



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LA  
SUBUNIDAD DE NEGOCIO DE DISTRIBUCIÓN EN YOBEL SCM  
EN EL PERÚ”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Supply Chain Management**

**Presentado por**

**Sr. Ismael Cristhian Mayurí Valeriano**

**Srta. Josseling Stefany Tello Loarte**

**Srta. Paola Milagros Vásquez Panduro**

**Asesor: Profesor Gabriel Del Castillo**

**2015**

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de investigación tiene como propósito mejorar el desempeño de la subunidad de negocio de distribución de Yobel SCM a través de la priorización y selección de los problemas relevantes de la misma, lo que puede permitir la alternativa de solución óptima para cada caso.

Para el desarrollo del trabajo de investigación se realizó un análisis y diagnóstico situacional del macroentorno y del microentorno. Con estos procedimientos se determinó que el entorno en el que se desempeña la empresa Yobel SCM es medianamente atractivo; que las estrategias actuales le permiten beneficiarse de las oportunidades y enfrentar las amenazas; que se encuentra a la par con sus principales competidores; y que el factor desarrollo tecnológico es clave para el éxito de la empresa.

También se realizó la descripción y el análisis de la organización en estudio. De esta forma, se analizaron los procesos de la cadena de valor de Yobel SCM, y se determinó que la empresa cuenta con amplia y comprobada experiencia en la administración de cadena de valor y que dentro de sus principales fortalezas en las subunidades de negocio de *warehousing* y manufactura se tiene el personal altamente calificado y las inversiones en infraestructura y tecnología, lo que convierte a Yobel SCM en uno de los principales líderes del mercado a nivel regional. Esto se aborda en el capítulo que comprende el planeamiento estratégico.

Posteriormente, se realizó el planteamiento y definición del problema. Mediante estos procedimientos se concluyó que los factores claves que quedan por mejorar percibidos por los principales clientes son: costo/precio, puntualidad, visibilidad y documentación completa. Sobre la base de estos factores, se analizó y determinó que los procesos de la cadena de valor que impactan directamente son: operaciones, desarrollo tecnológico y abastecimiento. Se describió también para cada uno de ellos la situación actual y la situación deseada. Con esta información se elaboró el plan de operaciones y el perfil logístico, planteando las alternativas de proyectos que permiten cumplir con el plan de operaciones propuesto y mejorar el desempeño de la subunidad de negocio de distribución de Yobel SCM.

Finalmente, se hizo la evaluación de las alternativas de proyectos, teniendo en cuenta que los proyectos cumplan con el objetivo planteado en el presente trabajo de investigación y estén alineados al plan corporativo, con el fin de lograr el mayor beneficio para Yobel SCM.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>v</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>vi</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>1</b>
1. Análisis del macroentorno.....	1
1.1. Entorno político.....	2
1.2. Entorno económico .....	3
1.3. Entorno social .....	4
1.4. Entorno tecnológico .....	5
1.5. Entorno global.....	5
2. Análisis del microentorno .....	6
2.1. Identificación, características y evolución del sector.....	6
2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	7
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	10
4. Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	11
5. Conclusiones .....	11
<b>Capítulo II. Descripción y análisis de la organización en estudio.....</b>	<b>13</b>
1. Descripción de la empresa .....	13
2. Situación actual .....	13
2.1. Modelo de negocio de la organización.....	14
2.2. Cadena de valor de la organización .....	15
2.3. Subunidad de negocio de distribución .....	16
2.3.1. Actividades primarias.....	17
2.3.1.1. Logística de entrada .....	17
2.3.1.2. Operaciones.....	17

2.3.1.3. Logística de salida.....	19
2.3.1.4. Marketing y ventas.....	20
2.3.1.5. Servicio postventa.....	20
2.3.2. Actividades de soporte.....	20
2.3.2.1. Infraestructura empresarial.....	20
2.3.2.2. Gestión humana.....	20
2.3.2.3. Desarrollo de tecnología.....	21
2.3.2.4. Abastecimiento.....	21
3. Matriz EFI.....	22
4. Matriz VRIO.....	22
5. Conclusiones.....	23
<b>Capítulo III. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>24</b>
1. Visión.....	24
2. Misión.....	24
3. Objetivos estratégicos.....	25
4. Análisis FODA.....	25
5. Matriz PEYEA.....	27
6. Matriz interna – externa (IE).....	28
7. Selección de la estrategia.....	28
8. Conclusiones.....	29
<b>Capítulo IV. Planteamiento y definición del problema .....</b>	<b>30</b>
1. Objetivos.....	30
2. Metodología.....	30
3. Definir la situación actual y su problemática.....	31
3.1. Identificar factores claves en las operaciones.....	31
3.2. Identificar los procesos y subprocesos operativos.....	32
3.3. Establecer criticidad de los procesos.....	36
3.4. Identificar nivel actual de cada proceso.....	38

