del medio ambiente.	Mejor reputación empresarial hacia empresas preocupadas por el cuidado del medio ambiente.	Positivo, ya que mejora la imagen de la empresa.	Oportunidad
Política de protección del medioambiente.	Tendencia positiva. La logística verde intenta buscar solución a los problemas que causan los procesos logísticos al medio ambiente.	Yobel Logistics busca satisfacer las necesidades del mercado a precios competitivos, pero sin perder de vista los efectos al medio ambiente y el equilibrio de los recursos. Asimismo, reafirma su apoyo a los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, entre ellos el del medio ambiente.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¹⁹ Ministerio del Ambiente. Memoria Anual 2016.

1.6 Entorno legal

La creciente preocupación del estado por promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el Perú ha motivado la creación del reglamento de la Ley N°29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, que establece las reglas mínimas que las empresas deben cumplir para minimizar los riesgos laborales de sus trabajadores. Esto puede generar mayor gasto operativo para las empresas (adquisición de equipos de protección personal, capacitaciones y seguros complementarios de salud). Sin embargo, la implementación de estas acciones contribuye positivamente al incremento de la rentabilidad y la imagen empresarial.

Otro aspecto legal a considerar es el incremento del sindicato. Según lo informado por el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA), al 2018 el número de sindicatos pertenecientes al sector privado de Lima Metropolitana incrementó de 474 a 482 afiliaciones²⁰. Esta tendencia creciente desfavorece la imagen y la credibilidad sobre las prácticas laborales que la empresa maneje con sus trabajadores; asimismo, puede ser considerada una amenaza para la continuidad de las operaciones.

Tabla 6. Factores legales

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza/ Oportunidad
Legislación en materia de seguridad y salud en el trabajo.	Aumento de las regulaciones para la protección y la seguridad del trabajador.	Incremento de rentabilidad e imagen empresarial.	Oportunidad
Sindicalismo.	Incremento de las asociaciones sindicales provenientes del sector privado.	Para Yobel, el efecto será negativo, porque desfavorece la imagen y la credibilidad de la empresa.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Matriz evaluación de factores externos (EFE)

A fin de determinar la magnitud de las fuerzas de cada uno de los factores externos, para determinar cuáles son los que inciden más como oportunidades y amenazas, se procede a realizar la matriz EFE.

²⁰ Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. Organizaciones Sindicales vigentes Lima Metropolitana. Enero 2018.

Tabla 7. Matriz EFE

		Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades	1	Políticas económicas pro mercado que promueve inversiones.	0.04	1	0.04
	2	Número de puertos y aeropuertos habilitados en proyectos para el comercio.	0.06	2	0.12
	3	El gobierno tendrá 27 acuerdos de TLC al 2025.	0.04	1	0.04
	4	Crecimiento económico del Perú en los próximos años.	0.06	2	0.12
	5	Demanda de empresas por tercerizar servicios logísticos.	0.13	3	0.39
	6	Crecimiento de canales de comercio electrónico para los próximos años.	0.11	2	0.22
	7	Interés en nuevas herramientas tecnológicas.	0.08	3	0.24
	8	Interés por la interconexión digital.	0.06	3	0.18
	9	Preocupación de la sociedad por el cuidado del medio ambiente.	0.04	2	0.08
	10	Legislación sobre seguridad y salud en el trabajo.	0.03	3	0.09
	11	Bajo poder de negociación de los proveedores.	0.03	4	0.12
Amenazas	1	Altos costos logísticos.	0.07	2	0.14
	2	Credibilidad y confianza en la sociedad.	0.02	2	0.04
	3	Escasez de profesionales especializados en el sector logístico.	0.03	2	0.06
	4	Incremento de las asociaciones sindicales provenientes del sector privado.	0.03	3	0.09
	5	Amenaza de nuevos competidores.	0.09	2	0.18
	6	Alto poder de negociación de los clientes.	0.08	2	0.16
			1.00		2.31

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La matriz EFE de Yobel SCM Logistics tiene un puntaje de 2,31. Este resultado indica que la empresa no está aprovechando de manera positiva las oportunidades favorables del entorno, lo cual incrementa el riesgo de que las amenazas, que no han sido controladas de manera oportuna, provoquen efectos desfavorables para la empresa.

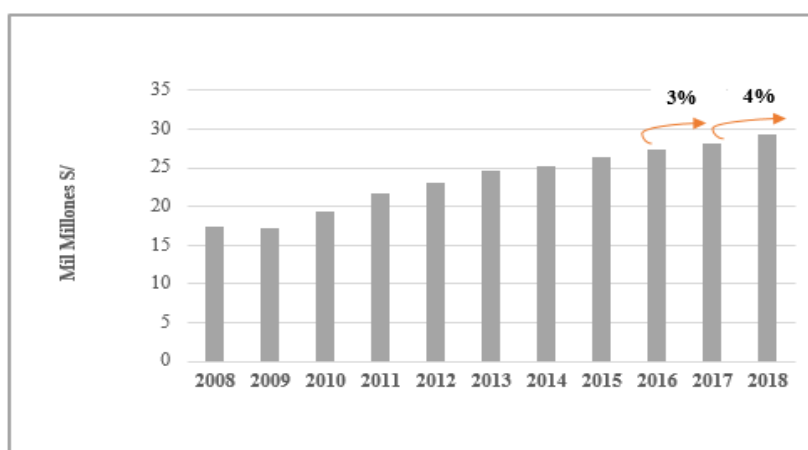
Al analizar la matriz EFE podemos identificar que las oportunidades con mayor relevancia para el sector y la empresa son las siguientes: (1) demanda de empresas por tercerizar sus operaciones logísticas, (2) acceso a nuevas herramientas tecnológicas y (3) crecimiento de canales de comercio electrónico. Asimismo, se ha podido determinar las principales amenazas que deben ser controladas por la empresa para capitalizar las oportunidades, entre las cuales destacan estas: (1) altos costos logísticos, (2) ingreso de nuevos competidores y (3) alto poder de la negociación de los clientes.

3. Análisis de la industria o sector

3.1 Identificación, características y evolución del sector

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme²¹, el negocio se desarrolla en el sector de servicios, cuya clasificación corresponde a la clase 5210, almacenamiento y depósito. Esta clase se especializa en brindar servicios de almacenamiento para los productos provenientes de los diversos sectores industriales. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), uno de los subsectores con mayor dinamismo fue el de transporte y almacenamiento, el cual creció 3% en el 2017 y ha mantenido una tasa promedio de crecimiento de 4% en los últimos cinco años.

Gráfico 1. Evolución del PBI - subsector transporte y almacenamiento



Fuente: Elaboración propia 2018, extraído de INEI 2017.

3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para identificar el grado de atractividad de la industria en la cual se desarrolla Yobel SCM Logistics, se utilizará el análisis de las cinco las fuerzas competitivas de Porter. El desarrollo de este análisis se basará en la metodología de Hax y Majluf (2008), que tiene una escala de calificación de 1 (no atractivo) a 5 (atractivo).

²¹ Instituto Nacional de Estadísticas e Informática. Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas. Enero 2010.

3.2.1 Rivalidad entre competidores

El servicio logístico se encuentra fragmentado, debido a que hay una gran cantidad de competidores igualmente equilibrados, pero con perspectivas competitivas diferentes. Asimismo, se ha identificado que las altas exigencias de los clientes por obtener servicios diferenciados a bajo costo incrementa la agresividad de los competidores para conseguir la mayor cantidad de clientes. En función de lo expuesto, se concluye que la rivalidad entre competidores es alta (ver anexo 4).

3.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores es media, debido a que existe un equilibrio entre las altas barreras de ingresar a una industria que requiere grandes inversiones en activos tangibles (infraestructura, equipos tecnológicos y operativos, entre otros) e intangibles (*know how* y personal especializado, entre otros) y las bajas barreras de salida impuestas por la sociedad y el gobierno al abandonar la industria (ver anexo 5).

3.3.3 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de servicios sustitutos en el sector logístico es media, debido a que el único sustituto disponible implica que los clientes se encarguen de gestionar sus operaciones logísticas (ver anexo 6).

3.3.4 Poder de negociación de clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a la gran oferta de servicios logísticos que ofrece el mercado; esto, de manera directa, implica una mediana sensibilidad al precio. Por otro lado, podemos mencionar que existe una alta probabilidad de que algunos clientes se integren hacia atrás como parte de su estrategia de crecimiento o por la necesidad de tener el control absoluto de su cadena de abastecimiento (ver anexo 7).

3.3.5 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que existe una alta oferta de proveedores nacionales y extranjeros de productos (material de embalaje y repuestos diversos) y servicios (tecnología, seguridad y mantenimiento de equipos e infraestructura) requeridos por la industria; asimismo, se ha podido identificar una mediana disponibilidad de sustitutos de ambos.

Estos factores provocan un bajo costo de cambio e incrementan la atraktividad de utilizar sustitutos que tengan los mismos atributos, pero a un menor precio. Por otra parte, podemos mencionar que la amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante es baja, debido a la alta inversión en activos (almacenes, infraestructura, tecnología y personal especializado, entre otros) que se requieren para ingresar en esta industria (ver anexo 8).

3.3.6 Grado de atraktividad

Para evaluar la atraktividad de la industria, se define el peso de cada uno de las cinco fuerzas de Porter, que multiplican las puntuaciones ponderadas obtenidas (ver tabla 8).

Tabla 8. Grado de atracción de la industria

Puntuación	Peso	1	2	3	4	5	Puntaje ponderado
Rivalidad entre competidores	20%				3.30		0.66
Amenaza de entrada de nuevos competidores	20%			3.00			0.74
Amenaza de productos sustitutos	5%			3.00			0.15
Poder de negociación de clientes	30%				3.60		1.08
Poder de negociación de los proveedores	10%		2.85				0.29
Barreras de salida	15%		2.80				0.42
	100%						3.20

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede concluir que el sector logístico en el Perú resulta atractivo, destacando las altas barreras de ingresar a una industria que requiere grandes inversiones en activos tangibles.

Por otro lado, existe una variedad de proveedores y un poder medio de amenaza de oferta de productos sustitutos, configurando una excelente oportunidad de negocio en un mercado en crecimiento que aún no se encuentra saturado; esto, a pesar del alto poder de negociación de los clientes.

4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

El análisis de perfil competitivo permite identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas con relación a la posición estratégica de la empresa. Luego del análisis, se ha identificado que los competidores directos de Yobel SCM Logistics son Scharff Logística, Depósitos S.A. y Signia Soluciones Logísticas SAC.

Tabla 9. Matriz de perfil competitivo

Factores clave	Ponderación	Yobel SCM Logistics		Scharff Logística Integrada		Depósitos S.A.		Signia Soluciones Logísticas S.A.C.	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Ser reconocido a nivel nacional e internacional.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Certificación de sistemas de gestión, BASC y BPA.	0.04	1	0.04	4	0.16	4	0.16	4	0.16
Calidad del servicio.	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	2	0.24
Experiencia reconocida en el sector.	0.10	4	0.4	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Precios competitivos en el mercado.	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36
Acceso al crédito para el cliente.	0.10	3	0.3	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Personal altamente capacitado.	0.10	3	0.3	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Procesos soportados en tecnología.	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	2	0.24
Ubicación estratégica e infraestructura adecuada de sus almacenes.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Manejo de indicadores operativos.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20
Forma parte de un grupo empresarial que conforma una cadena de suministro integrado (manufactura, logística y distribución).	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Total	1.00	• 3.22		2.89		3.16		2.40	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. Conclusiones

Como se puede observar en la tabla 9, los factores clave más importantes en la industria son los siguientes: calidad de servicio (entrega rápida y efectiva y minimización de mermas), experiencia reconocida del sector, precios competitivos en el mercado, personal altamente capacitado, procesos soportados con tecnología, ubicación estratégica y manejo de indicadores operativos. Por otro lado, los competidores Scharff Logística y Depósitos SA se encuentra muy cerca de la posición competitiva, teniendo como principales fortalezas relativas en la industria precios competitivos en el mercado y servicios soportados en sistemas de gestión basados en estándares internacionales ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, lo cual le permite atender otros tipos de clientes en los que, por el momento, Yobel SCM Logistics no está enfocado.

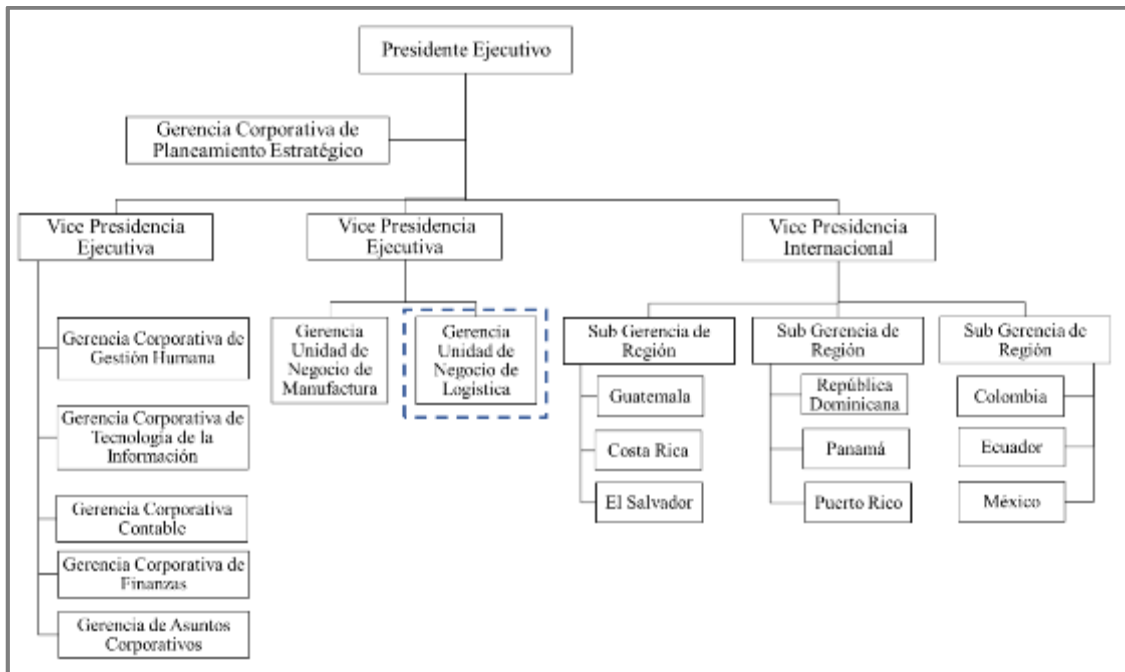
Es importante destacar que Yobel SCM Logistics ya cuenta con cuatro de los siete atributos más valorados por la industria: experiencia reconocida en el sector, ubicación estratégica con infraestructura adecuada de sus instalaciones, procesos soportados con tecnología y manejo de indicadores operativos, lo cual debe ser aprovechado para compensar los factores con puntuación baja.

Capítulo III. Análisis interno

1. Análisis de áreas funcionales

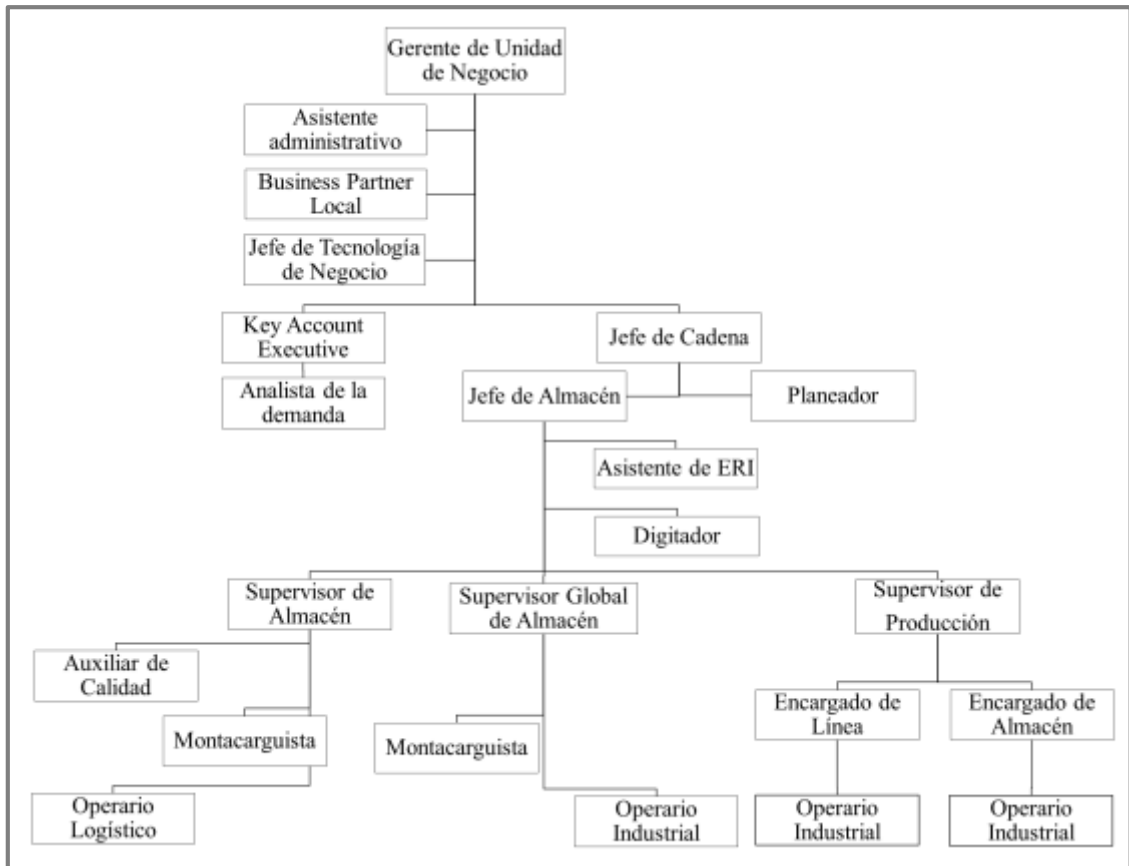
Para poder identificar las fortalezas y las debilidades de Yobel SCM Logistics, realizamos el análisis interno de la empresa, conocido como AMOFHIT, el cual implica el análisis de sus áreas funcionales: (A) administración, (M) marketing, (O) operaciones, (F) finanzas, (H) Recursos humanos, (I) informática y (T) tecnología. A continuación, presentaremos el organigrama de la corporación y de la unidad de negocio de Yobel SCM Logistics.

Gráfico 2. Organigrama de la corporación Yobel SCM S.A.



Fuente: Empresa Yobel SCM Logistics, 2018.

Gráfico 3. Organigrama de la unidad de negocio Yobel SCM Logistics S.A



Fuente: Empresa Yobel SCM Logistics, 2018.

1.1 Administración y gerencia

La gerencia tiene previsto enfocar su crecimiento sostenible poniendo énfasis en optimizar el uso de su capacidad instalada, hacer más eficientes sus procesos y mejorar sus costos unitarios sobre la base de un compromiso permanente de satisfacción de los clientes.

Tabla 10. Administración y gerencia

Aspectos	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Experiencia en el mercado que le permite generar valor y satisfacción al cliente.	X		X		
Estructura organizacional vertical con mucha jerarquía y baja autonomía, que dificulta agilizar la toma de decisiones.		X		X	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.2 Marketing y ventas

Actualmente, la empresa cuenta con dos gerentes de la unidad de negocios logística (Norte y Sur) responsables de la planificación y la ejecución de las operaciones y ventas.

En los últimos tres años, la estrategia de Yobel SCM Logistics ha sido planteada con el objetivo de reducir la dependencia de su principal cliente (Belcorp) y lograr la diversificación su cartera. Por esta razón, decidió potencializar el área de ventas e incrementar su presupuesto, lo cual permitió: (1) la inversión en recursos (ejecutivos comerciales), (2) capacitaciones y (3) la implementación de herramientas tecnológicas (MindQube²²) para apoyar la medición del desempeño y la eficacia de la fuerza de ventas. Lamentablemente, estas acciones no han generado los resultados esperados; actualmente, la empresa ha incrementado su factor de dependencia de su principal cliente de 33% en el 2015 a 39% en el 2017. Parte de la estrategia de marketing se desarrolla a través de los embajadores de la marca Yobel SCM (altos ejecutivos) presentes en las principales instituciones logísticas del medio, lo cual permite reforzar el posicionamiento de la marca. Entre las principales instituciones, podemos destacar las siguientes: Asociación Peruana de Profesionales en Logística (Aprolog), The Global Language of Business (GS1) y Comité Peruano de Cosmética e Higiene (Copecoh), perteneciente a la Cámara de Comercio de Lima. Uno de los principales factores críticos de éxito de la empresa radica en la capacidad de adaptar sus recursos y capacidades para brindar servicios logísticos diferenciados, según las necesidades de los clientes.

Tabla 11. Marketing y ventas

Aspectos	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
No se cuenta con estrategias de promoción y publicidad eficaces acerca de los servicios ofrecidos.		X	X		
Alto factor de dependencia de un solo cliente.		X	X		
Débil gestión y medición de la eficacia de la fuerza de ventas.		X		X	
No focaliza sus esfuerzos en sectores en crecimiento para incrementar su cuota de mercado.		X		X	

Fuente: Elaboración propia, 2018

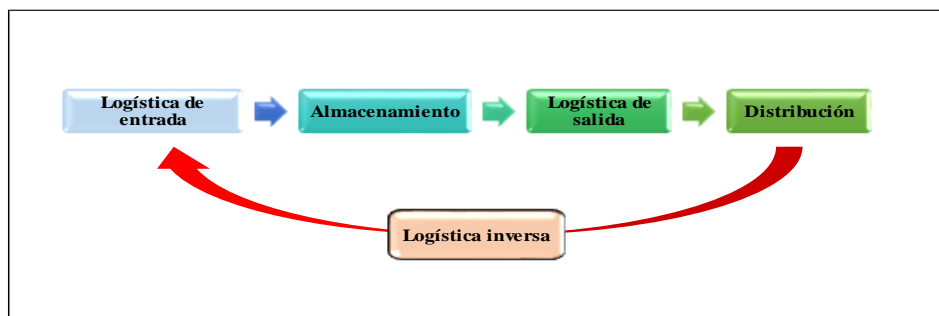
1.3 Operaciones

Yobel SCM Logistics utiliza el ERP LX para la planificación y la gestión de sus recursos; asimismo, trabaja bajo el modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference Model) para la planificación, la ejecución y el control de las operaciones logísticas propias y las tercerizadas por

²² MindQube: es un aplicativo CRM que permite establecer prioridades, controlar y hacer seguimiento de clientes y personal de ventas.

sus clientes. La metodología SCOR brinda el marco referencial para la gestión de cada uno de los procesos logísticos y consta de cinco actividades: (1) planear /*plan*, (2) abastecer/*source*, (3) hacer/*make*, (4) entregar/*delivery*, (5) retorno/logística inversa. El proceso operativo en Yobel SCM Logísticos está conformado por cuatro procesos interrelacionados que permite gestionar el flujo de materiales y productos de sus clientes, desde sus proveedores hasta sus clientes finales en el momento solicitado y al menor costo.