3.5. Identificar nivel a alcanzar de cada proceso.....	41
3.6. Definir el perfil operativo de la empresa.....	41
4. Definición del problema.....	42
5. Conclusiones.....	42
<b>Capítulo V. Plan de operaciones .....</b>	<b>43</b>
1. Objetivos del plan de operaciones.....	43
2. Brechas de procesos críticos .....	43
3. Perfil logístico .....	45
4. Planteamiento de proyectos.....	46
5. Conclusiones .....	47
<b>Capítulo VI. Evaluación económica de proyectos .....</b>	<b>48</b>
1. Proyectos del plan de operaciones .....	48
1.1. Consideraciones generales .....	48
1.2. Evaluación de proyectos .....	50
2. Conclusiones .....	54
<b>Conclusiones .....</b>	<b>56</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>58</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>60</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Índice de desempeño logístico.....	6
Tabla 2.	Poder de negociación de los clientes (compradores).....	7
Tabla 3.	Poder de negociación de los proveedores.....	8
Tabla 4.	Amenaza de productos sustitutos .....	8
Tabla 5.	Amenaza de nuevos competidores .....	9
Tabla 6.	Rivalidad entre competidores .....	9
Tabla 7.	Cadena de valor Yobel Logistic .....	16
Tabla 8.	Matriz VRIO.....	22
Tabla 9.	Análisis FODA .....	26
Tabla 10.	Criterios para la priorización de los procesos.....	37
Tabla 11.	Factores de criticidad.....	37
Tabla 12.	Matriz de criticidad para seleccionar los procesos relevantes .....	38
Tabla 13.	Indicadores de la subunidad de negocio de distribución .....	39
Tabla 14.	Nivel actual de cada proceso .....	40
Tabla 15.	Nivel a alcanzar de cada proceso.....	41
Tabla 16.	Comparativo ventas (2013-2020).....	48
Tabla 17.	Comparativo costo – utilidad operativa (2013-2020).....	49
Tabla 18.	Distribución de gastos (2013-2020) .....	49
Tabla 19.	Distribución de gastos indirectos variables (2013-2020) .....	50
Tabla 20.	Consideraciones para la compra de <i>software</i> .....	51
Tabla 21.	Consideraciones para compra de flota propia.....	51
Tabla 22.	Análisis de la primera propuesta (2016-2020) .....	52
Tabla 23.	Consideraciones para la compra de <i>software</i> .....	52
Tabla 24.	Consideraciones para el renting de la flota de transporte .....	53
Tabla 25.	Análisis de la segunda propuesta (2016-2020).....	53
Tabla 26.	Análisis de proveedores.....	54
Tabla 27.	Análisis de la tercera propuesta (2016-2020) .....	54
Tabla 28.	Análisis comparativo de las propuestas.....	54
Tabla 29.	Margen proyectado (2016-2020).....	55
Tabla 30.	Situación deseada vs propuesta final .....	55

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	El ambiente externo.....	2
Gráfico 2.	Evolución del ranking de competitividad global.....	3
Gráfico 3.	Atractividad del sector en el modelo de Porter.....	10
Gráfico 4.	Matriz IE.....	28
Gráfico 5.	Estrategias genéricas.....	29
Gráfico 6.	Indicadores del pedido perfecto.....	31
Gráfico 7.	Requisitos del cliente no cumplidos.....	32
Gráfico 8.	Distribución de costos subunidad de negocio distribución.....	33
Gráfico 9.	Distribución de gastos indirectos variables de la subunidad de negocio distribución.....	34
Gráfico 10.	Indicadores de desempeño vs factores críticos.....	39
Gráfico 11.	Índice de desempeño.....	40
Gráfico 12.	Objetivos de plan de operaciones.....	43
Gráfico 13.	Operaciones de procesos críticos.....	44
Gráfico 14.	Perfil logístico de procesos críticos.....	45
Gráfico 15.	Interacción propuestas vs indicadores de desempeño.....	47

## Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis macroentorno (PESTE) .....	61
Anexo 2.	Clasificación de empresas según servicios ofrecidos .....	62
Anexo 3.	Cuadro comparativo de los principales operadores logísticos en el mercado peruano .....	63
Anexo 4.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	64
Anexo 5.	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	65
Anexo 6.	Encuesta clientes Yobel SCM .....	66
Anexo 7.	Distribucion de presupuesto anual unidad de negocio logística.....	67
Anexo 8.	Distribucion de presupuesto anual de la subunidad de negocio distribución .....	68
Anexo 9.	Distribucion de gastos indirectos variables de la subunidad de negocio distribución .....	69
Anexo 10.	Mapeo de los macroprocesos de la subunidad de negocio distribución .....	70
Anexo 11.	Distribución de carga por segmento .....	71
Anexo 12.	Distribución de pedidos por segmento .....	71
Anexo 13.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	72
Anexo 14.	Encuesta empleados Yobel SCM .....	73
Anexo 15.	Matriz PEYEA.....	74
Anexo 16.	Perfil de estrategia de Yobel SCM .....	75
Anexo 17.	Plan de operaciones .....	76
Anexo 18.	Perfil operativo .....	77

## Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno

En el marco económico actual del mercado peruano, las empresas deben enfocar todos sus recursos en lograr la satisfacción total de sus clientes, identificando y direccionando algunos de sus procesos hacia empresas terceras especializadas. Esto no implica que dichos procesos tercerizados sean vistos como no estratégicos; por el contrario, las organizaciones consideran una estrategia muy relevante la diferenciación en el servicio, con la colaboración de empresas expertas que dan mayor valor agregado a los procesos que les son asignados, convirtiéndose finalmente en socios estratégicos. Algunas de estas empresas, conocidas como operadores logísticos, se caracterizan por ofrecer soluciones integrales. Sus principales objetivos son reducir los costos al cliente, brindar flexibilidad para adaptarse a las necesidades del usuario final, brindar un mejor control del costo, calidad y plazo de entrega del producto al usuario final, entre otros. Por ello, la meta final de los operadores logísticos es generar valor agregado para sus clientes ofreciendo soluciones integrales con calidad y eficiencia.

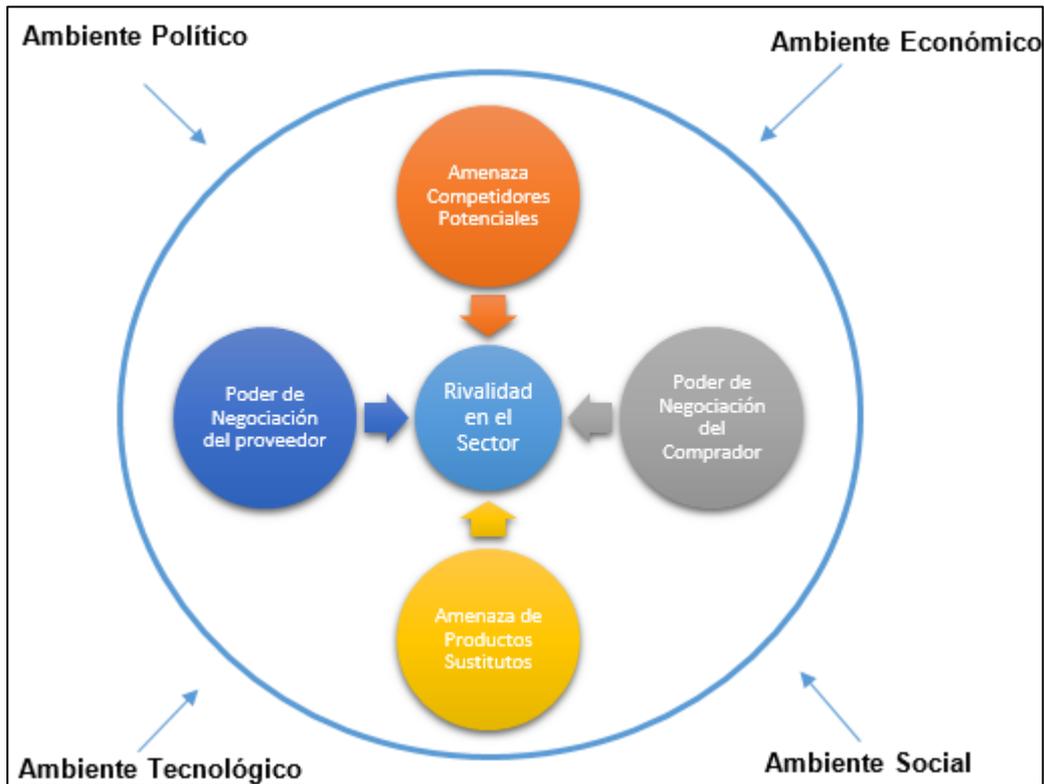
La tercerización representa retos tanto para proveedores de servicios como para los clientes que los demandan: factor humano capacitado, confianza, compromiso, inversión, entre otros. Estos representan los factores básicos que deberán trabajarse en conjunto (Semana Económica 2013).