Gráfico 4. Procesos operativos de servicio



Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3.1 Logística de entrada

-Proveedores: la amplia gama de proveedores homologados con los que cuenta la empresa permite generar relaciones a largo plazo y sinergias que se traducen en mejores costos de los productos y servicios requeridos para el desarrollo de las operaciones logísticas. La similitud de productos y servicios requeridos para la atención de los diferentes clientes permite realizar compras por volumen a precios atractivos. Entre los principales proveedores, podemos mencionar los siguientes: (1) proveedores de materiales de almacenamiento y embalaje (*palet*, cajas, cintas adhesivas, etiquetas y *stretch film*, entre otros), (2) servicios de mantenimiento de equipos e infraestructura y (3) proveedores de materiales auxiliares y escritorio.

-Control de calidad: asegura que los productos y los servicios cumplan con los requisitos de calidad exigidos por los clientes, los cuales deben ser congruentes con las políticas y los lineamientos implementados por el área de aseguramiento de calidad Yobel, que actúa como ente auditor interno que vela por el cumplimiento de las normas que rigen este negocio, tales como las normas del DIGEMID, SANIPEZ, DIGESA e INDECI, entre otras. El área de control de calidad está presente desde el proceso de recepción de materiales y productos hasta su despacho para su distribución.

-Recepción: el proceso de recepción se inicia con la confirmación de las órdenes de compra o confirmación de llegada de embarque de los clientes, a través de interfaces que trasladan la

información del ERP del cliente al de Yobel. La experiencia en el manejo de las operaciones de clientes de diferentes sectores y la implementación de metodologías de trabajo ha permitido reducir los tiempos de descarga y recepción, lo cual genera un valor agregado al cliente, ya que le permite contar con el stock de su mercadería en menos de 24 horas, desde la recepción de su mercadería.

-Almacenamiento: el uso del software WMS- High Jump Warehouse, compatible con el ERP LX con el que cuenta Yobel Logistics brinda una herramienta tecnológica conocida como *slotting*, que permite agilizar el proceso de almacenamiento. Entre las metodologías de almacenamiento ofrecidas tenemos las siguientes: FIFO²³, FEFO²⁴, LIFO²⁵ y Cross- docking²⁶, entre otras. El WMS - High Jump Warehouse también nos permite realizar el control de stocks y usar de manera eficiente las posiciones del almacén para lograr la optimización de la capacidad instalada. La implementación de las buenas prácticas de almacenamiento como base para el desarrollo de las operaciones permite minimizar los riesgos de deterioro y pérdida de mercadería, lo cual es un aspecto muy valorado por los clientes.

1.3.2 Logística de salida

-Fraccionamiento (*picking*): la metodología de fraccionamiento adquirida por Yobel SCM Logistics y diseñada según las necesidades de los clientes es valorada en el mercado logístico en el Perú. Entre los tipos de fraccionamiento ofrecidos, podemos mencionar el fraccionamiento de insumos (granel y *batch/orden*) y el fraccionamiento de productos (por zona y pedido, entre otros).

-Despacho: el proceso de despacho implica el armado del pedido de los clientes, la auditoria de conformidad de pedidos y la entrega de los mismos a los agentes de carga. Este proceso cuenta con un aliado estratégico, Yobel SCM Cargo, empresa perteneciente al mismo grupo, la cual realiza sinergias operativas (consolidación de carga de diferentes clientes) que le permite ofrecer tarifas atractivas para los clientes que decidan tercerizar toda su operación logística con YOBEL SCM. Los sistemas tecnológicos desarrollados por Yobel SCM Logistics brindan soporte para agilizar la operación de despacho y la distribución; asimismo, permiten que los clientes puedan realizar el seguimiento de sus pedidos en tiempo real. Entre estos sistemas, tenemos los que enumeramos a continuación: (1) AIP (atención integral de pedidos): permite realizar la impresión de los documentos fiscales (guías de remisión y facturas), programación de las cargas y la gestión integral de los pedidos despachados hasta su liquidación (confirmación en línea con el uso de

²³ FIFO (*First in – First out*): el primero que ingresa es el primero que sale.

²⁴ FEFO (*First expired – First out*): el primero que caduca debe ser el primero que salga.

²⁵ LIFO (*Last in, First out*): el último en entrar es el primero en salir.

²⁶ Cross-Docking: es una técnica que permite sincronizar la demanda de materiales entre los puntos de venta y las fuentes de abastecimiento, logrando ahorros en los costos de almacenamiento y el aumento de la rotación del inventario.

aplicativo móvil) y (2) *web tracking*, que permite que el cliente visualice el estado de sus pedidos en tiempo real.

Tabla 12. Operaciones

Aspectos	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Amplia gama de proveedores homologados que generan valor agregado para la empresa y sus clientes (compras por volumen a precios más atractivos).	X			X	
Sistema de aseguramiento de calidad (ASC) robusto, alineado con las exigencias de los entes auditores que regulan los sectores en los que se desarrollan nuestros clientes.	X		X		
Personal con amplia experiencia, capacidad instalada disponible y flexibilidad para brindar servicios logísticos diferenciados por tipo de cliente y alineados a sus necesidades.	X		X		
Aliados estratégicos del mismo grupo empresarial que permite reducir los costos logísticos para el cliente.	X		X		

Fuente: Elaboración propia, 2018

1.4 Finanzas

Se ha hecho un análisis de los estados financieros²⁷ de la empresa entre los años 2015-2017. En cuanto a los indicadores de gestión, los días de cobro son cada 26 días, en promedio. Al compararlo con el indicador de periodo de pago, podemos concluir que este indicador presenta un buen desempeño, ya que el cobro a los clientes genera liquidez para el pago de los proveedores.

Tabla 13. Indicadores de gestión

Ratios de gestión	2015	2016	2017	Prom. 2015-2017	
Días promedio de cobro	30	18	29	26	días
Días promedio de pago	50	72	25	49	días

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 14. Finanzas

Aspectos	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Eficiente gestión en los ciclos de cuentas de cobro y pago	X			X	
Deficiente control de los recursos operativos disponibles		X	X		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.5 Recursos humanos

En el 2012, el sector logístico en el Perú estaba atravesando por una escasez de mano de obra calificada (técnicos y gerentes), llegando al 30% el índice de rotación, el más alto hasta el

²⁷ Ver anexos 10 y 11: Estado de situación financiera y Estado de resultados.

momento. Se requería profesionales calificados debido a que la logística no solo es movilizar productos, desde el punto de compras de insumos hasta el punto de consumo, sino también implica el manejo de la información. En agosto del 2013, Yobel SCM Logistics inició un plan de gestión humana basado en el modelo denominado MUGH (modelo único de gestión humana), a través del cual se implementaron ciertas iniciativas para atraer, motivar y retener a los empleados. Sin embargo, la percepción de los clientes internos es que el equipo de recursos humanos no está gestionando adecuadamente muchas iniciativas propuestas por ellos mismos. Entre las más afectadas, se destaca el programa de incentivos laborales. En el 2014 se aplicó una encuesta de información socioeconómica, enfocada a tener información precisa y actualizada del 100% de los colaboradores, recogiendo aspectos relevantes tales como género, edad y expectativas, con el objetivo de implementar programas que respondan a las necesidades, expectativas y desarrollo de los empleados. Yobel SCM Logistics cuenta con un programa de horario flexible, mediante el cual los colaboradores pueden elegir sus horarios de entrada y salida, sin afectar el cumplimiento de las horas semanales establecidas. En agosto del 2016 se implementó un programa piloto de teletrabajo, que tiene como fin promover iniciativas orientadas a fomentar el equilibrio trabajo-familia que demanda el trabajador.

Tabla 15. Recursos humanos

Aspectos	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Los colaboradores tienen la percepción de que Yobel SCM Logistics no genera una relación que beneficie a ambos.		X	X		
Salario de los colaboradores superior al promedio del mercado.		X	X		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.6 Sistemas de administración de información (IT)

Yobel SCM Logistics ha priorizado la inversión en sistemas y equipos tecnológicos que le brinden soporte para una óptima gestión de las operaciones logísticas. Actualmente Yobel gestiona sus operaciones con el uso del ERP Business Planning and Control System (BPCS).

El contar con una variada cartera de clientes de diferentes sectores, los cuales utilizan diferentes sistemas tecnológicos para la gestión de su información, ha requerido que Yobel realice proyectos de inversión para la implementación de sistemas tecnológicos específicos. Tal es el caso del WMS- High Jump Warehouse para el cliente Belcorp.

La adaptación de estas tecnologías requeridas por el cliente ha permitido mejorar la gestión de los inventarios, la optimización de las operaciones de recepción y el fraccionamiento y, a la vez, ha

hecho posible contar con información confiable para medir el desempeño de las operaciones e identificar oportunidades de mejoras que se traduzcan en reducción de costos e incremento de la rentabilidad de los servicios logísticos ofrecidos.

Tabla 16. Sistema de administración de información (IT)

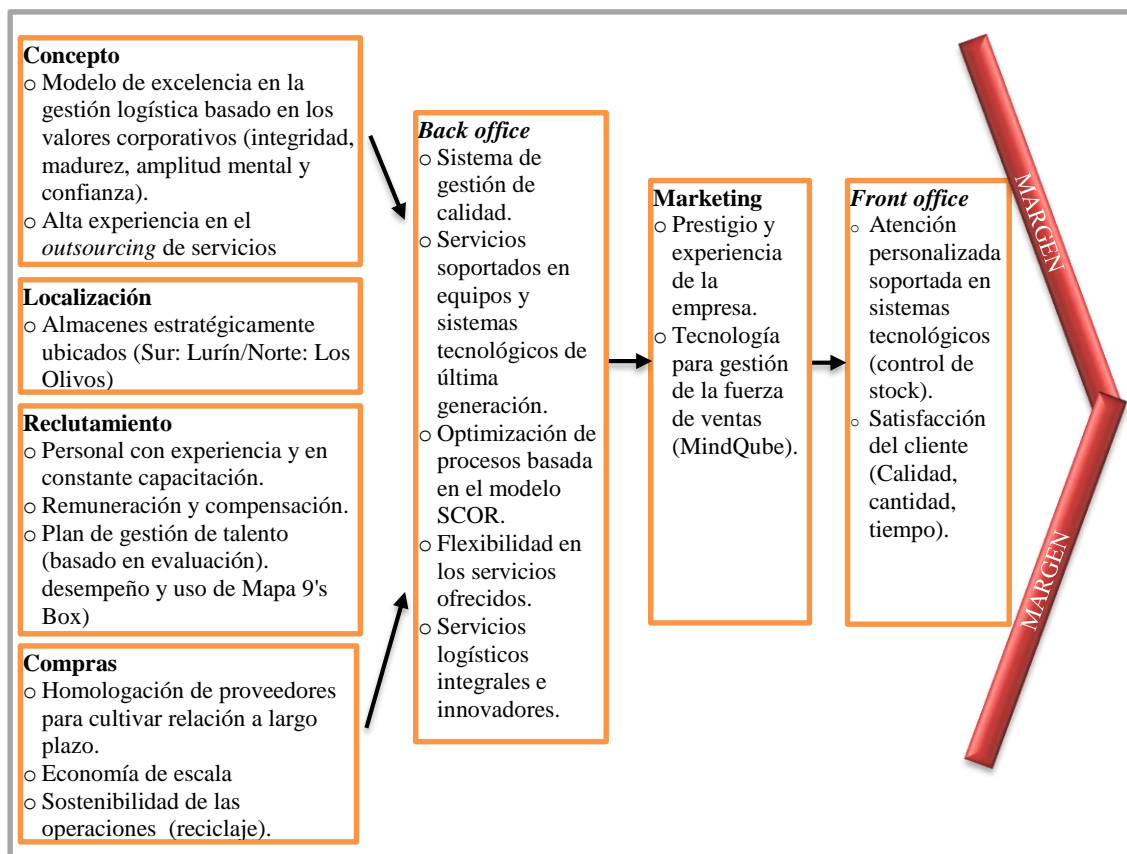
Aspectos	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Uso de herramientas tecnológicas que le permiten gestionar de manera óptima las operaciones logísticas ofrecidas.	X			X	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Cadena de valor de servicio de Yobel SCM Logistics

Para determinar las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa, utilizaremos la cadena de valor como herramienta de análisis estratégico y su desarrollo se basará en una variante propuesta por IE Business School (cadena de valor de servicio).

Gráfico 5. Cadena de valor de servicio de Yobel SCM Logistics



Fuente: Elaboración propia 2018, basada en Joaquín Garralda Ruiz de Velasco del IE Business School.

El objetivo del desarrollo de la cadena de valor es describir las actividades que generan valor para la empresa e identificar las competencias centrales, existentes y potenciales, que puedan ser aprovechadas por la empresa para convertirlas en ventaja competitiva sostenible. Luego de realizar el análisis del gráfico 5, se ha logrado identificar las siguientes competencias centrales que han evolucionado hasta convertirse en fuente de ventaja competitiva: Concepto: alta experiencia en el *outsourcing* de servicios logísticos. Localización: almacenes adquiridos y diseñados en zonas estratégicas (Sur: Lurín; Norte: Los Olivos). Reclutamiento: personal con experiencia y en constante capacitación. Compras: homologación de proveedores para cultivar relación a largo plazo. *Back office*: servicios soportados en equipos y sistemas tecnológicos de última generación, flexibilidad en los servicios ofrecidos y servicios logísticos integrales e innovadoras.

3. Análisis de recursos y capacidades de la matriz VRIO

Luego de identificar las competencias centrales del análisis de la cadena de valor, procederemos a validar si estas cumplen con las características de valioso, raro, costoso de imitar y explotado por el grupo, para ser considerada como ventaja competitiva sostenible. Para proceder a realizar la evaluación, utilizaremos la matriz VRIO²⁸ (ver anexo 12).

4. Identificación de ventajas competitivas

La ventaja competitiva sostenible propuesta estaría fundamentada en ofrecer soluciones logísticas innovadoras a los clientes que le generen valor agregado diferencial a sus operaciones.

5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Luego del análisis de la cadena de valor, sus recursos y capacidades, a continuación, se desarrolla la matriz EFI para Yobel SCM Logistics, identificando las principales fortalezas y debilidades, ponderando el valor relativo de cada una de ellas y asignando una calificación entre 1 (alta) y 2 (baja) para las debilidades y entre 3 (bajo) y 4 (alto) para las fortalezas.

²⁸ Barney y Griffin (1992) desarrollaron una herramienta de análisis para determinar qué recursos y capacidades contribuyen a generar una ventaja competitiva.

Tabla 17. Matriz EFI

		Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas	1	Experiencia en el mercado que le permite generar valor y satisfacción al cliente.	0.18	4	0.72
	2	Aliados estratégicos del mismo grupo empresarial que permite reducir los costos logísticos para el cliente.	0.05	3	0.15
	3	Personal con amplia experiencia, capacidad instalada disponible y flexibilidad para brindar servicios logísticos diferenciados por tipo de cliente y alineados con sus necesidades.	0.15	4	0.60
	4	Amplia gama de proveedores homologados que generan valor agregado para la empresa y sus clientes (compras por volumen a precios más atractivos).	0.04	3	0.12
	5	Sistema de aseguramiento de calidad (ASC) robusto alineado con las exigencias de los entes auditores que regulan los sectores en los que se desarrollan nuestros clientes.	0.06	3	0.18
	6	Uso de herramientas tecnológicas que le permiten gestionar de manera óptima las operaciones logísticas ofrecidas.	0.12	3	0.36
Debilidades	1	Estructura organizacional vertical con mucha jerarquía y baja autonomía para agilizar la toma de decisiones.	0.04	1	0.04
	2	Débil gestión y medición de la eficacia de la fuerza de ventas.	0.03	1	0.03
	3	No se cuenta con estrategias de promoción y publicidad eficaces de los servicios ofrecidos.	0.06	2	0.12
	4	Alto factor de dependencia de un solo cliente.	0.05	2	0.10
	5	No focaliza sus esfuerzos en sectores en crecimiento para incrementar cuota de mercado.	0.06	1	0.06
	6	Deficiente control de los recursos operativos disponibles.	0.05	2	0.10
	7	Los colaboradores tienen la percepción de que la empresa no genera una relación que beneficie a ambos.	0.04	2	0.08
	8	Salario de los colaboradores superior al promedio del mercado.	0.07	1	0.07
			1.00		2.73

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6. Conclusiones

El resultado obtenido es de 2,73, ligeramente superior al promedio, lo que indica que Yobel SCM Logistics mantiene una posición interna fuerte con aspectos relevantes como fortalezas y con posibilidades de mejora. Su principal fortaleza en la industria es su experiencia, personal capacitado, flexibilidad para brindar servicios logísticos diferenciados y el uso de herramientas tecnológicas que le permiten gestionar de manera óptima las operaciones logísticas ofrecidas.

Capítulo IV. Estudio de mercado

1. Objetivo general

Desarrollar una investigación para conocer y determinar lo siguiente:

- Conocer el crecimiento del sector económico al cual pertenece la empresa Yobel SCM Logistics.
- Definir el mercado objetivo, para identificar a clientes potenciales.
- Identificar los competidores directos.
- Determinar proyecciones de la demanda.

2. Metodología

Para estimar la demanda de los servicios logísticos requeridos por el mercado objetivo, se utilizará la metodología predictiva, tomando como base los datos históricos y las tendencias de crecimiento de los sectores a las cuales pertenecen los clientes principales.

3. Identificación, características y evolución del sector

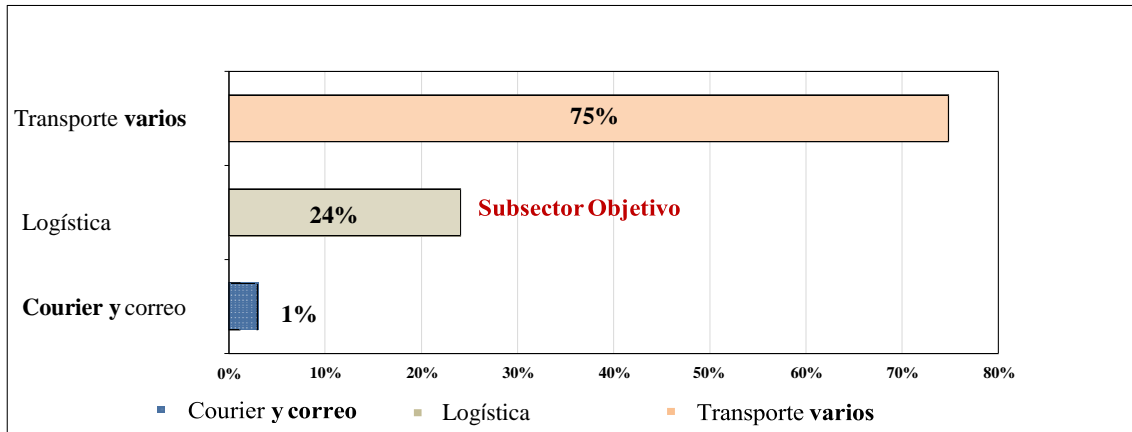
En 2017, la actividad de transporte, almacenamiento, correo y mensajería en el Perú tuvo ingresos aproximados de S/ 28.174 millones al año y en él participaron alrededor de trescientas empresas. Según fuentes de INEI al 2017, en los últimos cuatro años el sector ha crecido a una tasa promedio anual de 4% (ver gráfico 1). En el Perú, las empresas que ofrecen servicios logísticos desempeñan un papel importante para la gestión de la cadena de suministro. Su principal reto es convertirse en una alternativa confiable y económica para las empresas que apuestan por la tercerización de sus operaciones logísticas. Las actividades de los operadores logísticos en el Perú se diferencian en función al nivel de servicios prestados (conocimiento de casi todos los sectores con una gran variedad de servicios) y el nivel de integración entre el operador y sus clientes. Investigadores como Walker (2015) y Kovács, Szabó y Pató (2016) concuerdan en que los operadores logísticos se diferencian en función a sus servicios y a la integración logística que ofrecen, tales como 1PL, 2PL, 3PL, 4PL y 5PL (ver anexo 13).

3.1 Segmentación del sector

El sector al cual pertenece la empresa se encuentra segmentado en tres subsectores: transportes varios, logística y correo y mensajería (ver gráfico 6). Para realizar el análisis de mercado, nos enfocaremos en el subsector logística, el cual representa el 24% del total del mercado del sector. El subsector logístico está dividido en cuatro actividades económicas principales: logística de

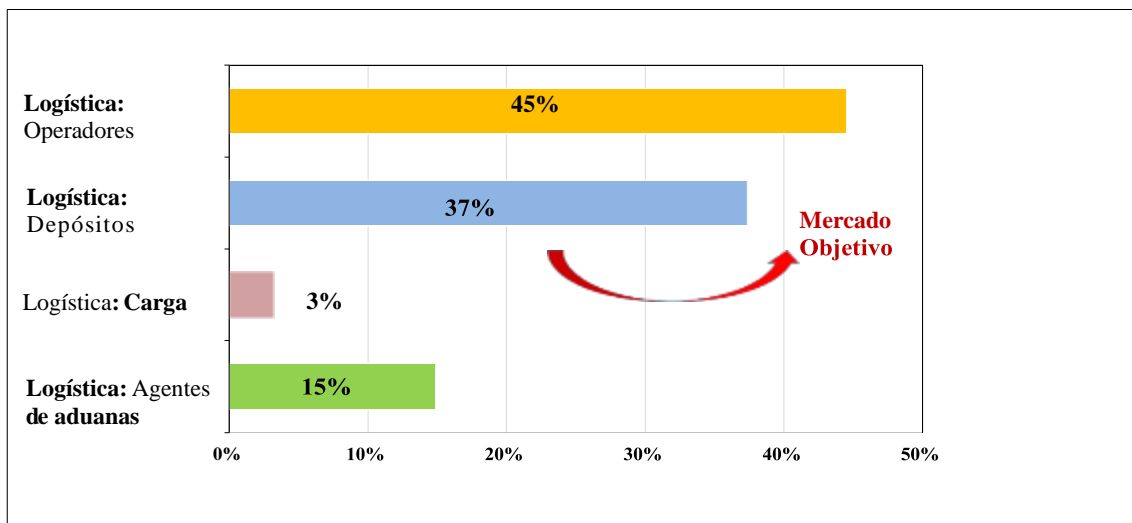
operadores, depósitos, carga y agente de aduanas (ver gráfico 7). La principal actividad económica de Yobel SCM Logistics se desarrolla dentro del subsector logístico de depósitos.

Gráfico 6. Segmentación sector transporte, almacenamiento, correo y mensajería 2017



Fuente: Elaboración propia 2018, Basada en la base de Datos Top 10 000 Perú.

Gráfico 7. Segmentación subsector logístico 2017



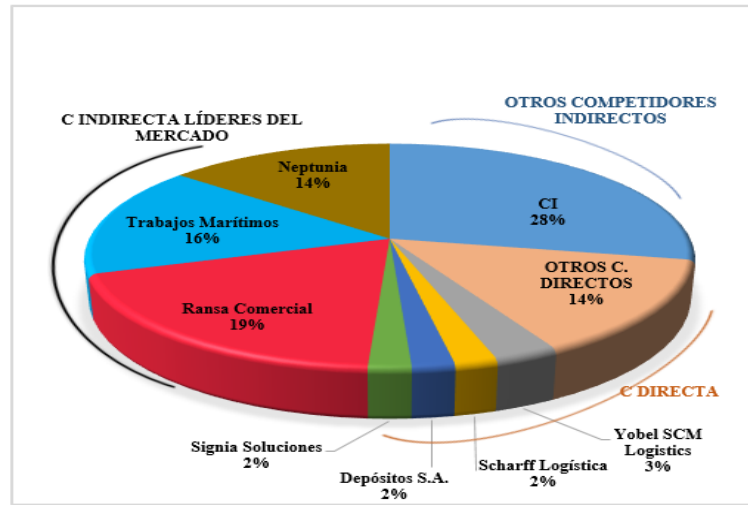
Fuente: Elaboración propia 2018, basada en la base de datos de Top 10.000 Perú.

3.2 Participación de mercado – subsector logístico

Para definir la participación del mercado de las empresas que pertenecen al subsector logístico, será necesario realizar una clasificación de las mismas en función a los siguientes criterios:

- Tipo de operador logístico: 1PL (transporte), 2PL (transporte y almacenamiento) y 3PL (transporte, almacenamiento y gestión de almacenes).
- Sectores económicos a los que ofrece sus servicios logísticos.

Gráfico 8. Participación de mercado con base en las ventas netas - año 2017

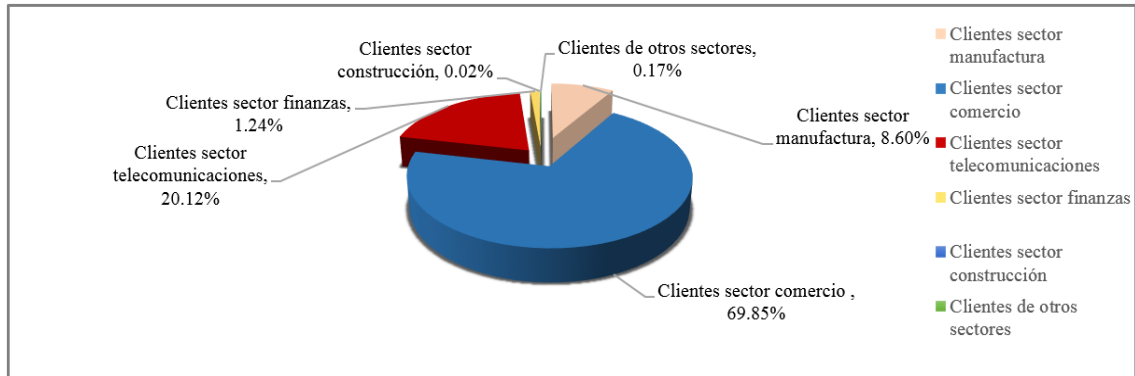


Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en base de datos de Top 10.000 Perú.

4. Clientes

Para identificar a los principales clientes de Yobel SCM Logistics, se realizó una segmentación de estos en función de los sectores a los que pertenecen y al monto de venta recaudado por la empresa en estudio para los años 2016 al 2018.

Gráfico 9. Ventas de Yobel SCM Logistics según tipo de cliente por sector 2016 – 2018



Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en datos de la Empresa Yobel SCM Logistics.

5. Demanda

Para la predicción de la demanda, se utilizará como referencia el crecimiento de los sectores económicos²⁹ a los cuales pertenecen los clientes de la empresa en estudio, así como su porcentaje de participación de mercado y los supuestos de proyección de venta nueva. (Ver tabla 18).

Tabla 18. Cálculo de demanda proyectada periodo 2019 – 2021

Clientes - Sector	Ventas reales 2015 (millones soles)	Ventas reales 2016 (millones soles)	Ventas reales 2017 (millones soles)	Ventas reales 2018 (millones soles)	Escenario pesimista (1)			Escenario conservador (2)			Escenario optimista (3)		
					Ventas reales 2019 (millones soles)	Ventas reales 2020 (millones soles)	Ventas reales 2021 (millones soles)	Ventas reales 2019 (millones soles)	Ventas reales 2020 (millones soles)	Ventas reales 2021 (millones soles)	Ventas reales 2019 (millones soles)	Ventas reales 2020 (millones soles)	Ventas reales 2021 (millones soles)
					0.12%	0.12%	0.12%	1.00%	1.00%	1.00%	4.58%	5.41%	6.05%
Cientes - Sector comercio	54.48	52.91	47.33	47.33	47.33	47.33	47.33	47.80	48.28	48.76	49.50	52.17	55.33
Cientes - Sector telecomunicaciones	17.25	15.17	12.15	12.15	12.15	12.15	12.15	12.28	12.40	12.52	12.71	13.40	14.21
Cientes - Sector manufactura	6.34	3.39	6.45	6.45	6.45	6.45	6.45	6.52	6.58	6.65	6.75	7.11	7.54
Cientes - Sector finanzas	0.92	0.91	0.91	0.91	0.91	0.91	0.91	0.92	0.93	0.94	0.95	1.01	1.07
Cientes - Sector construcción	0.00	0.01	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
Otros sectores	1.03	0.14	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
					67	67	67	68	68	69	70	74	78

(1) Crecimiento del sector (4%) y cuota de participación de mercado Yobel SCM Logistics (3%)

(2) Estimado de crecimiento de venta considerando clientes actuales

(3) Proyección de ventas de principales clientes (Pareto 80/20), según su crecimiento de sus sectores y cuota de mercado

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6. Conclusiones

Los sectores de telecomunicaciones, consumo masivo, construcción y manufactura se perfilan como motores de crecimiento en los próximos tres años, por lo que demandarán servicios logísticos tercerizados, además de las oportunidades que ofrece el entorno. Actualmente, Yobel SCM Logistics no ha incursionado con fuerza en los sectores que proyectan crecimiento en los años venideros. La incursión en estos nuevos mercados podría generar resultados positivos en el desempeño de la empresa.

²⁹ Ver anexo 14: Crecimiento de PBI por sectores económicos.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Análisis y propuesta de misión, visión y valores

1.1 Propuesta de visión

La empresa no cuenta con una visión específica, debido a que la corporación Yobel SCM ha definido que todas las unidades de negocio trabajen bajo la visión corporativa, la cual se enuncia a continuación: «Corporación multinacional, modelo de excelencia sincronizando cadenas de abastecimiento». Nuestra propuesta promueve la creación de una visión para cada unidad de negocio, la cual debe estar alineada al *core* del negocio que desarrolla cada una de ellas. En función de esto, plantearemos la visión a partir del análisis de la matriz.

Tabla 19. Matriz de la visión de Yobel SCM Logistics

Objetivo fundamental	Marco competitivo	Ventajas competitivas
-Ser una empresa referente en el sector logístico de almacenes. -Convertirnos en aliados estratégicos para el crecimiento de nuestros clientes.	Servicios logísticos diferenciados.	-Personal altamente capacitado. -Servicios soportados a través de equipos y sistemas tecnológicos de última generación. -La empresa pertenece a un grupo que está integrado hacia atrás y hacia adelante.
Panorama a futuro en tres años		
-Dado el crecimiento del PBI, se pronostica que el mercado logístico tendrá un crecimiento promedio de 4%. -Se utiliza, desarrolla e incorporan soluciones tecnológicas que nos permite responder con éxito, seguridad y rapidez a las necesidades de nuestros clientes.		

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en McKinsey & Company.

Visión propuesta: la visión propuesta para Yobel SCM Logistics es la siguiente: «Hacia el año 2021, ser una empresa logística referente a nivel nacional comprometida con el crecimiento de nuestros clientes y accionistas».

1.2 Propuesta de misión

La misión actual de la corporación es la siguiente: «Desarrollo continuo del conocimiento optimizando la cadena de abastecimiento de los clientes».

Tabla 20. Matriz de la misión de Yobel SCM Logistics

Componentes	Análisis
Clientes	Clientes que requieren tercerizar sus operaciones logísticas.
Productos o servicios	Servicios logísticos integrales.
Mercados	La empresa opera a nivel nacional.
Tecnología	Uso de herramientas tecnológicas que le permiten gestionar de manera óptima las operaciones logísticas ofrecidas.
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Comprometida con mejorar la relación precio/calidad de los servicios ofrecidos a los clientes, generando mayores ventas y, por ende, mayores ganancias para nuestros accionistas.
Filosofía	Trabajamos en equipo, con gran capacidad de adaptación, flexibilidad e integridad para generar una cultura de éxito.
Concepto que tiene la empresa de sí misma	Experiencia comprobada en <i>outsourcing</i> de servicios logísticos.
Preocupación por su imagen pública	La alta dirección promueve políticas de responsabilidad social.
Preocupación por sus empleados	Mejorar la calidad de vida de nuestros empleados.

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Fred R. David, 2013.

Misión propuesta: «Ofrecer soluciones logísticas integrales que contribuyan a la generación de valor de nuestros clientes y socios estratégicos, con base en nuestra experiencia en el sector, una infraestructura adecuada, tecnología moderna y personal competente y comprometido con una cultura de éxito, actuando siempre con responsabilidad social y ambiental»³⁰.

1.3 Propuesta de los valores

Los nuevos valores propuestos de la empresa deben estar enfocados en los principales puntos mencionados en la misión y la visión propuesta, los cuales son los que se mencionan a continuación:

- Comprometidos con el crecimiento de nuestros clientes, accionistas y otros socios estratégicos.
- Actuando siempre con responsabilidad social y ambiental

En consecuencia, bajo estas dos características, se ha procedido a plantear cuatro principales valores, que deberán ser el soporte para el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos a largo plazo de la compañía. Nuestro CEFI se convierte en la ventaja competitiva diferencial de la empresa.

A continuación, se enumeran los valores propuestos para la compañía, en concordancia con la nueva visión/misión de la compañía: confianza (C), equidad (E), flexibilidad (F) e integridad (I).

³⁰ Para elaborar la misión, se tomó en cuenta los nueve componentes propuestos en Fred R. David, 2013, descritos en la matriz de la misión.

2. Objetivos estratégicos 2019-2021

Los objetivos estratégicos para Yobel SCM Logistics están expresados a un horizonte de tres años y han sido clasificado en tres tipos: rentabilidad, crecimiento y supervivencia (Sallenave, 1994).

2.1 De rentabilidad

- Alcanzar un EBIDTA 8,5%, 8,8% y 9,1% anual para los años 2019, 2020 y 2021.
- Lograr una ROE superior al 8% a partir del tercer año.

2.2 De crecimiento

- Incrementar las ventas de manera sostenida y responsable en 4.6% en el año 2019, 5.4% en el 2020 y 6.1% en el año 2021.

2.3 De supervivencia

- Reducción de costos de los procesos operativos al 2021.
- Incrementar el grado de satisfacción de los clientes en un 5% anual, medido a través de la metodología NPS³¹.

3. Estrategia competitiva

De acuerdo con Fred R. David (2013), y en función de la matriz genérica de Porter (1982), Yobel SCM Logistics tiene una estrategia genérica tipo 2: liderazgo en costos - mejor valor. Esta estrategia busca ofrecer servicios al mejor valor-precio; para lo cual toma como parámetro el precio de los servicios similares que ofrece la competencia (ver anexo 15).

³¹ Net Promoter Score (NPS): es una metodología creada por Frederick F. Reichheld para medir la lealtad y el grado de promoción de los clientes de una empresa. Estos resultados, de manera directa, indican el nivel de satisfacción de los clientes.

Capítulo VI. Generación y selección de estrategia

Luego de establecer el objetivo general y los objetivos estratégicos, alineados con la visión y la misión de Yobel SCM Logistics, lo siguiente será generar estrategias a partir del análisis externo e interno de la organización. Para ello, se identificarán las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas (análisis FODA), para finalmente elaborar la matriz FODA cruzado.

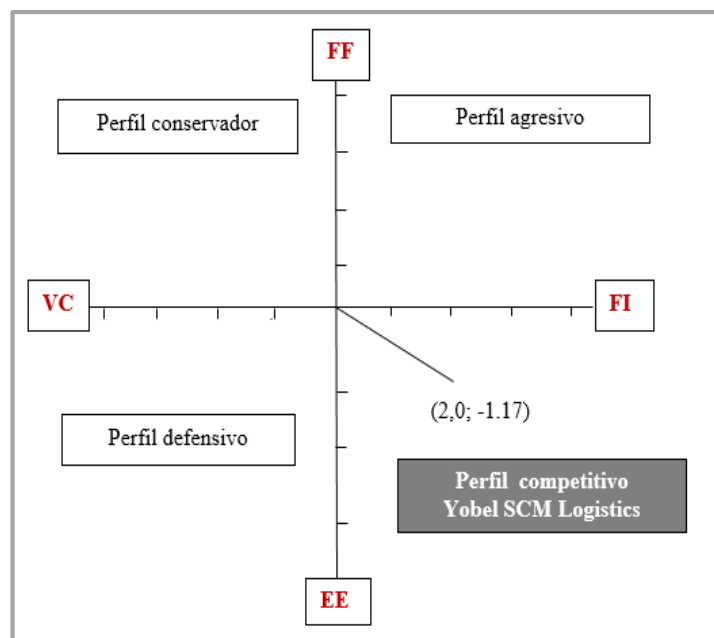
1. Matriz FODA (cruzado)

Considerando lo elaborado en la matriz EFI y EFE, estimaremos las estrategias basadas en el FODA cruzado para aprovechar las fortalezas y superar las debilidades, de modo que se pueda mitigar los riesgos de las amenazas y capitalizar las oportunidades que ofrece el mercado, lo cual se puede observar en los anexos 16 y 17.

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

Esta matriz nos permite realizar un análisis interno (fuerza financiera y ventaja competitiva) y externo (estabilidad del ambiente y fuerza de la industria) del negocio, para seleccionar la estrategia más adecuada para la organización (ver anexo 18).

Gráfico 10. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2018.

A partir del análisis y la evaluación de los cuatro factores determinantes de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, se concluye que Yobel SCM Logistics se encuentra en la capacidad de adoptar una estrategia competitiva. Entre las estrategias a implementar, está la de penetración de mercado.

3. Alineamiento de estrategias con los objetivos

En la tabla 21 se presentan la matriz de alineamiento estratégico, la cual permite agrupar las estrategias generadas de las matrices FODA y PEYEA, así como los objetivos estratégicos al 2021. Como resultado del análisis de concordancia, las que cuenten con más repeticiones serán las seleccionadas, dejando las demás como estrategias de contingencia (D'Alessio, 2012).

Tabla 21. Matriz de alineamiento de estrategias específicas y objetivos estratégicos

N°	Estrategias específicas	Alineamiento			Objetivos estratégicos					Total general	
		FODA	PEYEA	Total	Alcanzar un EBIDTA 8,5%, 8,8% y 9,1% anual para los años 2019, 2020 y 2021.	Lograr una ROE superior al 8% a partir del tercer año.	Incrementar las ventas de manera sostenida y responsable en 4.6% en el año 2019, 5.4% en el 2020 y 6.1% en el año 2021.	Reducción de costos de los procesos operativos al 2021.	Incrementar el grado de satisfacción de los clientes en un 5% anual, medido a través de la metodología NPS		Total
1	Incrementar el nivel de ventas diversificando la cartera de clientes con base en el <i>expertise</i> de la empresa y el servicio diferencial.	1	1	2	1	1	1		1	4	6
2	Generar precios competitivos enfocándonos en la reducción de costos de las operaciones.	1	1	2			1	1	1	3	5
3	Incrementar malla de servicios que incluya propuestas innovadoras y que considere nuevas herramientas tecnológicas.	1	1	2			1			1	3
4	Incrementar la confianza y la satisfacción del cliente, brindando valor agregado a temas relacionados con calidad y eficiencia.	1		1			1			1	2
5	Implementar campañas de promoción y publicidad eficaz.	1	1	2			1		1	2	4
6	Incrementar la eficiencia operativa.	1	1	2	1	1		1		3	5

Fuente: Elaboración propia, 2018, adaptado de D'Alessio 2012.

4. Selección de la estrategia

Como consecuencia de los análisis realizados a partir de la tabla 21, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de crecimiento, rentabilidad y supervivencia, deberá seguirse las siguientes estrategias:

- Incrementar el nivel de ventas diversificando la cartera de clientes con base en el *expertise* de la empresa y el servicio diferencial.
- Generar precios competitivos enfocándonos en la reducción de costos de las operaciones.
- Incrementar la eficiencia operativa.
- Implementar campañas de promoción y publicidad eficaz.

4.1 Penetración de mercado

Se buscará incrementar la participación de mercado a través del incremento de promoción y publicidad eficaz, ofreciendo la misma gama de servicios. Yobel SCM Logistics deberá intensificar sus esfuerzos de marketing para lograr incrementar su participación de mercado en los segmentos elegidos. Los servicios logísticos ofrecidos deben generar un valor agregado diferencial, el cual debe ser percibido por el cliente.

Capítulo VII. Planes funcionales

Después de alinear los objetivos con las estrategias de Yobel SCM Logistics, se han desarrollado los lineamientos sobre los cuales se basarán los planes funcionales, lo cual se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 22. Alineamiento de los planes funcionales estratégicos

Objetivos		Estrategias generadas	Planes funcionales			
Rentabilidad	OE1:	Alcanzar un EBIDTA de 8,5%, 8,8% y 9,1% anual para los años 2019, 2020 y 2021.	E1:	Incrementar el nivel de ventas, diversificando la cartera de clientes con base en el <i>expertise</i> de la empresa y un servicio diferencial.	Marketing	*Incrementar la cartera de clientes. *Incrementar las ventas a clientes actuales y nuevos. *Generar campañas de comunicación para incrementar el posicionamiento de la marca Yobel. *Incrementar el grado de satisfacción de los clientes.
	OE2:	Lograr una ROE superior al 8% a partir del tercer año.	E2:	Generar precios competitivos, enfocándonos en la reducción de costos de las operaciones.		Operaciones
Crecimiento	OE3:	Incrementar las ventas de manera sostenida y responsable en 4.6% en el año 2019, 5.4% en el 2020 y 6.1% en el año 2021.	E3:	Implementar campañas de promoción y publicidad eficaces.	RR.HH.	*Consolidar el proceso de reclutamiento y selección eficiente. *Gestionar las posiciones críticas, reteniendo a los mejores talentos. *Diseñar un sistema de capacitación homogéneo a nivel comercial y de operaciones. *Incrementar la satisfacción de los colaboradores.
Supervivencia	OE4:	Reducción de costos de los procesos operativos al 2021.	E4:	Incrementar las eficiencias operativas.	Responsabilidad social empresarial	*Desarrollar e implementar iniciativas de responsabilidad social para el cuidado del medio ambiente. *Reducir el gasto anual de electricidad. *Reducir el gasto de papel utilizado en impresión de documentos. *Incrementar la tasa de reutilización de uniformes de los operarios.
	OE5:	Incrementar el grado de satisfacción de los clientes en un 5% anual, medido a través de la metodología NPS.				

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1. Plan funcional de marketing

1.1 Introducción

Yobel SCM Logistics compete en un mercado de rápido crecimiento, lo cual genera una oportunidad para incrementar su participación de mercado. Para lograr este propósito, se debe

realizar una segmentación del mercado potencial y definir el mercado objetivo en el cual se aplicará el *mix* de marketing para lograr los objetivos de la empresa.

1.2 Objetivos del plan de marketing

Tabla 23. Objetivos de marketing

Objetivos estratégicos	Descripción	Objetivo de marketing	Metas periódicas			Indicador	Herramienta de medición
			Año 1	Año 2	Año 3		
Crecimiento	Ventas	Incrementar la cartera de clientes en...	5%	7%	9%	Número de clientes nuevos / Número total de clientes	Base de datos MindQube (plataforma comercial)
		Incrementar las ventas de clientes actuales y nuevos en...	4.5%	10%	16.5%	Incremento de venta de clientes actuales y nuevos / venta total anual de clientes actuales	Base de datos QlikView (plataforma de Business Intelligence)
		Generar campañas de comunicación para incrementar el posicionamiento de la marca Yobel y promocionar los servicios ofrecidos en...	15%	20%	25%	Número total de clientes interesados / Número total de clientes mercado objetivo	Base de datos MindQube
Supervivencia	Grado de satisfacción de los clientes	Incrementar el grado de satisfacción de los clientes en...	5%	5%	5%	Número de promotores- Número de detractores / Número total de clientes	Resultados de NPS ³² , Base datos propia

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3 Estrategias de marketing

1.3.1 Criterios para segmentar el mercado de negocio

La estrategia de segmentación de Yobel SCM Logistics ha sido diseñada en función de los siguientes criterios:

³² Net Promoter Score (NPS): es una metodología creada por Frederick F. Reichheld para medir la lealtad y el grado de promoción de los clientes de una empresa. Estos resultados, de manera directa, indican el nivel de satisfacción de los clientes.

Tabla 24. Criterios para segmentar el mercado de negocio

Base de segmentación	Clasificación
Ubicación	Empresas ubicadas en Lima y Callao
Tamaño del cliente	Empresas medianas y grandes
Tipo de clientes	Clientes que se adaptan a los servicios ofrecidos por la empresa Clientes que requieren que el servicio se adapte a sus necesidades

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3.2 Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento de la marca estará centrado en los atributos de flexibilidad (lograr amoldarse a la operación de su cliente), aplicación de mejores prácticas de almacenamiento (procedimientos para mejores resultados) y fuerza laboral comprometida (que asegura que el servicio se realice en la forma y en el momento correcto). De acuerdo con Kotler (2012), la propuesta de valor a transmitir como parte del posicionamiento será construida sobre un marco de referencia competitivo, al cual se enfrenta la empresa, la misma que debe centrar su análisis en el mercado meta, los beneficios clave y el precio. Para este propósito, Yobel SCM Logistics separa las variables consumidor meta y propuesta de valor en dos categorías, con una descripción para cada categoría, como se muestra en la tabla 25.

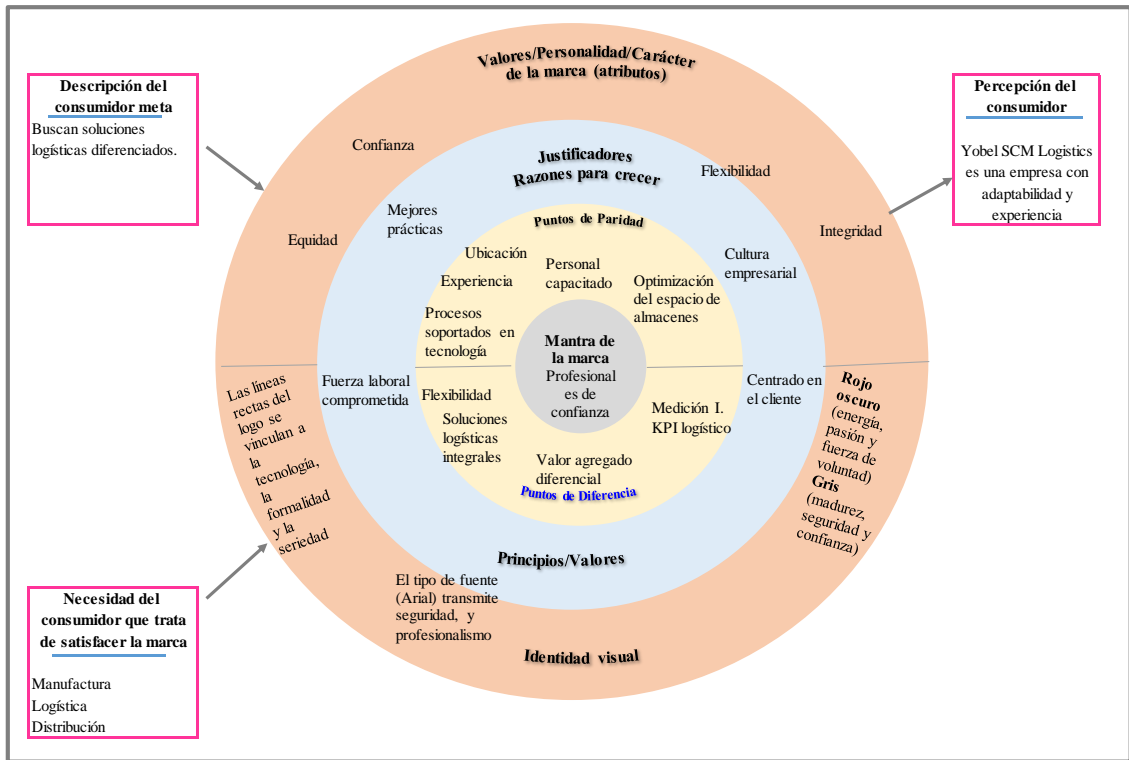
Tabla 25. Marco de referencia competitivo

Consumidores meta	Beneficios clave	Precio	Propuesta de valor
Los que se adaptan a los servicios ofrecidos por la empresa.	Brindar soluciones innovadoras para optimizar la operación de los clientes.	15 - 20%	Servicio logístico integral, soportado mediante procesos con altos estándares de calidad y personas con experiencia comprobada, lo cual genera valor a su negocio.
Los que requieren que el servicio se adapte a sus necesidades.	Flexibilidad para adaptar las operaciones en función de las necesidades de los clientes.	20% a más	Servicio logístico integral adaptado a las necesidades de los clientes, soportado en procesos con altos estándares de calidad y personas con experiencia comprobada, lo cual genera valor a su negocio.

Fuente: Elaboración propia 2018, con base en Kotler (2012).

-Posicionamiento de marca: luego de definir la oferta de servicio para la empresa, se mostrará un análisis del posicionamiento de marca, el cual se muestra en el gráfico 11.

Gráfico 11. Componentes del posicionamiento de la marca Yobel SCM Logistics



Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en Kotler (2012).

-Mantra de Yobel SCM Logistics: el mantra de la marca³³ actual de la corporación es la siguiente: «Profesionales de confianza», por lo que consideramos que esta debería ser la misma para todas las unidades de negocio.

-Puntos de diferencia y de paridad: del análisis hecho a los competidores Scharff Logística, Depósitos S.A. y Signia Soluciones Logísticas SAC, se ha podido determinar que los puntos de paridad son las que brindan un servicio logístico de acuerdo con la ubicación estratégica de sus almacenes, la experiencia reconocida en el sector, personal altamente capacitado, procesos soportados con tecnología y optimización del espacio de los almacenes. Por otro lado, los puntos de diferencia que identifican nuestra propuesta son ofrecer soluciones logísticas integrales, valor agregado diferencial, proponiendo soluciones innovadoras a las operaciones de los clientes, flexibilidad para atender fluctuaciones de la demanda de los clientes y medición de procesos operativos a través de indicadores de desempeño logístico.

³³ Kotler (2012) lo define como la articulación de las características que definen una marca con relación a la esencia y la promesa central de esta. El mantra de la marca se diseña tomando en cuenta los propósitos internos de la organización.

Tabla 26. Puntos de diferencia y paridad con la competencia de Yobel SCM Logistics

	Características	Yobel SCM Logistics	Scharff Logística	Depósitos S.A.	Signia Soluciones
Puntos de paridad ³⁴	Ubicación estratégica de sus almacenes	√	√	√	√
	Experiencia reconocida en el sector	√	√	√	√
	Personal altamente capacitado	√	√	√	√
	Procesos soportados con tecnología	√	√	√	√
	Optimización del espacio de almacenes (cantidad de posiciones por metro cuadrado)	√	√	√	√
Puntos de diferencia ³⁵	Ofrecimiento de soluciones logísticas integrales (manufactura, logística y distribución)	√	X	X	X
	Ofrecimiento de valor agregado diferencial proponiendo soluciones innovadoras a las operaciones de los clientes.	√	√	X	X
	Flexibilidad para atender fluctuaciones de la demanda de los clientes	√	X	√	X
	Medición de procesos operativos a través de indicadores de desempeño logístico	√	X	√	X

Fuente: Elaboración propia, 2018.

-Justificantes: los elementos que permiten justificar que el mantra se mantenga son flexibilidad, las mejores prácticas de almacenamiento y una fuerza laboral comprometida.

-Valores/personalidad/carácter: la marca Yobel SCM Logistics estará asociada a una serie de valores, tales como confianza, equidad, flexibilidad e integridad.

-Identificación visual: la marca Yobel SCM Logistics está compuesta por lo siguiente: 1) nombre de la compañía, Yobel Supply Chain Management, que está escrito en mayúscula y en dos colores; 2) el color gris transmite conocimiento, seguridad y confianza; el color rojo representa energía, fuerza y pasión; 3) la línea recta en el logotipo se vincula con la tecnología, la formalidad y la seriedad; d) el mantra de la empresa se relacionan estrechamente con la promesa central de la marca.

³⁴ Kotler (2012) los define como los atributos o los beneficios que no son necesariamente exclusivos de la marca y que pueden ser compartidos con otras marcas.

³⁵ Kotler (2012) los define como los atributos o los beneficios asociados a la marca, evaluados positivamente y que los consumidores creen que no los encontrarán en la misma magnitud en otra marca de la competencia.

Gráfico 12. Identidad visual de Yobel SCM Logistics



Fuente: Empresa Yobel SCM Logistics, 2018.

1.3.3 Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento planteada es de penetración de mercado, que busca obtener una mayor participación en los segmentos de mercado elegidos con el mismo servicio ofrecido. Los servicios logísticos brindados por la empresa actualmente son de la modalidad de *outsourcing* y, dado el crecimiento del mercado, la empresa cuenta con la capacidad técnica y operativa de brindar el mismo servicio, pero en modalidad de *inhouse*, con lo cual se estaría captando mayor demanda de clientes nuevos.

1.3.4 Comportamiento competitivo

La estrategia competitiva de marketing³⁶ de Yobel SCM Logistics será la de ataque de flancos, que consiste en explotar los puntos débiles de la competencia, así como atender las necesidades insatisfechas del mercado.

1.4 Estrategia de mezcla de marketing o marketing mix

Sobre la base de los objetivos planteados a nivel corporativo y a nivel funcional, que buscan obtener una mayor participación del mercado, se propone las siguientes estrategias de marketing:

1.4.1 Servicio

Debido a la tendencia actual de las empresas de tercerizar sus actividades no relacionadas con su *core business*, la empresa ha diseñado una oferta de servicio flexible, enfocada hacia dos tipos de clientes: (1) los que se adaptan a los servicios ofrecidos por la empresa y (2) los que requieren que el servicio se adapte a sus necesidades. La oferta de mercado está soportada en procesos

³⁶ Mayorga, David & Araujo, Patricia (2014) la definen como el comportamiento competitivo de la empresa frente a la competencia y a la estrategia a utilizar.

operativos integrados (recepción, almacenamiento, fraccionamiento y despacho) y áreas de soporte (aseguramiento de la calidad, mantenimiento y tecnología de la información, entre otros) que brindan herramientas para adaptar las operaciones a las necesidades de los clientes.

1.4.2 Precio

En función de la complejidad del servicio requerido por los clientes, Yobel SCM Logistics cuenta con dos estrategias de precios, las cuales se fundamentan en los costos y el valor percibido:³⁷ (1) Estrategia de precio según los costos: que se adaptan a los servicios ofrecidos por la empresa: esta estrategia de precio busca ser competitiva en el mercado, el rango de margen esperado varía entre 10 – 20%, para lograrlo es necesario que se realicen sinergias operativas que le permitan optimizar los costos. Este tipo de clientes ayudan a diluir los gastos fijos. (2) Estrategia de precio según el valor: que requieren que el servicio se adapte a sus necesidades: el rango de margen esperado es mayor al 20%. Esta estrategia de precio busca generar alta rentabilidad por el servicio de alta especialización ofrecido. El precio alto fijado y aceptado por el cliente está soportado por el valor percibido por el cliente.

1.4.3 Plaza

Según Lovelock (2009), los servicios pueden ser clasificados en función de estas dos dimensiones: (1) naturaleza de la acción del servicio (tangible e intangible) y (2) receptor directo del servicio (personas o posesiones). Con base en esta clasificación, podemos concluir que Yobel SCM Logistics ofrece servicios dirigidos a posesiones físicas (almacenaje en bodegas) y a bienes intangible (procesamiento y transmisión de datos). Yobel SCM Logistics requiere dos canales de distribución para brindar sus servicios: (1) Canal físico: 2 almacenes estratégicamente ubicados en la zona Norte (Los Olivos), con una capacidad de 34.000 posiciones y 1 almacén ubicado en la zona Sur (Lurín), con una capacidad de 12.000 posiciones. (2) Canal digital: utilizado por los clientes para obtener información complementaria de los servicios principales, tales como reporte de stock en línea y confirmación de pedidos fraccionados, entre otros.

³⁷ Lovelock (2009) menciona que el fundamento de una estrategia de fijación de precios se puede describir como un trípode (costos, competencia y valor).

1.4.4 Promoción

El objetivo publicitario y de promoción de Yobel SCM Logistics se basará en cuatro puntos: (1) ampliar la penetración del mercado, (2) dar a conocer la marca y la propuesta de valor diferenciada, (3) captar nuevos clientes y (4) fidelizar clientes. La mezcla promocional propuesta es la siguiente:

-Publicidad: se publicitará en medios de comunicación a los que accede el grupo objetivo (redes sociales, internet, diarios, revistas especializadas y revistas de negocios), destacando las cualidades del servicio y casos de éxito, de acuerdo con el segmento.

-Relaciones públicas: realizar las siguientes actividades: (1) Eventos dos veces al año para la presentación del servicio y exposiciones relacionados con el sector logístico y (2) Boletín digital Yobel SCM Logistics, para mantener comunicados a los clientes sobre temas de interés relacionados con el sector logístico.

-Marketing directo: para una mayor personalización de las comunicaciones, así como un mayor acercamiento del cliente a la empresa, se usará la base de datos propia (MindQube) para el envío de cartas personalizadas (físicas y vía correo electrónico) y telemarketing.

1.4.5 Procesos

Los servicios ofrecidos por Yobel SCM Logistics deben estar soportados en procesos que se encuentren alineados con la propuesta de valor ofrecida por la empresa. Para lograr esto, se propone desarrollar procesos operativos diseñados en función de los requerimientos específicos de los clientes, soportados en un sistema tecnológico para su automatización, control y optimización. Se pondrá énfasis en el análisis de datos operativos para identificar oportunidades de mejora que permita optimizar los procesos. También se hará seguimiento y control de los indicadores de procesos pactados con el cliente en los acuerdos del nivel de servicio (ANS)³⁸. El detalle será presentado en el plan de operaciones, lo cual permitirá, de manera directa, elevar el indicador de satisfacción de los clientes.

³⁸ El cumplimiento de los indicadores pactados en el ANS está directamente relacionado con el cumplimiento del objetivo de satisfacción al cliente propuesto como parte de los objetivos del plan de marketing.

1.4.6 Personas

Según Kotler (2012), la satisfacción del personal tiene un rol importante, ya que el personal que se encuentra satisfecho en su trabajo siente un impulso interno para consentir a los clientes, interpretar con exactitud sus necesidades, desarrollar una relación personal con ellos y entregar un servicio de calidad para resolver los problemas. La competencia entre empresas en el sector logístico ha alcanzado un nivel muy alto. El cliente ya no se enfoca únicamente en la calidad del servicio que recibe, sino también en la satisfacción de sus necesidades. Los colaboradores de Yobel SCM Logistics cumplen un papel fundamental en la entrega de la propuesta valor; por ello, se priorizará la selección y el desarrollo de su personal, manteniéndolo en todo momento motivado y capacitado.

1.4.7 Infraestructura física

Yobel SCM Logistics cuenta una infraestructura adecuada que le permite atender a sus clientes actuales. Para incrementar su cartera, será necesario contar con capacidad de almacenamiento disponible, lo que implica optimizar las posiciones asignadas a los clientes actuales.

1.5 Presupuesto de marketing

A fin de sustentar todas las acciones estratégicas propuestas, se considera el presupuesto necesario detallado en la tabla 27.

Tabla 27. Presupuesto anual de marketing

Actividad	Precio unitario (S/)	Cantidad anual	Unidad	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)
Promoción							
Publicidad en medios de comunicación y redes sociales							
-Google + Facebook	2.100	3	veces/año	15.000	4.200	4.200	4.200
-Anuncios en el diario "Gestión"	3.000	3	avisos/año	9.000	6.000	6.000	6.000
-Revista logística 360 The Supply Chain Magazine	900	3	avisos/año	5.000	1.800	1.800	1.800
-Revista Semana Económica	1.000	12	avisos/año	8.000	8.000	8.000	8.000
-Merchandising	5.000	1	anual	5.000	5.000	5.000	5.000
-Relaciones públicas	4.800	1	anual	3.200	3.200	3.200	3.200
-Boletín digital	3.500	4	veces/año	14.000	8.000	8.000	8.000
-E-mail marketing	1.200	1	anual	3.800	600	600	600
Personas							
Capacitar fuerza de ventas y de operaciones	2.500	3	veces/año	55.000	5.000	5.000	5.000
Encuestas de satisfacción del cliente	5.000	1	anual	10.000	5.000	5.000	5.000
Contingencias				5.000	1.000	1.000	1.000
Total				133.000	47.800	47.800	47.800

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Plan funcional de operaciones

2.1 Introducción

La estrategia de operaciones «especifica los medios por los cuales las operaciones ponen en marcha la estrategia corporativa y ayuda a construir una empresa orientada al cliente» (Krajewski, 2013). Definir de manera correcta los procesos operativos y su interrelación es la base para cumplir con la propuesta de valor prometida a los clientes³⁹. Yobel SCM Logistics ha decidido competir con una estrategia de negocio basada en liderazgo en costos - mejor valor. Para lograrlo, será necesario lo siguiente: (1) que la misión de operaciones haga énfasis en la optimización de procesos para reducir costos, (2) plantearse objetivos que logren cuantificar el desempeño de las operaciones, (3) tomar decisiones estratégicas que permitan alcanzar los objetivos de operaciones planteados y que se encuentren integrados con las decisiones de otras áreas funcionales⁴⁰.

³⁹ La propuesta de valor de Yobel SCM Logistics se encuentra alineada con su misión, visión y el cumplimiento de los once atributos del servicio ofrecido (ver anexo 19).

⁴⁰ Según Schroeder (2011), toda operación debe tener una misión que se conecte con la estrategia de negocio y que esté de acuerdo con la estrategia de las áreas de finanzas, sistemas de información y recursos humanos, entre otras.

Con base en los resultados obtenidos de la última encuesta de satisfacción al cliente, realizada con la metodología Net Promoter Score (NPS)⁴¹, se puede concluir que, de los 43 clientes encuestados, el 55.81% son neutros, el 30.23% son promotores y el 13.95% son detractores. Analizando los resultados (ver anexo 19) por tipo de cliente, se han identificado los atributos del servicio que se debe mejorar para lograr fidelizar y mantener a los actuales clientes.

2.2 Procesos

Según Zaratiegui (1999), los procesos son clasificados en tres categorías: (1) estratégicos, (2) operativos y (3) soporte, que contienen todos los procesos y áreas que deben interrelacionarse para lograr contribuir, desde su posición y alcance, al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por la empresa. En el mapa de procesos de Yobel SCM Logistics (ver anexo 20), se plasma esta interrelación entre procesos y áreas. Por otro lado, en el diagrama de flujo del servicio (ver anexos 21 y 22), se brinda una visión clara de los procesos en los cuales se deben enfocar nuestras propuestas de mejora para que generen valor agregado a la empresa y a los clientes de manera directa.

2.3 Objetivos del plan de operaciones

Los objetivos del plan de operaciones están enfocados en lograr la eficiencia de los procesos para reducir costos y mejorar la velocidad de respuesta y la calidad de los servicios⁴². Debido a que la competencia se da en el ámbito de una industria en crecimiento y dinámica, los objetivos se plantearán solo con una proyección a tres años.

⁴¹ Net Promoter Score (NPS): es una metodología creada por Frederick F. Reichheld para medir la lealtad y el grado de promoción de los clientes de una empresa. Estos resultados indican, de manera directa, el nivel de satisfacción de los clientes.

⁴² De acuerdo con Schroeder (2011), los cuatro objetivos comunes de las operaciones son el costo, la calidad, la entrega y la flexibilidad, pero en ciertas ocasiones pueden incluirse otros objetivos, como la innovación, la seguridad y la sustentabilidad ambiental.

Tabla 28. Objetivos de operaciones

Categoría	Objetivo de operaciones	Metas periódicas			Indicador
		Año	Año	Año	
		1	2	3	
Costos	Reducir costo de venta (gasto de personal, gasto de material, gastos operativos y gasto de telefonía y tecnología) en...	0.6%	0.4%	0.3%	Costo de venta (año 1- año 2) / Costo de venta (año 1)
	Optimizar el uso de infraestructura asignada por cliente	80%	85%	90%	Total, de posiciones facturadas por cliente / Total de posiciones asignadas a clientes
Calidad	Mejorar la confiabilidad del servicio integral ⁴³ .	0.5%	0.3%	0.1%	Pérdidas anuales/ Total de ventas anuales.
Innovación	Incrementar anualmente el número de proyectos que generen valor a los clientes en...	15%	20%	25%	Número de proyectos implementados/ Total de proyectos propuestos

Fuente: Elaboración propia 2018.

2.4 Estrategia de operaciones

Según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013), la estrategia de operaciones cumple dos funciones: (1) es el eje que engrana los procesos internos de la empresa para formar y optimizar la cadena de suministro y (2) especifica los medios por los cuales las operaciones ponen en marcha la estrategia corporativa y ayudan a construir una empresa orientada al cliente. En función de lo antes expuesto y con relación a los objetivos definidos para el plan de operaciones, se plantearán las decisiones estratégicas en las categorías de procesos, capacidad y calidad⁴⁴, las cuales han sido consideradas como clave para lograr cumplir con la estrategia de negocio.

⁴³ La confiabilidad del Servicio Integral, implica minimizar cualquier impacto económico para los clientes y Yobel por conceptos de: pérdida de mercadería y penalidades por incumplimiento de los acuerdos del nivel de servicio.

⁴⁴ Según Schroeder (2011), las decisiones estratégicas deben indicar la manera en la que se lograrán los objetivos de las operaciones; por esta razón, es importante contar con un patrón consistente de decisiones estratégicas para cada una de las siguientes categorías: proceso, calidad, capacidad e inventario.

Tabla 29. Implementación de actividades estratégicas

Objetivo	Categoría	Actividades estratégicas	Actividades específicas
Reducir costo de venta (gasto personal, gasto de material, gastos operativos y gasto de telefonía y tecnología).	Proceso	Implementación del Sistema MUGEL, para proyectar la necesidad de mano de obra directa por cliente, lo que permitirá realizar sinergias operativas, reduciendo el gasto de personal en 0.5%, 0.4% y 0.2% y sobretiempos anuales en 7%, 5% y 2%.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validar que los códigos de servicio por cliente tengan cargada su ruta. 2. Solicitar demanda semanal de servicios por cliente y cargarla en ERP - LX. 3. Realizar redistribución de recursos de mano de obra diaria en función de la necesidad por cliente. 4. Trasladar el gasto de mano de obra a cada proceso - cliente. 5. Implementar indicador mensual de sobretiempos por proceso - cliente, responsable jefe de almacén.
	Proceso	Reducir gasto anual en telefonía en 3.5%, 2% y 1% y tecnología en 4%, 4% y 4%.	<p>Telefonía:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducir el uso de telefonía fija y móvil para reuniones de trabajo. Implementar el uso de video llamadas o Skype. <p>Tecnología:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Reducir la cantidad de ayudas solicitadas a los proveedores externos e internos para resolver problemas con las herramientas tecnológicas (software y correo, entre otros). <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Ayudas externas: se capacitará al personal de TI Yobel para atender los principales problemas relacionados con el software de operación para que tengan la capacidad de resolverlos sin necesidad de depender del proveedor. 2.2. Ayudas internas: la incidencia más reportada es la ayuda para cambio de clave de correo o inicio de red; por ello, se han unificado ambas claves.
	Inventario	Optimizar el consumo de materiales de embalaje para reducir gastos de materiales anualmente en 1%, 1% y 1%.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar fórmula y merma de cajas de embalaje por servicio - cliente. 2. Cuantificar el consumo de cajas por cliente, en función de la demanda anual proyectada. 3. Incrementar la rotación de cajas de embalaje de productos del cliente - venta directa (Belcorp). 4. Reutilizar cajas originales para <i>packing</i> de clientes <i>retail</i>.
Incrementar anualmente el número de proyectos que generen valor a nuestros clientes.	Proceso	Implementar servicio de asesoría continua a nuestros clientes, que brinde soluciones a sus problemas operativos y genere valor agregado a sus operaciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir equipo multifuncional que evalúe el mapa de valor actual del proceso. 2. Definir reuniones con los clientes para recabar información sobre nuevos proyectos. 3. Diseñar soluciones haciendo uso de metodologías del Design Thinking, Lean Start Up y Scrum. 4. Definir gantt de implementaciones de las propuestas.
Optimizar el uso de infraestructura asignada por cliente.	Capacidad	Implementar el sistema WMS- High Jump Warehouse para los clientes estratégicos, para lograr la optimización del uso de posiciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluar factibilidad técnica y económica de implementación del sistema por tipo de cliente. 2. Realizar medición mensual (% de ocupabilidad).
Mejorar la confiabilidad del servicio integral	Calidad	Implementar medición mensual a los jefes de almacén, para cuantificar las pérdidas económicas por concepto de mercadería perdida y penalidades por deficiencias en el servicio.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolectar y cuantificar reclamos mensuales de clientes. 2. Analizar causa raíz y proponer plan de acción. 3. Implementar indicador mensual para los jefes de almacén, para medir el impacto económico por concepto de pérdida de mercadería y penalidades.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.5 Presupuesto de operaciones

Tabla 30. Presupuesto anual de operaciones

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Concepto	(S/)	(S/)	(S/)	(S/)
Implementación de un área de trabajo de asesoría continua a los clientes.	80.000	5.000	6.000	7.000
Total	80.000	5.000	6.000	7.000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Plan funcional de recursos humanos

3.1 Introducción

Desde el año 2013, el área de recursos humanos trabaja bajo el modelo único de gestión humana (MUGH), pero la percepción de los clientes internos es que el equipo de recursos humanos actúa de manera reactiva y no gestiona adecuadamente muchas iniciativas impulsadas por ellos mismos. La unidad de Yobel SCM Logistics considera que el talento humano es su principal pilar del negocio; por ello atraerlo, formarlo y retenerlo es fundamental para el desarrollo de la organización. Actualmente, la unidad de negocio cuenta con un total de 893 colaboradores⁴⁵, mayoritariamente de sexo masculino (69%), con una segmentación generacional⁴⁶ compuesta por 14% generación Z, 36% generación Y, 40% generación X y un 9% de *baby boomers*. Para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, será necesario enfocarse en atraer, retener y desarrollar el talento⁴⁷, fomentando una cultura organizacional y un buen clima laboral para garantizar un servicio de calidad que se exprese en la satisfacción del cliente.

3.2 Estructura de la gerencia de recursos humanos propuesta

La gerencia de recursos humanos es una sola para toda la corporación (ver anexo 23); sin embargo, los integrantes de esa área no coordinan ni se comunican adecuadamente entre las diversas áreas, sino que los temas específicos de cada una se gestionan de manera aislada, cumpliendo cada quien con sus funciones específicas.

⁴⁵ Según Reporte de Recursos Humanos de Yobel SCM Logistics al 31 de Agosto del 2018.

⁴⁶ Según el Observatorio Generación&Talento, en colaboración con la Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE, el mercado laboral actual está conformado por cuatro generaciones que cohabitan en las empresas: la generación Z, de hasta 23 años de edad; la generación Y, de hasta 34 años de edad; la X, de hasta poco más de 48, y los *baby boomers*, de hasta 65 años.

⁴⁷ De acuerdo con Ulrich (2011), uno de los desafíos fundamentales que enfrentan los ejecutivos de RR.HH. es atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual. Asegurarse capital intelectual significa que se deben generar y generalizar nuevas ideas.

La nueva estructura de recursos humanos que se propone permitirá agregar valor a la corporación en el largo plazo (ver anexo 24). Según Jac Fitz-enz (1990), cuanto más participen los responsables de recursos humanos en la definición de la estrategia, más estará la compañía en capacidad de implementar los sistemas de gestión de capital humano, o HCM (*Human Capital Management Systems*). Además, en las compañías que siguen una estrategia de costes, los gerentes de RR.HH. prefieren que los HCM midan la capacidad de los empleados para manejar los costos.

3.3 Objetivos del plan de recursos humanos

Los objetivos de recursos humanos se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 31. Objetivos de recursos humanos

Objetivos	Metas periódicas			Indicador	Herramienta de medición
	Año 1	Año 2	Año 3		
Consolidar el proceso de reclutamiento y selección eficiente.	85%	88%	91%	% de cumplimiento de acuerdo con el proceso de selección.	Reporte de recursos humanos
Identificar <i>high potentials</i> ⁴⁸ , para gestionar su retención ⁴⁹ .	>40%	>50%	>60%	Número de colaboradores <i>high potential</i> / Total de empleados en un periodo	Reporte de recursos humanos
Diseñar un sistema de capacitación homogéneo a nivel comercial y de operaciones, alineado con la estrategia de crecimiento de la compañía, que permita mejorar la proactividad y la eficiencia de las operaciones.	60	70	80	Horas anuales por colaborador	Registro de formación
Incrementar la satisfacción de los colaboradores de acuerdo con las políticas laborales de la empresa.	65%	70%	75%	% de resultados de encuesta de clima laboral	Reporte de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia, 2018.

⁴⁸ Empleados con un alto talento potencial tienen la capacidad de liderar, supervisar grupos, tomar decisiones y estar comprometidos con su trabajo.

⁴⁹ Según Hatum (2011), la retención de los empleados debe ser una prioridad y debe llevarse a cabo no solo desde el departamento de recursos humanos, sino también desde toda la organización; es decir, que debe estar vinculada directamente a la planeación estratégica de la empresa.

3.4 Implementación de actividades estratégicas

Tabla 32. Actividades estratégicas de recursos humanos

A. Consolidar el proceso de reclutamiento y selección eficiente	
A1	Rediseñar el procedimiento de selección.
A2	Incorporar un filtro para asegurar que se reclute personas que encajen con la cultura corporativa.
A3	Incorporar nuevos procesos de inducción innovadores.
B. Identificar <i>high potentials</i> para gestionar su retención	
B1	Desarrollar un programa que permita reconocer y retener empleados con alto potencial.
B2	Implementar una gestión de indicadores que aporte a los resultados de la gestión.
B3	Fortalecer los planes de sucesión hasta los puestos de jefaturas.
C. Diseñar un sistema de capacitación homogéneo a nivel comercial y de operaciones	
C1	Diseñar planes de capacitación para posiciones críticas en los diferentes niveles ⁵⁰ . Para ello, se realizará capacitaciones periódicas internas y externas para el personal de fuerza de venta y de operaciones, a fin de mantener al personal con el suficiente conocimiento del servicio y así empoderarlo para generar un servicio de excelencia.
C2	Implementar una escuela especializada dentro de la corporación para cubrir posiciones vacantes.
D. Incrementar la satisfacción de los colaboradores	
D1	Asegurar la igualdad salarial en todos los niveles de la empresa (Ley 30709).
D2	Buscar en todo momento contar con personal motivado; para ello, se realizará encuestas de satisfacción a los colaboradores y estudio de clima organizacional que permita detectar aspectos clave que puedan estar impactando el ambiente laboral.
D3	Desarrollar un nuevo plan de incentivos diferenciados, según expectativas generacionales.
D4	Reforzar las líneas de carrera establecidas en la unidad de negocio.
D5	Garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable.
D6	Implementar programas de reconocimiento en función de resultados.
D7	Desarrollar un adecuado proceso de comunicación interna mediante el uso de intranet, pizarrones de anuncios, <i>storytelling</i> , videos personalizados, mensajes electrónicos y reuniones de lecciones aprendidas (desarrollo de caso de éxito con un cliente), desayunos con la gerencia, eventos sociales y jornadas de <i>teambuilding</i> .

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.5 Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto para este plan funcional se muestra en la tabla 33.

⁵⁰ Yobel posee cinco niveles ocupacionales: Nivel 1: gerentes, Nivel 2: jefes, Nivel 3: supervisores, Nivel 4: analistas y Nivel 5: auxiliares y operarios.

Tabla 33. Presupuesto de recursos humanos

Concepto	Responsable	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
		(S/)	(S/)	(S/)	(S/)
Rediseño de perfiles de puestos para el área de RR.HH.	Consultor externo		4.000		
Rediseño del proceso de selección de personal	Recursos humanos		2.500		
Rediseño del programa de inducción	Recursos humanos		2.500	2.500	2.500
Diseñar un programa que permita identificar el potencial de los empleados.	Consultor externo		5.000		
Automatización de reportes de RR.HH./Indicadores	Consultor externo		20.000		
Diseñar planes de sucesión para posiciones críticas a nivel de unidades de negocio	Recursos humanos		3.000	3.000	3.000
Diseñar planes de capacitación para posiciones críticas en los diferentes niveles.	Consultor externo		3.000	3.000	3.000
Implementar una escuela especializada dentro de la corporación para cubrir posiciones vacantes.	Recursos humanos		6.000	3.000	3.000
Diseñar un plan de incentivos diferenciados, según expectativas generacionales.	Consultor externo		8.000		
Diseñar un plan para fortalecer el trabajo en equipo a nivel de la corporación que integre las diferentes unidades de negocio.	Consultor externo		8.000		
Diseño de un plan para gestionar la cultura corporativa.	Recursos humanos		2.500	2.500	2.500
Diseño de un plan de comunicación interna.	Recursos humanos		2.500	2.500	2.500
Realizar encuesta de clima organizacional.	Consultor externo		10.000	10.000	10.000
Desarrollar y ejecutar desayunos con la gerencia, eventos sociales y jornadas de <i>teambuilding</i> .	Recursos humanos		10.400	12.000	18.000
Contratación de personal para realizar actividades de planeamiento y control.	Operaciones	71.400	71.400	71.400	71.400
Total		71.400	158.800	109.900	115.900

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Plan funcional de responsabilidad social empresarial

4.1 Introducción

Yobel SCM Logistics considera que una empresa con una imagen positiva entre sus grupos de interés es vista como una empresa más favorable; por eso, se pretende desarrollar un modelo sostenible y responsable, que busque la mejora del rendimiento económico, la protección del medio ambiente y el beneficio de la sociedad, incorporando un modelo de gestión de sostenibilidad basado en tres pilares: planeta, personas y sociedad⁵¹.

4.2 Identificación de grupos de interés o *stakeholders*

Schwab (2008) indica que, de acuerdo con la teoría de los grupos de interés, o *stakeholders*, «existen distintos grupos de personas que podrían verse afectados de manera distinta de acuerdo a sus propios intereses por las acciones y decisiones de la empresa». Malik (2015) sostiene que las empresas obtienen diferentes beneficios de la responsabilidad social empresarial (RSE) que, al final, siguen mejorando el valor general de la empresa, mientras que Kotler y Lee (2005) indican una serie de beneficios que subrayan el entusiasmo de las empresas por la RSE, tales como el aumento de las ventas y la participación en el mercado, el fortalecimiento del posicionamiento de la marca, la mejora de la imagen y la influencia de la empresa, la disminución de los costos operativos, el aumento del atractivo para los inversores y el aumento de la capacidad de atraer, motivar y retener a los empleados. De acuerdo con la matriz de poder/interés⁵², se ha identificado a todos los *stakeholders* interesados de Yobel SCM Logistics, basándose en el interés que cada uno de estos tiene en la decisión que va a tomar la empresa y su poder o grado de influencia sobre la toma de la decisión (ver anexos 25 y 26).

4.3 Objetivos de RSE

Empleando el enfoque indicado en el punto anterior, se plantean los objetivos de RSE considerando el cuadrante de poder alto e interés alto: i) accionista, ii) colaboradores, iii) clientes

⁵¹ De acuerdo con John Elkington (1997), en su libro *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line 3 BL teoría de las 3 P's (people, planet, profit)*, destaca el concepto de triple cuenta de resultados donde la empresa muestra tres vertientes: económica, ambiental y social.

⁵² Johnson y Scholes (2001), en su libro *Exploring Public Sector Strategy*, definen el poder como el grado en el que los individuos o grupos son capaces de persuadir, inducir o coaccionar a otros para seguir determinadas conductas y, de acuerdo con sus expectativas, influir en las estrategias de la organización. De este modo, el poder que ejerzan los diferentes grupos de interés sobre la empresa determinará su grado de dependencia respecto de cada uno ellos.

y iv) medio ambiente (ver tabla 34). El logro de estos objetivos define la imagen de una empresa socialmente responsable.

Tabla 34. Objetivos de RSE

Objetivos	Metas periódicas			Indicador	Herramienta de medición
	Año 1	Año 2	Año 3		
Desarrollar e implementar iniciativas de responsabilidad social para el cuidado del medio ambiente.	≥ 1	≥ 1	≥ 2	Número de ideas implementadas al año	Informes periódicos (trimestrales) y reportes de gestión
Reducir el gasto anual de electricidad.	2%	2%	2%	% de reducción de gasto de electricidad (año 1- año 2) / Gasto de electricidad (año 1)	Informes periódicos (trimestrales) y reportes de gestión
Reducir el gasto de papel utilizado en impresión de documentos.	3.5%	3%	2%	% de reducción de consumo de papel para impresión (año 1- año 2) / Gasto total de papel para impresión (año1)	Informes periódicos (trimestrales) y reportes de gestión
Incrementar la tasa de reutilización de uniformes de los operarios.	17%	22%	27%	(Número prendas reutilizadas (año 2- año 1) / Total de prendas de uniformes	Informes periódicos (trimestrales) y reportes de gestión

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.4 Implementación de actividades estratégicas

Tabla 35. Actividades estratégicas de RSE

A. Desarrollar e implementar iniciativas para el cuidado del medio ambiente	
A1	Realizar charlas de concientización de medio ambiente y ahorro de energía a los colaboradores y proveedores.
A2	Facilitar material didáctico para la difusión del cuidado del ambiente y ahorro de energía.
A3	Difundir políticas de responsabilidad social ejecutadas por Yobel SCM Logistics a través de los diferentes canales de comunicación (reuniones presenciales, conferencias, páginas web, informes periódicos trimestrales y redes sociales, entre otros).
B. Reducir al mínimo el gasto anual de electricidad	
B1	Instalación de sensores de infrarrojo IRED en un mayor número de ambientes de la empresa, para que automaticen el encendido y apagado de las luces y equipos de aire acondicionado.

C. Reducir el consumo de impresión de documentos	
C1	Implementar la política de política de ahorro en impresión. Se asignará una clave a los usuarios para restringir el acceso a impresiones por usuario y se promoverá el uso de documentos digitales (facturas) y documentos de trabajo.
C2	Establecer criterios de sostenibilidad en los procedimientos de compra de materiales derivados de la madera (papel, cartón, sobres y etiquetas, entre otros); se utiliza, como criterio de valoración en la compra de materiales, proveedores que cuenten con certificación de gestión forestal sostenible.
D. Incrementar tasa de reutilización de los uniformes de los operarios	
D1	Refaccionar los uniformes de los operarios para extender su tiempo de vida. Se solicitará al proveedor de lavandería que brinde el servicio de costura y reparación de uniformes parcialmente dañados. Con esta iniciativa, Yobel SCM Logistics disminuirá el impacto ambiental de la empresa e involucrará a los empleados en una cultura organizacional de medioambiente amigable.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.5 Presupuesto de RSE

El presupuesto para este plan funcional se muestra en la tabla 36.

Tabla 36. Presupuesto anual de RSE

	Año 1	Año 2	Año 3
Concepto	(S/)	(S/)	(S/)
Difusión de políticas de responsabilidad social a través de los diferentes canales de comunicación (reuniones presenciales, conferencias, páginas web, informes periódicos trimestrales y redes sociales, entre otros).	5.000	6.000	7.000
Facilitar material didáctico para la difusión del cuidado del ambiente y ahorro de energía.	2.000	2.000	2.000
Contratación de una empresa para refaccionar los uniformes de los operarios para extender su tiempo de vida.	11.000	13.000	17.000
Gastos operativos varios (instalación de sensores de infrarrojo y adquisición de luminarias LED, entre otros)	4.000	5.000	6.000
Total	22.000	26.000	32.000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. Plan funcional de finanzas

5.1 Introducción

Los ingresos de la Yobel SCM Logistics se sustentan en los servicios prestados en dos modalidades: servicios de *outsourcing*, que representan el 95% del total de ventas netas, y 5% corresponden a servicios de la modalidad *inhouse*. Para determinar si el plan estratégico propuesto es viable, se realizará un análisis económico y financiero (ver anexo 27).

5.2 Objetivos de finanzas

Consideramos los siguientes objetivos, mostrados en la tabla 37, para este plan funcional:

Tabla 37. Objetivos del plan funcional de finanzas

Objetivos	Metas periódicas			Indicador	Herramienta de medición
	Año 1	Año 2	Año 3		
Alcanzar un EBIDTA/Ventas anual superior al 9% a partir del tercer año.	8,5%	8,8%	9.1%	Ebidta/Ventas	Reporte del área de contabilidad
Lograr una ROE superior al 8% a partir del tercer año.	6.4%	7.5%	8.6%	ROE	Reporte del área de contabilidad

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.3 Evaluación financiera del plan estratégico

Se ha clasificado las inversiones de los presupuestos para la implementación del plan estratégico, que incluye planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y de responsabilidad social empresarial.

Tabla 38. Presupuesto de las estrategias propuestas 2019-2021

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
	Monto S/	Monto S/	Monto S/	Monto S/
Presupuesto de marketing	133.000	47.800	47.800	47.800
Presupuesto de operaciones	80.000	5.000	6.000	7.000
Presupuesto de recursos humanos	71.400	158.800	109.900	115.900
Presupuesto de RSE	0	22.000	26.000	32.000
	284.400	233.600	189.700	202.700

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.3.1 Supuestos

- El horizonte de proyección es de tres años (2019-2021)
- Se toma como año base (año cero) el cierre de 2018.
- La tasa de impuesto a la renta es 29.5%.
- Los montos son expresados en soles.
- Incrementar las ventas de los servicios en 4.6%, 5.4% y 6.1% para los años 1, 2 y 3 como consecuencia de la estrategia de penetración de mercado, focalizando en clientes cuyos sectores se perfilan como motores de crecimiento.
- Ahorrar en energía eléctrica, mediante la instalación de sensores de infrarrojo (IRED) que automatizan el encendido y el apagado de las luces, usando 6% menos de consumo.
- Ahorrar en gastos de impresión y fotocopiado, mediante una política de ahorro, enfocados en automatización de procesos, servicio de administración de impresiones y digitalización de documentos, usando 3% menos de consumo.
- Ahorrar por gastos de telefonía internacional y móvil mediante la renegociación de contratos de comunicaciones a través de un solo operador, aprovechando las redes wi-fi de la oficina o las instalaciones, haciendo reuniones virtuales, usando herramientas sobre voz IP, tanto a dispositivos fijos como móviles (comunicación entre dos dispositivos conectados a internet sin coste alguno), usando 2% menos de consumo.
- Ahorro en gastos de personal por sinergias operativas mediante la implementación del modelo único de gestión logística (MUGEL), reduciendo hasta un 3% en el tercer año.

5.3.2 Determinación de la tasa de descuento

Para evaluar la viabilidad económica de plan propuesto, es necesario descontar los flujos de caja económicos proyectados a una tasa de descuento. Para ello, primero se calcula el costo de oportunidad del accionista (COK) y la estructura de deuda de 28% y capital de 72%, obteniéndose un WACC de 10.88%.

Tabla 39. Cálculo del COK

Parámetros	Valor
Beta desapalancado	0.53
Beta (riesgo sistemático) (β)	0.64
Tasa libre de riesgo (rf)	5.00%
Riesgo país (Rp)	1.30%
Tasa de mercado (rm)	12.09%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 40. Cálculo del WACC

Parámetros	Valor
COK	11%
Participación de aporte propio	78%
Costo de la deuda - Kd	9.6%
Impuesto a la renta	29.50%
Participación de deuda	22%
WACC	9.97%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.3.3 Flujo de caja sin aplicación del plan

Sin plan estratégico, Yobel SCM Logistics obtiene una rentabilidad para el año 2021 de 5,6%; sin embargo, no es suficiente para satisfacer a los accionistas y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Tabla 41. Flujo de caja sin aplicación del plan en S/

	Escenario 1: Sin estrategias		
	2019	2020	2021
<u>Entrada de caja</u>			
Cobranza a clientes	68.238.300	68.920.683	69.609.890
Total entrada de caja (i)	68.238.300	68.920.683	69.609.890
<u>Desembolsos de caja</u>			
Costo de ventas	-59.722.854	-60.320.083	-60.923.284
Gastos de administración y ventas	-2.987.521	-3.017.396	-3.047.570
Gastos diversos	-1.752.521	-1.770.046	-1.787.746
Participación de utilidades	-152.013	-153.533	-155.069
Impuestos	-1.113.744	-1.124.882	-1.136.131
Total desembolsos de caja (ii)	-65.728.653	-66.385.940	-67.049.799
Flujo Operativo	2.509.647	2.534.743	2.560.091
<u>Financiamiento de caja</u>			
Préstamos recibidos			
Amortización de capital	-129.821	-147.544	-167.687
Pago de intereses	-1.389.908	-1.403.807	-1.417.845
Flujo financiero	989.918	983.393	974.559

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.3.4 Flujo de caja con aplicación del plan

Con la aplicación de las estrategias detalladas en este plan, el incremento de la rentabilidad supera las expectativas, asegurando la sostenibilidad y generando valor para la empresa Yobel SCM Logistics.

Tabla 42. Flujo de caja con aplicación del plan en S/

	Escenario 2: Con estrategias		
	2019	2020	2021
Entrada de caja			
Cobranza a clientes	70.657.044	74.479.590	78.985.605
Total entrada de caja (i)	70.657.044	74.479.590	78.985.605
Desembolsos de caja			
Costo de ventas	-61.465.445	-64.517.448	-68.245.239
Gastos de administración y ventas	-3.191.542	-3.381.242	-3.583.942
Gastos diversos	-1.752.521	-1.770.046	-1.787.746
Participación de utilidades	-177.309	-206.745	-235.919
Impuestos	-1.253.023	-1.419.202	-1.583.760
Total desembolsos de caja (ii)	-67.839.839	-71.294.683	-75.436.606
Flujo operativo	2.817.204	3.184.907	3.548.999
Financiamiento de caja			
Préstamos recibidos			
Amortización de capital	-129.821	-147.544	-167.687
Pago de intereses	-1.389.908	-1.403.807	-1.417.845
Flujo financiero	1.297.476	1.633.557	1.963.467

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.3.5 Flujo de caja incremental

-Estimaciones de crecimiento de ventas: en la tabla 43 se muestran las estimaciones de crecimiento de las ventas de un periodo anual a otro para los escenarios con y sin estrategia.

Tabla 43. Estimaciones de crecimiento de ventas en S/

	2019		2020		2021	
	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%
Sin estrategia S/	68.238.300	1.00%	68.920.683	1.0%	69.609.890	1.0%
Con estrategia S/	70.657.044	4.6%	74.479.590	5.4%	78.985.605	6.1%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

-Estimaciones de ahorros en costos: en la tabla 44 se puede apreciar las estimaciones de ahorro en costo, producto de la mejora y sinergias en los procesos operativos.

Tabla 44. Estimaciones de ahorro en costos en S/

	2019	2020	2021
Materiales	34,805	34,457	34,113
Tecnología	53,873	47,544	43,223
Gastos Operativos	70,928	61,725	46,448
Gastos de Personal	214,712	129,552	51,730
	<u>374,318</u>	<u>273,278</u>	<u>175,515</u>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Finalmente, se comparan los resultados de los flujos mostrados anteriormente mediante un análisis marginal de los flujos de caja descontados.

Tabla 45. Flujo de caja incremental en S/

	2018	2019	2020	2021
Flujo de caja con estrategia	710.026	1.297.476	1.633.557	1.963.467
Flujo de caja sin estrategia	994.426	989.918	983.393	974.559
Flujo de caja incremental	-284.4	307.557	650.164	988.908
WACC		9.97%		
TIR (anual)		153%		
VAN (en soles)		1.276.406		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La evaluación da como resultado un VAN de S/ 1.276.406 descontado al WACC. La TIR del proyecto es de 153%, debido al crecimiento de las ventas y la reducción de costos a través de eficiencias operativas.

Por otro lado, si se considera un escenario pesimista donde se implementa el presente plan, pero variables como (1) disminución de la demanda de servicios logísticos, (2) nuevos competidores de bajo costo y (3) los principales clientes no perciben beneficios en los servicios, se impide el crecimiento estimado, lográndose solo 1,5% (2019), 2% (2020) y 2.5% (2021). Los resultados son muy inferiores, pero positivos, con una TIR de 59% y el VAN descontado al WACC es de S/ 342.437.

Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico (tipo BSC)

Como consecuencia del dinamismo con el cual cambia el entorno externo e interno de las empresas, resulta esencial utilizar herramientas que permitan evaluar la implementación de las estrategias en el tiempo y, con ello, realizar las correcciones necesarias que aseguren el cumplimiento de los objetivos planteados en corto y mediano plazo. La herramienta que utilizaremos para la evaluación y el control de estrategias será el *balanced scorecard*.

La implementación del cuadro de mando integral (*balanced scorecard*) de Yobel SCM Logistics, se ha diseñado considerando la evaluación de las estrategias desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, del proceso interno y del aprendizaje. Cabe indicar que los objetivos de responsabilidad social han sido incluidos en la perspectiva del cliente (Kaplan y Norton 2002)⁵³; debido a que su cumplimiento es un atributo valorado por los clientes al momento de contratar los servicios de una empresa (Ver anexo 28).

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

En el anexo 29, se presentan los principales indicadores que serán medidos para evaluar el cumplimiento de las estrategias en el periodo contemplado para este plan estratégico.

⁵³ Según Kaplan y Norton, no existe ningún teorema matemático que mencione que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes; la flexibilidad del cuadro de mando integral dependerá de la circunstancia del sector y de la estrategia del negocio.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Las condiciones del entorno y la industria en la que compite Yobel SCM Logistics presentan condiciones favorables que avalan la implementación del presente plan estratégico, esto a pesar de competir en un mercado muy fragmentado; entre estas se menciona: el crecimiento del sector y a la necesidad de las empresas por tercerizar sus operaciones logísticas.
- La estrategia de crecimiento que debe seguir Yobel CSM Logistics es la de penetración de mercado. Para lograrlo, se plantea un incremento de ventas sostenible basado en la diversificación de la cartera de clientes y la generación de precios competitivos.
- Para lograr ofrecer precios competitivos, nos enfocaremos en la reducción de costos; lo cual implica la implementación de mejoras en la gestión del proceso operativo y la optimización del uso de los recursos.
- Con la implementación del modelo único de gestión logística (MUGEL), se logrará proyectar la necesidad de recursos (mano de obra y equipos) con anticipación, lo cual permitirá realizar sinergias operativas para reducir costos.
- Para cumplir con los objetivos estratégicos propuestos, es importante lograr la sostenibilidad de las operaciones en el tiempo; para ello, se plantea ejecutar un plan de retención de los colaboradores clave, a través de planes de formación y capacitación que les permita desarrollar competencias y habilidades que contribuyan con la generación de valor en los procesos.

2. Recomendaciones

- Poner en marcha las siguientes estrategias: (1) Incrementar el nivel de ventas, diversificando la cartera de clientes, (2) Implementar campañas de promoción y publicidad eficaz y (3) Incrementar la eficiencia operativa del área de operaciones.
- Continuar con la mejora de los procesos propuestos en este plan estratégico, a fin de identificar ahorros adicionales; para ello, es necesario pensar en soluciones innovadoras (*think outside the box*) con miras al futuro.
- Considerando el auge del eCommerce como nuevo canal de comercio, se recomienda que Yobel SCM Logistics adapte sus operaciones e invierta en una plataforma tecnológica que le permita brindar este servicio en los próximos años.
- Promover una comunicación y un compromiso con los clientes, colaboradores y demás *stakeholders* a fin de que la empresa reaccione de manera oportuna y eficiente ante diversas situaciones del entorno que requieran de soluciones rápidas y flexibles.

Bibliografía










1. Álvarez, Javier (2017). “El e-Commerce en el Perú crecería un 16% para el 2018”. Sección entrevistas. *www.peru-retail.com* Fecha de Consulta: 10/05/2018.
<<https://www.peru-retail.com/entrevista/ecommerce-peru-creceria-para-2018>>
2. Benito y Recio (2016). “Retos de la digitalización en el sector logístico”. Sección Negocios. *www.nae.global.com* Fecha de Consulta: 22/06/2018.
<<https://nae.global/retos-de-la-digitalizacion-en-el-sector-logistico>>
3. Bigio, Saki y Ramírez, Nelson (2017). “Corrupción e indicadores de desarrollo en el Perú y el mundo: una revisión empírica”. Asociación Peruana de Economía. *perueconomics.org*. Fecha de consulta 12/05/2018.
<<http://perueconomics.org/wp-content/uploads/2014/01/WP-111.pdf>>
4. D'Alessio, Fernando A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. 3ª Edición. México, D.F: Pearson.
5. David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson.
6. David, Fred R. y David, Forest R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. 15ª Edición. México: Pearson Educación.
7. Del Castillo Mory, Elsa y Schwalb, María Matilde (2011). *Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social*. Lima: Universidad del Pacífico.
8. Gustavo Alonso (2008), “Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor”. *Palermo Business Review* No. 2 pg. 83-96. *www.palermo.edu*. Fecha de consulta 15/04/2018. Disponible:
<<https://www.google.com.pe/search?tbm=bks&q=Marketing+de+Servicios%3A+Reinterpretando+la+cadena+de+valor>>
9. Hax, Arnold C. y Majluf, Nicolás S. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. 1ª Edición reimpresa. Buenos Aires: Granica.
10. Hitt, Michael A. et al. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización: conceptos y casos*. 11ª Edición. México, D.F: CENGAGE Learning.
11. Joaquín Garralda Ruiz de Velasco (2013). “Cadena de valor”. *IE Business School*. Fecha de consulta 12/05/2018. Disponible en:
<http://s2d8a19afa3ca3e76.jimcontent.com/download/version/1440267418/module/10862207177/name/Lecturas_Cadena_de_valor.pdf>
12. Kaplan, Robert. S. y Norton, David P. (2002). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. 2ª Edición. Barcelona: Gestión 2000.
13. Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2012). *Dirección de marketing*. 14ª Edición. México: Pearson Educación de México.

14. Kotler, Philip y Lee, Nancy. (2005). *Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
15. Kovács, Z., Szabó, L., & Pató, B. S. G. (2016). "Characteristics of Logistics Service Providers and Their Services". *Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Oeconomica*. Fecha de consulta 12/09/2018. Disponible en:
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=115576280&lang=es&site=eds-live&scope=site>>
16. Krajewski, Lee J. et al. (2013). *Administración de Operaciones: Procesos y cadena de suministro*. 10ª Edición. México: Pearson Educación.
17. Lovelock, Christopher H. y Jochen, Wirtz (2009). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. 6ª Edición. México: Pearson Education.
18. Magreta, Joan (2014). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. 1ª Edición e-Book. México D.F: Grupo Editorial Patria, S.A. DE C.V.
19. Malik, M. (2015). "Value-enhancing capabilities of CSR: A brief review of contemporary literature. *Journal of Business Ethics*", 127 (2), 419-438. [login.up.idm.oclc.org](http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2051-9). Fecha de consulta 15/10/2018. Disponible en:
<<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-014-2051-9>>
20. Mayorga, David y Araujo, Patricia (2013). *El plan de marketing*. 2ª Edición. Lima: Universidad del Pacífico. Centro de Investigación.
21. Pérez Fernández de Velasco, José Antonio (2012). *Gestión por procesos*. 5ª edición. Madrid: ESIC.
22. Picón Prado, Eduardo et al. (2004). *Segmentación de mercados: aspectos estratégicos y metodológicos*. Madrid: Financial Times/Prentice Hall.
23. Porter, Michael (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2ª edición reformada. México D.F: Grupo Editorial Patria, S.A. DE C.V.
24. Porter, Michael (2009). *Ser competitivo*. 1ª edición. Barcelona: Ediciones Deusto.
25. Ross, Stephen A. et al. (2012). *Finanzas corporativas*. 9ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
26. Sallenave, Jean Paul (1994). *Gerencia integral: No le tema a la competencia, témale a la incompetencia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
27. Schroeder, Roger G. et al. (2011). *Administración de operaciones conceptos y casos contemporáneos*. 5ª Edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V.
28. Schwalb, María Matilde y Malca, Oscar (2008). *Responsabilidad social: Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima, Perú: Universidad del Pacifico, Centro de Investigación.

29. Snell, Scott y Bohlander, George (2013). *Administración de recursos humanos*. 16ª Edición. México, D.F: CENGAGE Learning.
30. Tong, Jesús (2003). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.
31. Turienzo, Laureno (2017). “Amazon se aproxima: ¿Cómo cambiaría el comercio en los grandes almacenes peruanos?”. Sección Economía. *gestión.pe*. 29 de noviembre del 2017. Fecha de Consulta: 10/05/2018. Disponible en:
<<https://gestion.pe/economia/empresas/amazon-aproxima-cambiar-comercio-grandes-almacenes-peruanos-219625>>
32. Ulrich, Dave (2011). *Recursos humanos "champions": cómo pueden los Recursos Humanos crear valor y producir resultados*. Buenos Aires. Granica.
33. Wheelen, Thomas L. y Hunger, J. David (2007). *Administración estratégica y política de negocios: Conceptos y casos*. 10ª Edición. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
34. Zaratiegui, José Ramón (1999). “La gestión por procesos– Su papel e importancia en la Empresa”. *Revista Económica Industrial*. Vol. N° 330, p. 81-88.

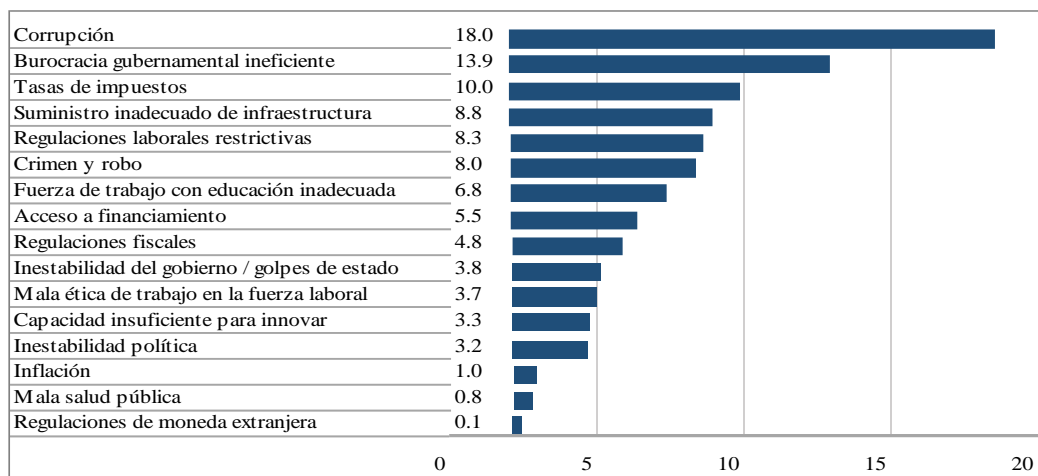
Anexos

Anexo 1. Modelo Canvas

<p>SOCIOS CLAVE </p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de materiales y mantenimiento de equipos. - Aliados estratégicos del mismo grupo. - Alianzas estratégicas con instituciones educativas (universidades e institutos) y gremios empresariales del sector (Aprolog, Cámara de Comercio). - Accionistas. 	<p>ACTIVIDADES CLAVE </p> <ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento de capacidades y materiales. - Administración de la demanda. - Gestión de inventarios (conteo cíclico). - Aseguramiento de la calidad. <p>RECURSOS CLAVE </p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal calificado. - Gama de proveedores homologados. - Ubicación estratégica de almacenes (Norte y Sur Lima). - Herramientas tecnológicas 	<p>PROPUESTA DE VALOR </p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio logístico integral y diferenciado, buscando soluciones que aporten valor al negocio de los clientes. 	<p>RELACION CON CLIENTES </p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personalizada B2B. - Calidad en la atención. - Comunicación. - Tecnológica/acceso de la información (plataforma de gestión de servicios en línea). <p>CANALES </p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo comercial Perú y países. - Visitas comerciales. - Páginas web. - Participación en ferias especializadas de logística. 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES </p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes que desean concentrarse en su <i>core business</i>, para lo cual tercerizan sus operaciones logísticas.
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS </p> <ul style="list-style-type: none"> - Alquiler de almacenes de Lurín y San Andrés. - Sueldos y salarios del personal especializado. - Gastos operativos y financieros (financiamiento de bancos) 		<p>FUENTES DE INGRESO </p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas de servicios logísticos integrales en las modalidades de <i>outsourcing</i> e <i>In House</i>. 		

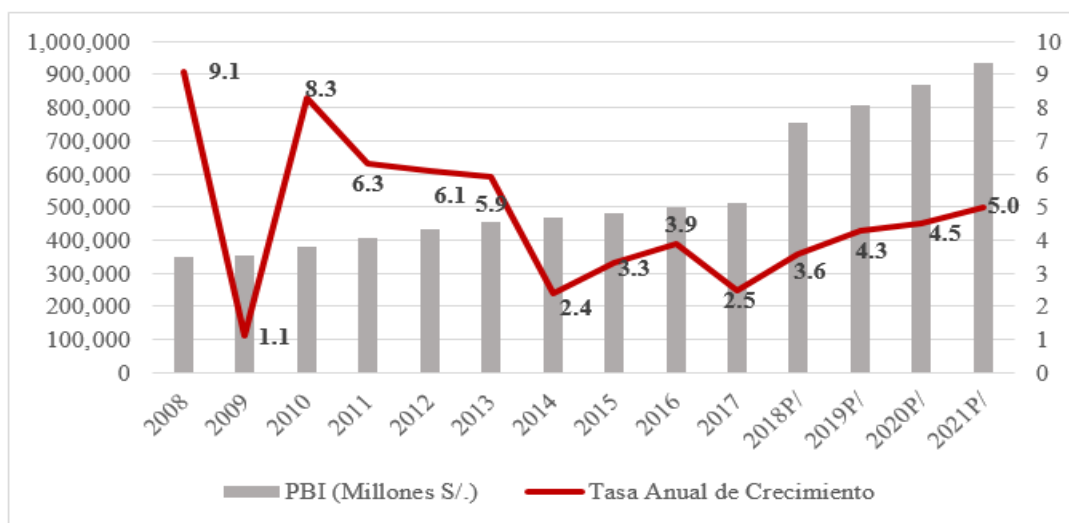
Fuente: Elaboración propia, 2018, adaptado de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

Anexo 2. Los factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú



Fuente: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2017.

Anexo 3. Evolución del PBI Real 2008-2021 - (millones de soles)



Fuente: Adaptado de FMI, BCRP, MEF, Proyecciones MEF, publicado Abril 2018.

Anexo 4. Rivalidad entre competidores

Puntuación	Peso	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Puntaje ponderado
Número de competidores igualmente equilibrados	20%	Importante			3			Bajo	0.60
Crecimiento relativo de la industria	20%	Lento				4		Rápido	0.80
Costos de almacenaje y costos fijos	15%	Alto			3			Bajo	0.45
Diferenciación del servicio	25%	Baja				4		Alta	1.00
Aumentos de capacidad	5%	Alto			3			Bajo	0.15
Diversidad de competidores	15%	Alta		2				Baja	0.30
PROMEDIO	100%								3.30

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 5. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Puntuación	Peso	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Puntaje ponderado
Requerimientos de capital	15%	Bajos			3			Altos	0.45
Economías de escala	15%	Bajas		2				Altas	0.30
Regulaciones para ingresar a la industria	5%	Baja			3			Alta	0.15
Diferenciación del servicio	25%	Escasa			3			Importante	0.75
Identificación de marcas	5%	Baja		2				Alta	0.10
Costos de cambio para el cliente	5%	Bajos			3			Altos	0.15
Acceso a tecnología de punta	5%	Amplio		2				Restringido	0.10
Efecto de la experiencia	25%	Bajo				4		Alto	1.00
PROMEDIO	100%								3.00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 6. Amenaza de productos sustitutos

Puntuación	Peso	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Puntaje ponderado
Disponibilidad de sustitutos cercanos	30%	Muchos			3			Pocos	0.90
Costos de cambio para el cliente	70%	Bajos			3			Altos	2.10
PROMEDIO	100%								3.00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 7. Poder de negociación de clientes

Puntuación	Peso	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Puntaje ponderado
Número de clientes importantes	20%	Escasos				4		Muchos	0.80
Disponibilidad de sustitutos	5%	Alta				4		Baja	0.20
Costo de cambio para el cliente	15%	Bajo			3			Alto	0.45
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	10%	Alta				4		Baja	0.40
Amenaza de la industria de integrarse adelante	15%	Baja			3			Alta	0.45
Contribución a la calidad del servicio del cliente	25%	Pequeña				4		Grande	1.00
Sensibilidad al precio	10%	Alta			3			Baja	0.30
PROMEDIO	100%								3.60

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 8. Poder de negociación de los proveedores

Puntuación	Peso	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Puntaje ponderado
Número de proveedores importantes	30%	Escasos			3			Muchos	0.90
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	25%	Baja			3			Alta	0.75
Costos de cambio de los productos de los proveedores	15%	Altos			3			Bajos	0.45
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	5%	Alta				4		Baja	0.20
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	5%	Baja		2				Alta	0.10
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	10%	Alta		2				Baja	0.20
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	5%	Gran Fracción			3			Pequeña Fracción	0.15
Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores	5%	Baja		2				Alta	0.10
PROMEDIO	100%								2.85

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 9. Barreras de salida (competidores)

Puntuación	Peso	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Puntaje ponderado
Especialización de activos	40%	Alta			3			Baja	1.20
Costos únicos de salida	40%	Altos		2				Bajos	0.80
Restricciones gubernamentales y sociales	20%	Altas				4		Bajas	0.80
PROMEDIO	100%								2.80

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 10. Estado de situación financiera 2015-2017 - en nuevos soles

ACTIVO	2015	%	2016	%	2017	%
Activo Corriente						
Caja y Bancos	11,075,230	10.98%	15,309,958	15.59%	11,453,582	15.88%
Ctas por cobrar diversas. - relacionadas	11,139,370	11.05%	8,987,295	9.15%	14,115,327	19.57%
Serv. y otros contratad. p anticip.					314,323	0.44%
Mat. Auxiliar., sumin. y repuestos	517,207	0.51%	848,312	0.86%	974,166	1.35%
Envases y embalajes	8,460	0.01%		0.00%		0.00%
Otros activos corrientes	160,559	0.16%	255,106	0.26%		0.00%
TOTAL Activo Corriente	22,900,826	22.71%	25,400,671	25.86%	26,857,398	37.24%
ACTIVO NO CORRIENTE						
Inmuebles, maquinaria y equipo	95,905,616	95.11%	97,418,786	99.18%	69,211,134	95.97%
Dep Inm, activ aren fin. e IME acum.	-19,496,705	-19.33%	-23,064,066	-23.48%	-22,049,786	-30.57%
Intangibles	5,322,924	5.28%	5,322,924	5.42%	5,328,774	7.39%
Deprec. act. biol. amort y agota acum.	-2,233,110	-2.21%	-2,603,945	-2.65%	-2,977,826	-4.13%
Desvalorización de activo inmoviliz	-4,248,516	-4.21%	-4,248,516	-4.33%	-4,248,516	-5.89%
Activo diferido	2,689,036	2.67%				
TOTAL Activo No Corriente	77,939,245	77.29%	72,825,183	74.14%	45,263,780	62.76%
TOTAL ACTIVO	100,840,071	100.00%	98,225,854	100.00%	72,121,178	100.00%
PASIVO Y PATRIMONIO NETO						
Pasivo Corriente						
Tributos y aportes sis pen y salud p pagar	1,555,155	1.54%	1,944,489	1.98%	1,515,559	2.10%
Remuneraciones y participaciones por pagar	2,082,440	2.07%	3,624,554	3.69%	2,692,630	3.73%
Ctas por pagar diversas	17,325,367	17.18%	22,813,008	23.23%	12,834,720	17.80%
Obligaciones financieras - Corto Plazo	611,113	0.61%	488,891	0.50%	407,409	0.56%
Total Pasivo Corriente	21,574,075	21.39%	28,870,942	29.39%	17,450,318	24.20%
Pasivo No Corriente						
Ctas p pagar divers y Obligaciones Financieras	30,152,569	29.90%	22,596,252	23.00%	9,980,403	13.84%
Pasivo diferido	13,261,722	13.15%	10,629,822	10.82%	7,773,858	10.78%
Total Pasivo no Corriente	43,414,291	43.05%	33,226,074	33.83%	17,754,261	24.62%
TOTAL PASIVO	64,988,366	64.45%	62,097,016	63.22%	35,204,579	48.81%
Patrimonio						
Total Patrimonio	35,851,705	35.55%	36,128,838	36.78%	36,916,599	51.19%
TOTAL PATRIMONIO	35,851,705	35.55%	36,128,838	36.78%	36,916,599	51.19%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,840,071	100.00%	98,225,854	100.00%	72,121,178	100.00%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 11. Estado de resultados 2015-2017 - en nuevos soles

	2015		2016		2017	
Ingresos por servicios	80,086,076	100.00%	72,514,221	100.00%	66,893,736	100.00%
(-) Costo de ventas	-68,613,710	-85.67%	-64,953,385	-89.57%	-58,547,413	-87.52%
Utilidad bruta	11,472,366	14.33%	7,560,836	10.43%	8,346,323	12.48%
(-) Gastos de administración y ventas	-4,485,544	-5.60%	-3,440,586	-4.74%	-2,928,655	-4.38%
(-) Depreciación y amortización	-3,227,473	-4.03%	-3,693,736	-5.09%	-3,209,971	-4.80%
Utilidad de operación	3,759,349	4.69%	426,514	0.59%	2,207,697	3.30%
(-) Gastos financieros	-2,477,085	-3.09%	-1,109,796	-1.53%	-1,362,521	-2.04%
(+) Ingresos financieros gravados	1,200	0.001%	1,000	0.001%	1,700	0.003%
(+) Otros ingresos gravados	2,970,810	3.71%	4,480,562	6.18%	3,851,472	5.76%
(+) Otros ingresos no gravados	803,459	1.00%	-	-	-	-
(-) Gastos diversos	-1,811,641	-2.26%	-2,413,373	-3.33%	-1,717,989	-2.57%
Utilidad antes de IR y participaciones	3,246,092	4.05%	1,384,907	1.91%	2,980,359	4.46%
(-) Participación de las utilidades	-	-	-	-	-149,018	-
(-) Impuesto a la renta	-908,906	-1.13%	-387,774	-	-835,246	-
Utilidad Neta	2,337,186	2.92%	997,133	1.38%	1,996,095	2.98%
E.B.I.T.D.A	6,928,333		3,902,266		5,326,040	
Utilidad operativa	3,759,349		426,514		2,207,697	
Amortización/Depreciación	3,168,984		3,475,752		3,118,343	

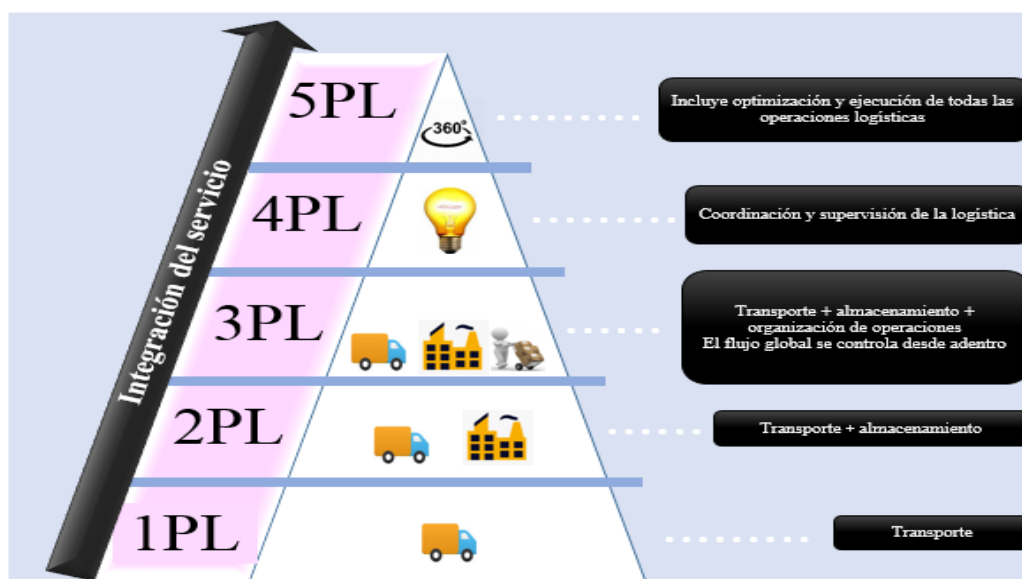
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 12. Matriz VRIO- Análisis de recursos y capacidades

Recurso / Capacidad	¿Valioso? ¿El recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?	¿Raro? ¿El recurso lo poseen pocas empresas?	¿Costoso de imitar? ¿Las empresas que no cuentan con el recurso están en desventaja?	¿Explotado por el grupo? ¿La organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?	Implicancias competitivas VCS: Ventaja competitiva sostenida VCT: Ventaja competitiva temporal PC: Paridad competitiva DC: Desventaja competitiva	Desempeño económico
Recursos financieros						
Generación de efectivo	Sí	No	No	No	Paridad competitiva	Normal
Acceso a líneas de crédito y préstamos bancarios	Sí	No	No	No	Paridad competitiva	Normal
Recursos físicos						
-Almacenes estratégicamente ubicados (Sur: Lurín / Norte: Los Olivos)	Sí	No	No	No	Paridad competitiva	Normal
-Optimización del espacio de almacenes (cantidad de posiciones por metro cuadrado)	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima de lo normal
-Servicios soportados a través de equipos y sistemas tecnológicos de última generación.	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima de lo normal
-Ofrecer soluciones logísticas integrales	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima de lo normal
Recursos individuales						
-Alta experiencia en el <i>outsourcing</i> de servicios logísticos	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima de lo normal
-Personal con amplia experiencia	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima de lo normal
Recursos organizacionales						
-Homologación de proveedores para cultivar relación a largo plazo	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima de lo normal
-Flexibilidad para atender fluctuaciones de la demanda de los clientes	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima de lo normal
-Ofrecer soluciones logísticas innovadoras a los clientes que le generen valor agregado diferencial a sus operaciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Encima de lo normal
-Procesos de planeación y ejecución soportados en la filosofía MRP2, como consecuencia de la optimización del uso del ERP "LX"	Sí	No	No	Sí	Ventaja competitiva temporal	Encima de lo normal

Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en Barney y Griffin.

Anexo 13. Clasificación del operador logístico



Fuente: Elaboración propia, 2019, con datos tomados de Kovács, Szabó y Pató (2016).

Anexo 14. Crecimiento de PBI por sectores económicos - (variación de % anual)

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES								
(Var.% real anual)								
	Peso Año Base 2007	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Prom 2019-2022
Agropecuario	6,0	2,6	5,5	4,3	3,9	4,0	4,0	4,0
Agrícola	3,8	2,3	5,9	4,4	3,8	4,1	4,0	4,1
Pecuario	2,2	3,1	4,9	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Pesca	0,7	4,7	29,3	-3,1	2,0	1,9	1,9	0,7
Minería e Hidrocarburos	14,4	3,4	0,9	3,1	1,8	2,7	4,8	3,1
Minería metálica	12,1	4,2	1,2	3,0	1,4	3,1	6,6	3,5
Hidrocarburos	2,2	-2,4	-1,2	3,4	4,2	0,0	0,0	1,9
Manufactura	16,5	-0,2	4,2	3,6	4,2	4,5	4,6	4,5
Primaria	4,1	1,9	8,2	3,0	3,4	4,0	4,8	3,8
No primaria	12,4	-0,9	3,2	3,8	4,4	4,6	4,5	4,3
Electricidad y Agua	1,7	1,1	3,3	3,8	4,8	4,8	4,8	4,6
Construcción	5,1	2,1	8,5	7,0	7,6	8,0	7,0	7,4
Comercio	10,2	1,0	3,2	4,0	4,4	4,5	4,4	4,3
Servicios	37,1	3,2	4,0	4,8	5,3	5,5	5,4	5,3
PBI	100,0	2,5	4,0	4,2	4,5	5,0	5,0	4,7
PBI primario	25,2	3,1	3,4	3,2	2,5	3,2	4,6	3,4
PBI no primario¹	66,5	2,3	4,1	4,7	5,3	5,5	5,3	5,2

1/No considera derechos de importación y otros impuestos.

Fuente: BCRP, Proyecciones MEF 2018.

Anexo 15. Matriz de la estrategia genérica de Michael Porter

		Liderazgo en costo	Diferenciación	Enfoque
Tamaño del mercado	Grande	Tipo 1 Bajo costo / Tipo 2 Mejor valor	Tipo 3 Diferenciación	
	Pequeño		Tipo 3 Diferenciación	Tipo 4 Bajo costo / Tipo 5 Mejor valor

- Tipo 1: Liderazgo en costo - Bajo costo
- Tipo 2: Liderazgo en costo - Mejor valor
- Tipo 3: Diferenciación
- Tipo 4: Enfoque - Bajo costo
- Tipo 5: Enfoque - Mejor valor

Fuente: Fred R. David. Conceptos de administración estratégica (2013) p. 149, basado en el Libro del Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

Anexo 16. Matriz FODA cruzado

		OPORTUNIDADES										AMENZAS						
		1. Políticas económicas pro mercado que promueve inversiones.	2. Número de puertos y aeropuertos habilitados en proyecto para el comercio.	3. El gobierno tendrá 27 acuerdos de TLC al 2025.	4. Crecimiento económico del Perú en los próximos años.	5. Demanda de empresas por tercerizar servicios logísticos.	6. Crecimiento de canales de comercio electrónico para los próximos años.	7. Interés en nuevas herramientas tecnológicas.	8. Interés por la interconexión digital .	9. Preocupación de la sociedad por el cuidado del medio ambiente.	10. Legislación sobre seguridad y salud en el trabajo.	11. Bajo poder de negociación de los proveedores.	1. Altos costos logísticos	2. Credibilidad y confianza en la sociedad.	3. Escasez de profesionales especializados en el sector logístico.	4. Incremento de las asociaciones sindicales provenientes del sector privado.	5. Amenaza de nuevos competidores .	6. Alto poder de negociación de los clientes.
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	A1	A2	A3	A4	A5	A6
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO										ESTRATEGIAS FA						
1. Experiencia en el mercado que le permite generar valor y satisfacción al cliente.	F1	Incrementar el nivel de ventas diversificando la cartera de clientes con base en el <i>expertise</i> de la empresa y servicio diferencial. (F1/O1, O3, O4, O5, O6).										Implementar un programa de capacitación y motivación para retener al personal calificado (F1/A3, A5)						
2. Aliados estratégicos del mismo grupo empresarial que permite reducir los costos logísticos para el cliente.	F2	Generar precios competitivos enfocándonos en la reducción de costos de las operaciones. (F2/O5,O8,O9,O11)										Generar precios competitivos enfocándonos en la reducción de costos de las operaciones. (F2/A5,A6)						
3. Personal con amplia experiencia, capacidad instalada disponible y flexibilidad para brindar servicios logísticos diferenciados por tipo de cliente y alineados con sus necesidades.	F3	Incrementar malla de servicios que incluyan propuestas innovadores y que consideren nuevas herramientas tecnológicas. (F3/ O4, O5, O6, O7, O8)										Incrementar la malla de servicios que incluya propuestas innovadoras y que considere nuevas herramientas tecnológicas. (F3,A3,A5, A6)						
4. Amplia gama de proveedores homologados que generan valor agregado para la empresa y sus clientes (compras por volumen a precios más atractivos).	F4	Disminución de riesgos operacionales: reducción de mermas y contingencias ante desabastecimiento de insumos del proveedor principal. (F4/ O1, O3, O4,O11)										Seguir desarrollando proveedores homologados a fin de reducir la incertidumbre de paralización de operaciones, el incremento de precios de insumos o el desabastecimiento. (F4/A1,A6,A6)						
5. Sistema de aseguramiento de calidad (ASC) robusto alineado con las exigencias de los entes auditores que regulan los sectores en los que se desarrollan nuestros clientes.	F5	Incrementar la confianza y la satisfacción del cliente, brindando valor agregado a temas relacionados con calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos. (F5/O5,O6,O7, O8, O9)										Incrementar la satisfacción del cliente, brindando valor agregado en temas relacionados con calidad exigida por los clientes. (F5/A5,A6)						
6. Uso de herramientas tecnológicas que le permiten gestionar de manera óptima las operaciones logísticas ofrecidas.	F6	Adaptabilidad de los sistemas tecnológicos en función de las necesidades de los clientes. (F6/O4, O5, O6, O7, O8)										Invertir en área de gestión del conocimiento para proteger el <i>know how</i> y así lograr sostenibilidad y eficiencia en las operaciones. (F6/A5,A6)						
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO										ESTRATEGIAS DA						
1. Estructura organizacional vertical con mucha jerarquía y baja autonomía para agilizar la toma de decisiones.	D1	Reformular la estructura para hacer más ligera la toma de decisiones y los gastos administrativos. (D1/O5)										Reformular la estructura para hacer más ligera la toma de decisiones y los gastos administrativos. (D1/A5,A6)						
2. Débil gestión y medición de la eficacia de la fuerza de ventas.	D2	Establecer mecanismos de control permanente para evaluar la eficacia de la fuerza de ventas. (D2/O4,O5,O6)										Promover un sistema de compensaciones en función del cumplimiento de los objetivos de ventas. (D2/ A3, A5,A6)						
3. No se cuenta con estrategias de promoción y publicidad eficaces de los servicios ofrecidos.	D3	Implementar campañas de promoción y publicidad eficaz. (D3/O1,O3,O4,O5,O6,O7,O8)										Implementar campañas de promoción y publicidad eficaces. (D3/A5,A6)						
4. Alto factor de dependencia de un solo cliente.	D4	Incrementar el nivel de ventas, diversificando la cartera de clientes con base en el <i>expertise</i> de la empresa y servicio diferencial. (D4/O1,O3,O4,O5,O6,O8)										Incrementar el nivel de ventas, diversificando la cartera de clientes con base en el <i>expertise</i> de la empresa y servicio diferencial. (D4/A5,A6)						
5. Empresa no focaliza sus esfuerzos en sectores en crecimiento para incrementar cuota de mercado.	D5	Potenciar las ventas en los sectores en crecimiento. (D5/O4,O5,O6)										Potenciar las ventas en los sectores en crecimiento. (D5/A5)						
6. Deficiente control de los recursos operativos disponibles.	D6	Incrementar la eficiencia operativa.(D6/O4,O5,O6)										Incrementar la eficiencia operativa. (D6/A1,A5,A6)						
7. Los colaboradores tienen la percepción de que Yobel SCM Logistics no genera una relación que beneficie a ambos.	D7	Diseñar un plan para fortalecer la relación y la comunicación entre la empresa y el colaborador. (D7/O4,O5,O9)										Diseñar un plan para fortalecer la relación y la comunicación entre la empresa y el colaborador. (D7/A4,A5)						
8. Salario de los colaboradores superior al promedio del mercado.	D8	Establecer políticas de escalas salariales acordes con el mercado, para ser competitivos en costos. (D8/O4,O5)										Establecer políticas de escalas salariales acordes con el mercado, para ser competitivos en costos. (D8/A5,A6)						

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 17. Alineación estratégica con objetivos

ESTRATEGIAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	A1	A2	A3	A4	A5	A6	TOTAL
Incrementar el nivel de ventas, diversificando la cartera de clientes con base en el <i>expertise</i> de la empresa y servicio diferencial.	1									1					1	1	1	1	1			1							1	1	10
Generar precios competitivos, enfocándonos en la reducción de costos de las operaciones.		1																1				1	1	1					1	1	7
Incrementar la malla de servicios que incluya propuestas innovadoras y que considere nuevas herramientas tecnológicas.			1															1	1	1	1	1					1		1	1	9
Incrementar la confianza y la satisfacción del cliente, brindando valor agregado en temas relacionados con calidad y eficiencia.					1														1	1	1	1	1						1	1	8
Implementar campañas de promoción y publicidad eficaz.									1						1		1	1	1	1		1							1	1	9
Incrementar la eficiencia operativa.												1						1	1	1					1				1	1	7
Disminución de riesgos operacionales: reducción de mermas y contingencias ante desabastecimiento de insumos.			1												1		1	1						1							5
Seguir desarrollando proveedores homologados a fin de reducir incertidumbre de paralización de operaciones.																									1				1	1	3
Adaptabilidad de los sistemas tecnológicos en función de las necesidades de los clientes.						1												1	1	1	1	1									6
Reformular la estructura para hacer más ligera la toma de decisiones.							1												1												2
Establecer mecanismos de control permanente para evaluar la eficacia de la fuerza de ventas.								1										1	1	1											4
Potenciar las ventas en los sectores en crecimiento.											1							1	1	1									1		5
Diseñar un plan para fortalecer la relación y la comunicación entre la empresa y el colaborador.													1					1	1				1					1	1		6
Establecer políticas de escalas salariales acordes con el mercado, para ser competitivos en costos.														1				1	1										1	1	5
Implementar un programa de capacitación y motivación para retener al personal calificado.	1																												1	1	3
Invertir en área de gestión del conocimiento para proteger el <i>know how</i>						1																							1	1	3
Promover un sistema de compensaciones en función del cumplimiento de los objetivos de ventas.								1																		1		1	1		4

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 18. Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	
FUERZA FINANCIERA (FF)	Puntuación
Liquidez	2
Apalancamiento	1
Gestión de crédito y cobranza	5
Rentabilidad bruta	6
Rentabilidad sobre activos (ROA)	1
Rendimiento de capital (ROE)	2
PROMEDIO FF	2.83
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	Puntuación
Experiencia en <i>outsourcing</i> de servicios logísticos	-2
Participación de mercado	-5
Soluciones logísticas integrales	-2
Valor agregado diferencial proponiendo soluciones innovadoras a las operaciones de los clientes.	-3
Homologación de proveedores para cultivar relación a largo plazo.	-3
Optimización del espacio de almacenes (cantidad de posiciones por metro cuadrado).	-4
Flexibilidad para atender fluctuaciones de la demanda de los clientes.	-2
PROMEDIO VC	-3.00

Eje "X": VC+FI	2.00
-----------------------	-------------

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)	Puntuación
Estabilidad política	-3
Tasa de inflación	-3
Cambios tecnológicos	-4
Cuidado del medio ambiente	-5
Variabilidad de la demanda	-4
Facilidad para salir del mercado	-5
PROMEDIO EE	-4.00
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	Puntuación
Amenaza de nuevos entrantes	5
Amenaza de productos sustitutos	6
Rivalidad entre competidores	3
Potencial de crecimiento de la industria	5
Amplia cartera de clientes	6
Equipos y tecnología especializada	5
PROMEDIO FI	5.00

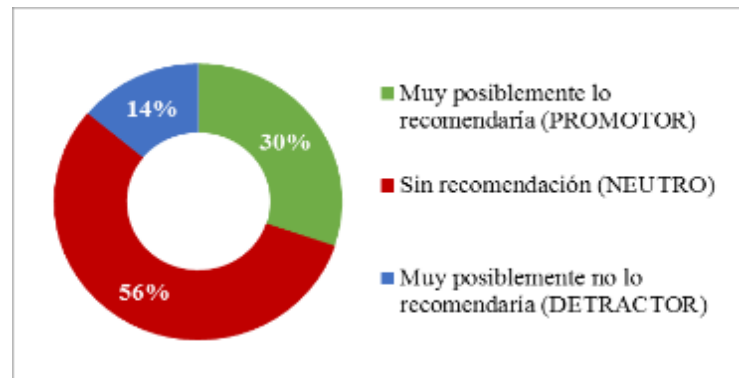
Eje "Y": FF+EE	-1.17
-----------------------	--------------

Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 19. Resultados de encuesta de satisfacción de clientes

1. En una escala del 0 al 10, ¿cuál es la probabilidad de recomendar a YOBEL SCM LOGISTICS a otras empresas del mismo rubro? Los valores 9 y 10 representan 'muy posiblemente lo recomendaría'; 7 y 8, 'ni lo recomendaría ni no lo recomendaría'; y del 0 al 6, 'muy posiblemente no lo recomendaría'.

Opciones	Porcentaje de respuesta	Número de respuestas
Muy posiblemente lo recomendaría (PROMOTOR)	30.23%	13
Sin recomendación (NEUTRO)	55.81%	24
Muy posiblemente no lo recomendaría (DETRACTOR)	13.95%	6
	100%	43



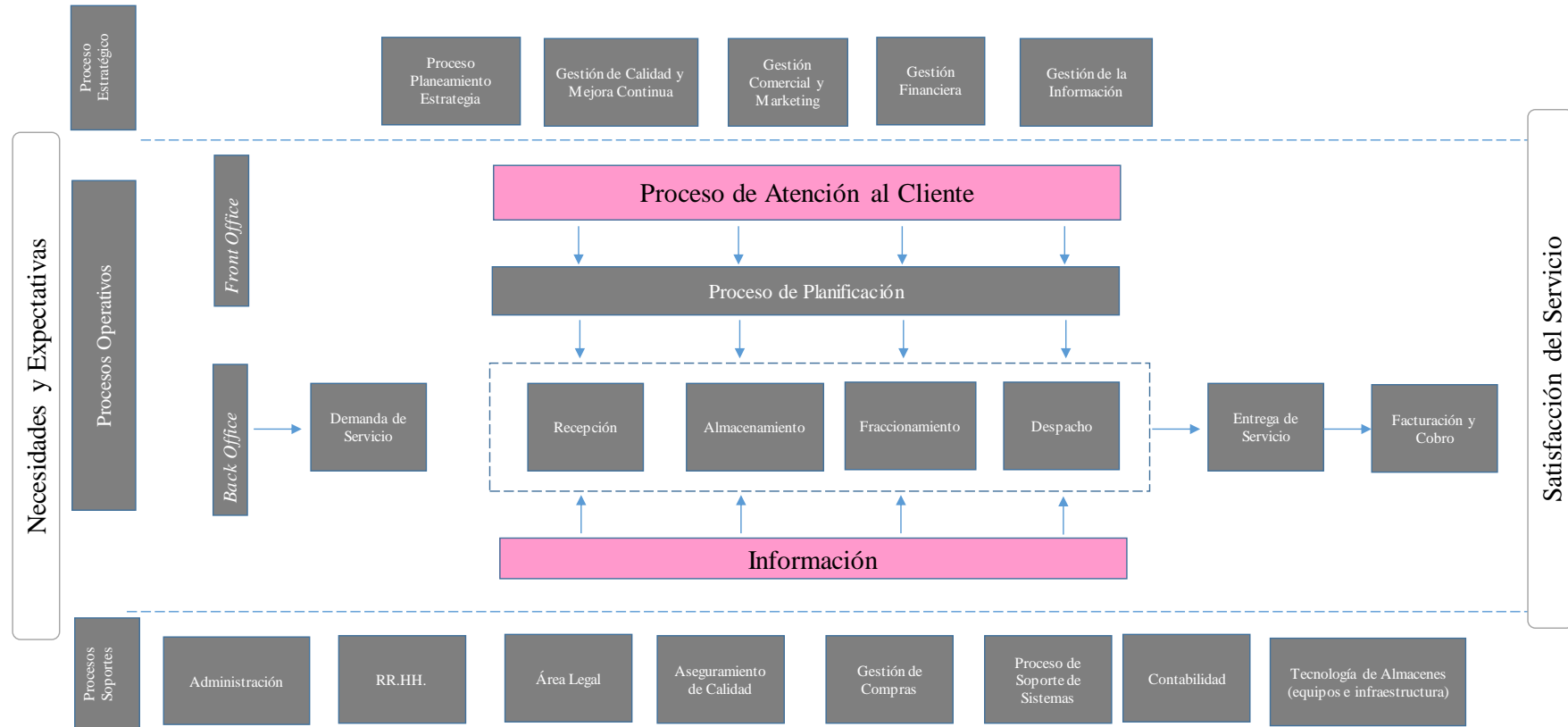
2. ¿Qué necesita mejorar YOBEL SCM LOGISTICS para que usted lo califique con un 9 o 10? *responder únicamente si su calificación fue entre 0 y 8 a la 1ª pregunta.

Tipo de cliente	Resultados	Total
Neutros	<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> 25% 20.8% 20.8% 12.5% 20.8% </div>	100%
Detractores	<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> 33% 50% 17% </div>	100%

■ Velocidad de respuesta
 ■ Atención personalizada
 ■ Eficiencia en el servicio
 ■ Precio Competitivo
 ■ Otros

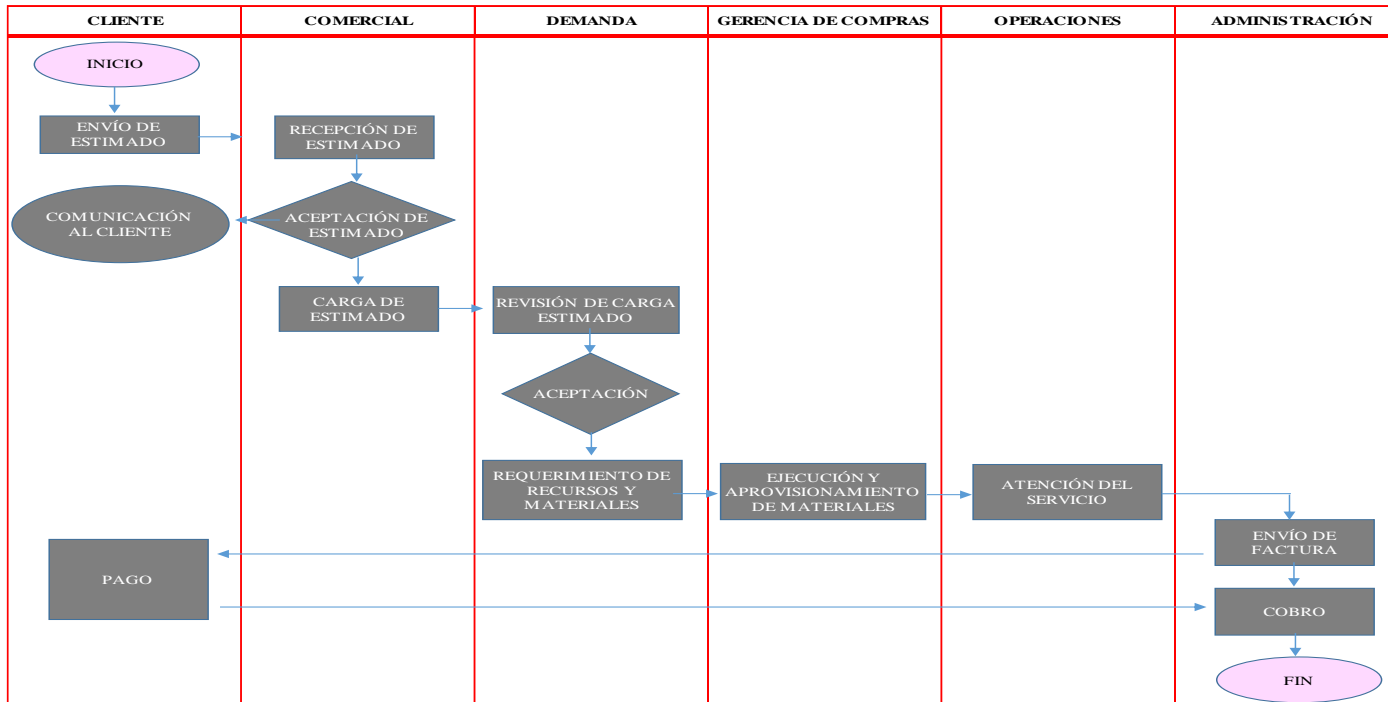
Fuente: Elaboración propia, 2018, con base en información proporcionada por Yobel SCM Logistics.

Anexo 20. Mapa del proceso



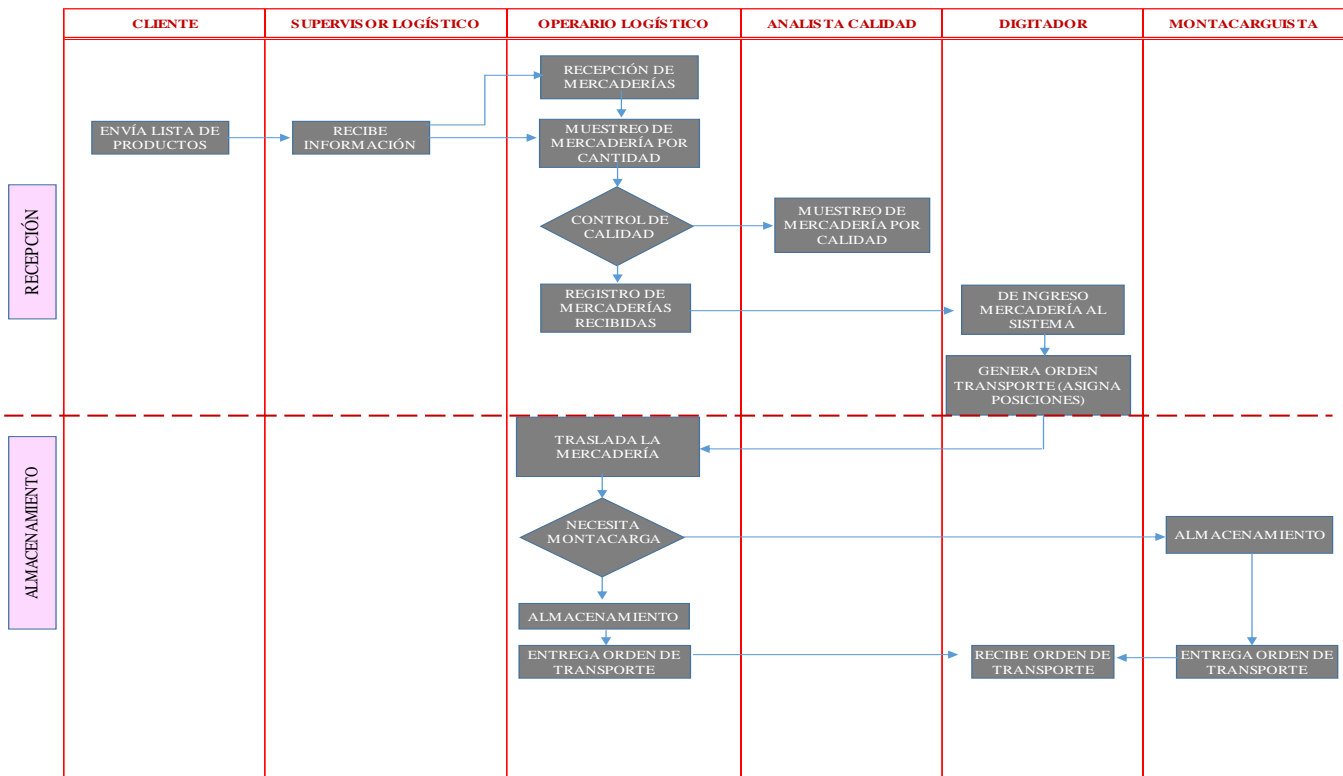
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 21. Diagrama de flujo del servicio logístico



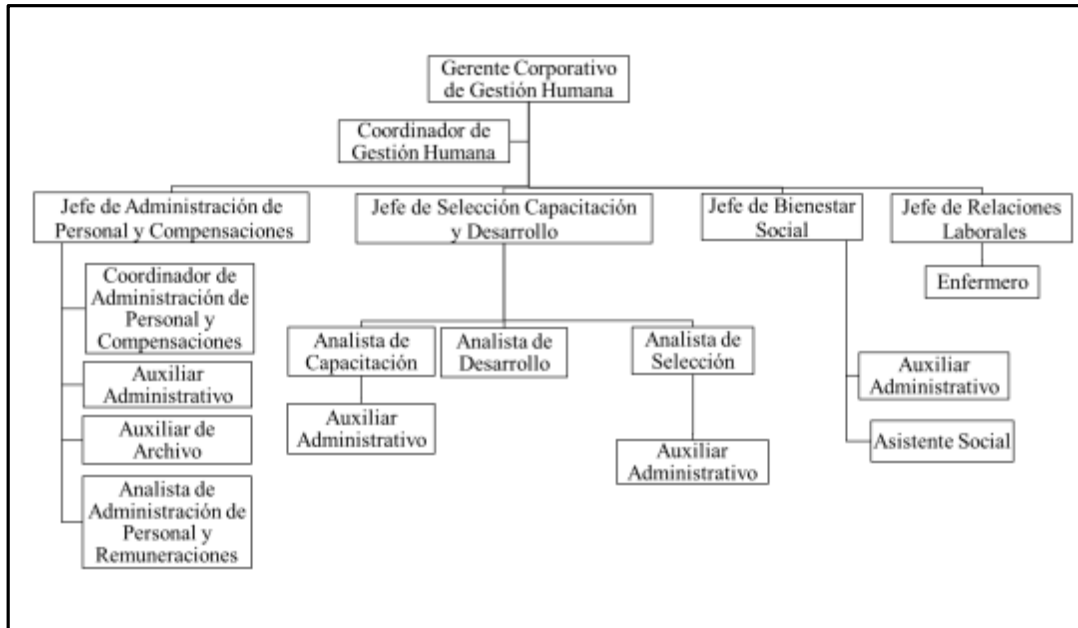
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 22. Flujoograma del proceso de operación



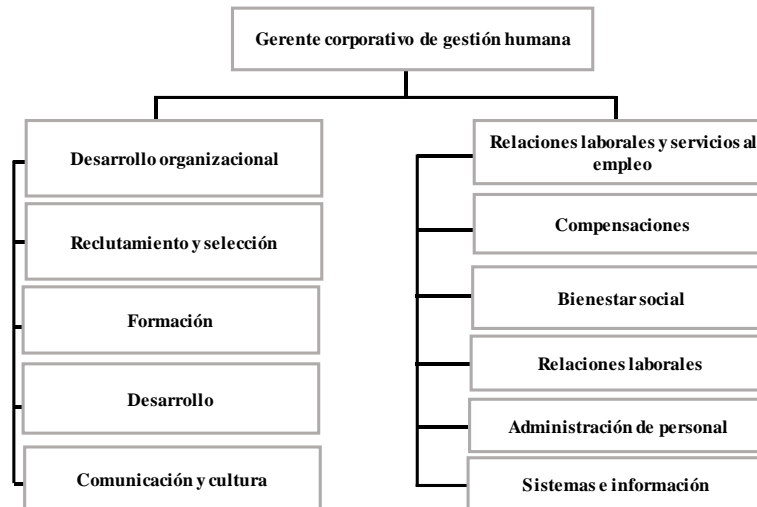
Fuente: Elaboración propia, 2018

Anexo 23. Organigrama de recursos humanos de la corporación



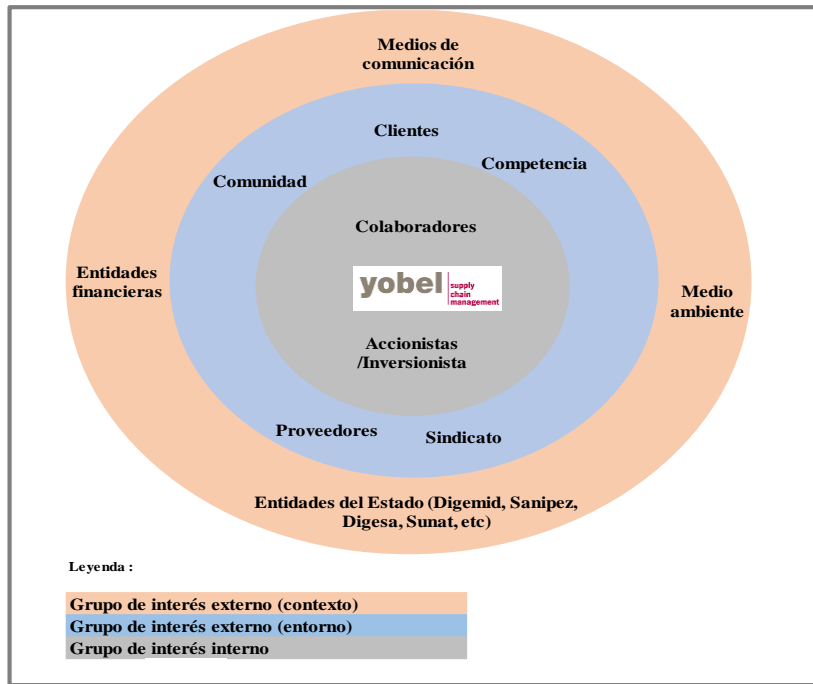
Fuente: Empresa Yobel SCM Logistics, 2018.

Anexo 24. Organigrama propuesto para la gerencia corporativa de recursos humanos



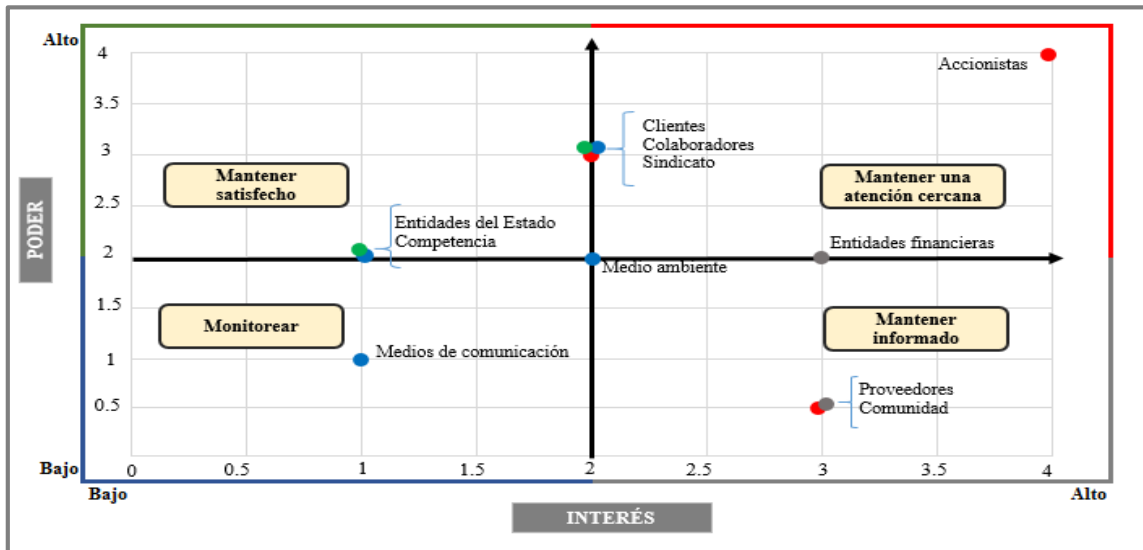
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 25. Mapa de stakeholders de Yobel SCM Logistics



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 26. Matriz poder/interés stakeholders Yobel SCM Logistics



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 27. Estado de resultados proyectado - en nuevos soles

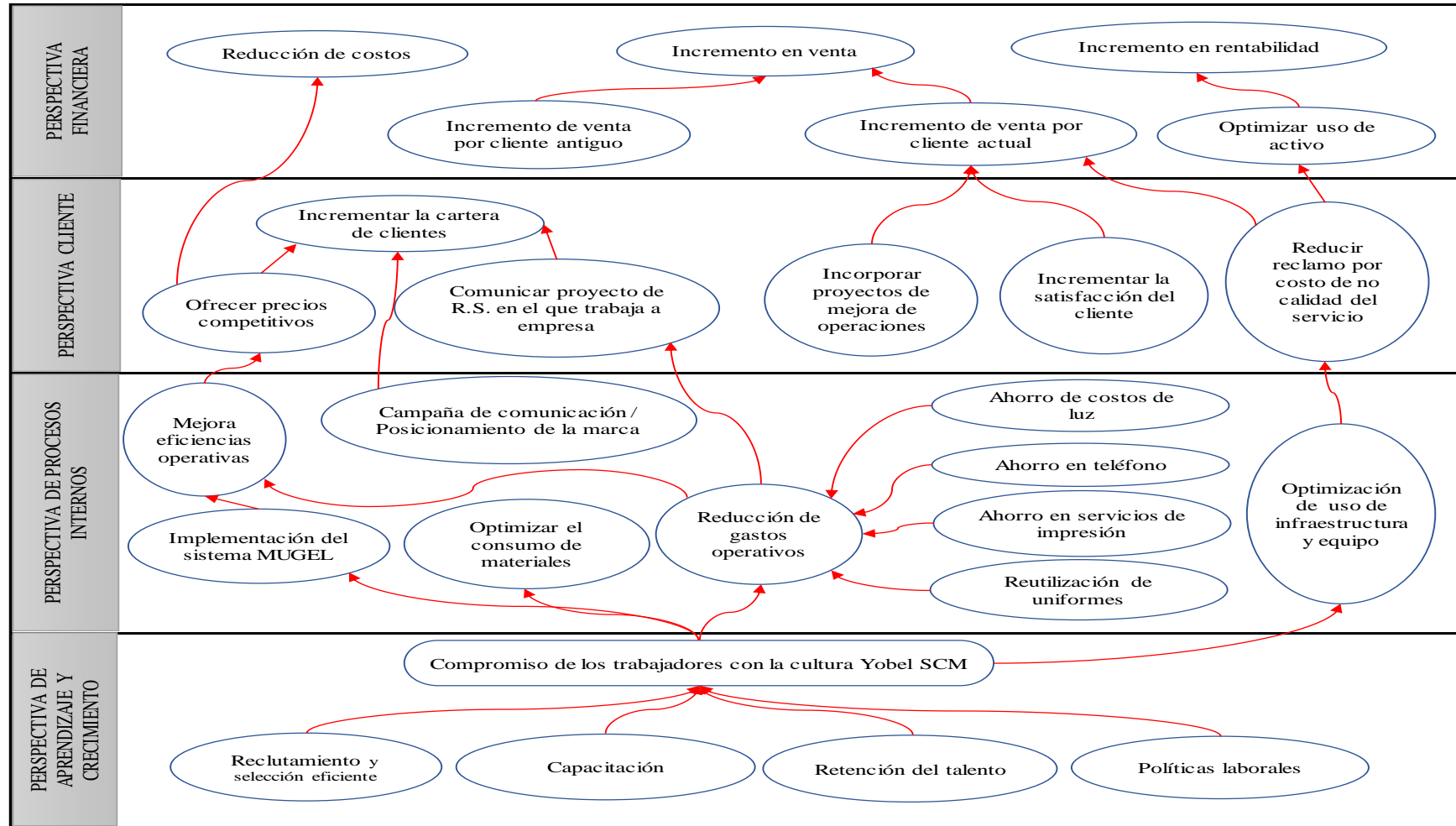
	2018*	Escenario 1: Sin estrategias				Escenario 2: Con estrategias		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021	
Ingresos por servicios	67,562,673	68,238,300	68,920,683	69,609,890	70,657,044	74,479,590	78,985,605	
(-) Costo de ventas	-59,131,539	-59,722,854	-60,320,083	-60,923,284	-61,465,445	-64,517,448	-68,245,239	
Materiales	3,515,350	3,550,504	3,586,009	3,621,869	3,641,548	3,804,098	4,000,134	
Tecnología	4,189,727	4,231,625	4,273,941	4,316,680	4,327,744	4,514,331	4,744,225	
Alquileres	7,854,358	7,932,901	8,012,231	8,092,353	8,214,088	8,658,470	9,182,307	
Fletes	4,888,233	4,937,116	4,986,487	5,036,352	5,112,114	5,388,680	5,714,695	
Gastos operativos	6,902,944	6,971,973	7,041,693	7,112,110	7,148,171	7,473,162	7,878,840	
Gastos de personal	31,749,042	32,066,532	32,387,198	32,711,070	32,988,436	34,643,558	36,687,764	
Otros gastos operativos	31,884	32,203	32,525	32,850	33,344	35,148	37,274	
Utilidad bruta	8,431,135	8,515,446	8,600,600	8,686,606	9,191,599	9,962,142	10,740,366	
(-) Gastos de administración y ventas	-2,957,942	-2,987,521	-3,017,396	-3,047,570	-3,191,542	-3,381,242	-3,583,942	
(-) Depreciación y amortización	-3,242,071	-3,274,491	-3,307,236	-3,340,309	-3,242,071	-3,242,071	-3,242,071	
Utilidad de operación	2,231,122	2,253,434	2,275,968	2,298,728	2,757,986	3,338,830	3,914,354	
(-) Gastos financieros	-1,376,146	-1,389,908	-1,403,807	-1,417,845	-1,389,908	-1,403,807	-1,417,845	
(+) Ingresos financieros gravados	1,717	1,734	1,752	1,769	1,734	1,752	1,769	
(+) Otros ingresos gravados	3,889,987	3,928,887	3,968,175	4,007,857	3,928,887	3,968,175	4,007,857	
(+) Otros ingresos no gravados	0	0	0	0	0	0	0	
(-) Gastos diversos	-1,735,169	-1,752,521	-1,770,046	-1,787,746	-1,752,521	-1,770,046	-1,787,746	
Utilidad antes de IR y participaciones	3,011,511	3,041,626	3,072,042	3,102,763	3,546,179	4,134,904	4,718,389	
(-) Participación de las utilidades	-150,508	-152,013	-153,533	-155,069	-177,309	-206,745	-235,919	
(-) Impuesto a la renta	-843,996	-852,436	-860,960	-869,570	-993,817	-1,158,807	-1,322,329	
Utilidad neta	2,017,007	2,037,177	2,057,549	2,078,124	2,375,053	2,769,352	3,160,141	

(*) Estimado al cierre del año 2018.

E.B.I.T.D.A	5,473,193	5,527,925	5,583,204	5,639,036	6,000,057	6,580,900	7,156,425
Utilidad operativa	2,231,122	2,253,434	2,275,968	2,298,728	2,757,986	3,338,830	3,914,354
Amortización/Depreciación	3,242,071	3,274,491	3,307,236	3,340,309	3,242,071	3,242,071	3,242,071
EBITDA/ VENTAS %	8.1%	8.1%	8.1%	8.1%	8.5%	8.8%	9.1%
ROE %	5.5%	5.5%	5.6%	5.6%	6.4%	7.5%	8.6%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 28. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 29. Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo funcional	Indicadores	Meta			Responsable
			2019	2020	2021	
Perspectiva Financiera	Alcanzar un EBIDTA/Ventas anual superior al 7% a partir del tercer año.	Ebidta/Ventas	6,9%	7,3%	7.60%	Gerente de finanzas
	Lograr una ROE superior al 6% a partir del tercer año.	ROE	5.00%	6.40%	7.80%	Gerente de finanzas
	Incrementar las ventas de clientes actuales y nuevos.	Incremento de venta de clientes actuales / Venta total anual de clientes actuales	4.50%	10%	16.5%	Gerencia corporativa comercial
	Reducir Costo de venta (gasto personal, gasto de material, gastos operativos y gasto Telefonía y tecnología).	Costo venta (año 1- año 2) / Costo venta (año 1)	0.60%	0.40%	0.30%	Gerente de unidad de negocio
Perspectiva Cliente	Incrementar la cartera de clientes.	Número de clientes nuevos / Número total de clientes	5%	7%	9%	Gerencia corporativa comercial
	Incrementar anualmente el número de proyectos que generan valor para nuestros clientes.	Número de proyectos implementados / Total de proyectos de mejora propuestos a nuestros	15%	20%	25%	Gerente de unidad de negocio
	Incrementar el grado de satisfacción de los clientes.	Números de promotores - Número de	5%	5%	5%	Gerencia corporativa comercial
	Mejorar la confiabilidad del servicio integral.	Pérdidas anuales/ Total de ventas anuales.	0.50%	0.30%	0.10%	Gerente de unidad de negocio
	Desarrollar e implementar iniciativas de responsabilidad social para el cuidado del medio ambiente.	Número de ideas implementadas al año	≥ 1	≥ 1	≥ 2	Gerente de unidad de negocio
Perspectiva de Procesos Internos	Generar campañas de comunicación para incrementar el posicionamiento de la marca Yobel y promocionar los servicios ofrecidos.	Número total de clientes interesados / Número total de clientes mercado objetivo	15%	20%	25%	Gerente de unidad de negocio
	Optimizar el uso de infraestructura asignada por cliente.	Total de posiciones facturada por cliente / Total de posiciones asignadas a clientes	80%	85%	90%	Gerente de unidad de negocio
	Reducir el gasto anual de electricidad.	% de reducción de gasto de electricidad (año 1- año 2) / Gasto electricidad (año 1)	2%	2%	2%	Gerente de unidad de negocio
	Reducir el gasto de papel utilizado en impresión de documentos.	% de reducción de consumo de papel para impresión (año 1- año 2) / Gasto total de papel para impresión (año 1)	3.50%	3%	2%	Gerente de unidad de negocio
	Incrementar la tasa de reutilización de uniformes de los operarios.	(Número prendas reutilizadas (año 2- año 1) / Total de prendas de uniformes.	17%	22%	27%	Gerente de unidad de negocio
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Consolidar el proceso de reclutamiento y selección eficiente.	% de cumplimiento de acuerdo con el proceso de selección.	85%	88%	91%	Gerente de recursos humanos
	Diseñar un sistema de capacitación homogéneo a nivel comercial y de operaciones, alineado con la estrategia de crecimiento de la compañía, que permita mejorar la proactividad y la eficiencia de las operaciones.	Horas anuales por colaborador.	60	70	80	Gerente de recursos humanos
	Identificar los colaboradores <i>high potential</i> , para gestionar su retención.	Número de colaboradores <i>high potential</i> / Total de empleados en un periodo.	>40%	>50%	>60%	Gerente de recursos humanos
	Incrementar la satisfacción de los colaboradores de acuerdo con las políticas laborales de la empresa.	% de resultados de encuesta de clima laboral	65%	70%	75%	Gerente de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Nota biográfica

Jacqueline Esteban Albornoz

Contadora pública colegiada, egresada de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán de Huánuco. Cuenta con un diplomado en finanzas por la Universidad ESAN y una especialización en administración por la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Tiene más de trece años de experiencia en el área de administración, finanzas y tributación en el sector privado. Ha laborado como auditora en la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), lo cual le ha permitido contar con experiencia en temas vinculados con la tributación. Es fundadora de la empresa Asesoría y Consultoría Especializada en Soluciones Empresariales, Auditax Consulting S.A.C.

Sara Liz Villavicencio Venegas

Bachiller en ingeniería química, egresada de la Universidad Nacional de Ingeniería, y egresada de la maestría en administración (MBA) de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico. Realizó estudios de especialización en *supply chain management* en la Universidad ESAN, que incluye el programa *stage en e-Procurement* (Business Engineering School La Salle, Barcelona). Así mismo, ha hecho una especialización en Lean Six Sigma Black Belt en el Tecnológico de Monterrey y una especialización en gerencia de proyectos por la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Cuenta con amplia experiencia profesional en gestión de áreas de investigación y desarrollo, operaciones de manufactura y comercial. Desde 2016 hasta el 2017 ocupó el cargo de jefa de cadena de abastecimiento de la unidad de manufactura de Yobel SCM. Actualmente se desempeña como ejecutiva comercial *senior* en la empresa Yobel Logistics SCM.