El análisis PESTE (Johnson *et al.* 2006) (ver anexo 1) permite entender las fuerzas del macroentorno que moldean oportunidades y generan peligros para las empresas. Esta herramienta analiza el entorno en cuatro grandes categorías de variables: variables políticas-legales, variables económicas, variables sociales-culturales y variables tecnológicas. Los valores presentados en el anexo fueron dados en una entrevista al Sr. Andrés Diez, Gerente Corporativo de Logística.

Es importante destacar que estas variables no actúan independientemente unas de otras, sino que están interrelacionadas. El análisis PESTE es utilizado para seleccionar las variables claves y su evolución futura; y también, para determinar cuál es el impacto diferencial de esas variables respecto de los consumidores.

A continuación, se presenta un gráfico en donde se detallan las variables del ambiente externo.

**Gráfico 1. El ambiente externo**



Fuente: Porter Michael (2000)

### **1.1. Entorno político**

El factor político-legal es uno de los más determinantes al momento de tomar la decisión de invertir, pues se trata del marco regulador dentro del cual la empresa desarrollará sus actividades. La importancia de este marco regulador radica en que debe ofrecer las condiciones que permitan a las empresas desarrollar sus actividades, actuales y futuras, en un ambiente de estabilidad.

A través de la Agenda de la Competitividad 2014-2018 del Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), se ha establecido una meta global que impacta directamente en el desarrollo del sector de los operadores logísticos: “Bajar los costos logísticos de 32% a 23% del valor del producto”. Para la consecución de este objetivo, el Gobierno, a través de CNC, cuenta con objetivos específicos y actividades con plazos y responsables (Consejo Nacional de la Competitividad 2014).

La infraestructura logística y de transporte es de importancia crítica para el comercio, debido a que facilita el transporte de carga y genera ahorros en tiempo y costos que impactan directamente en la competitividad de las empresas del sector y, por ende, en el desarrollo y competitividad del país.

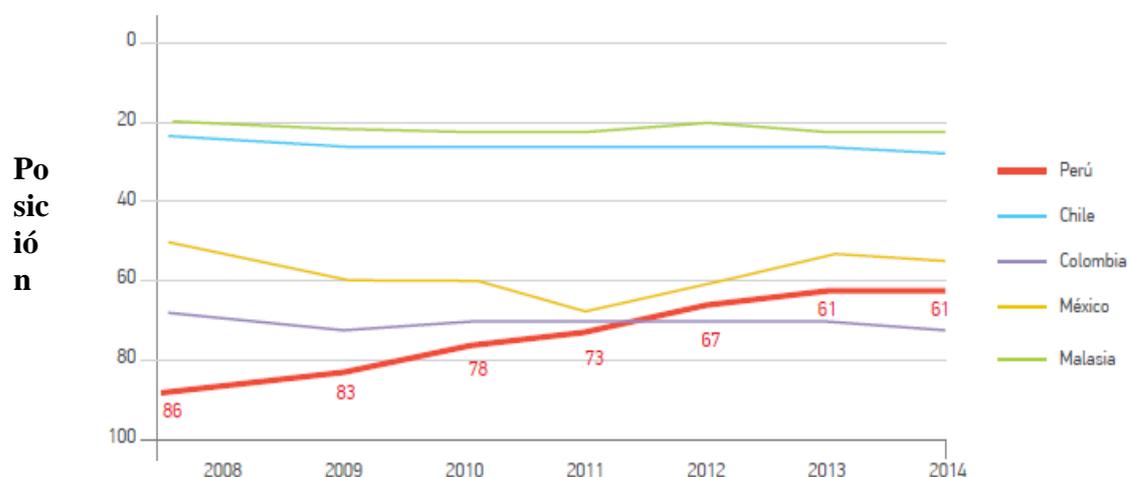
Es posible observar que existe una preocupación real por parte del Estado en brindar un marco normativo-legal que facilite el desarrollo del sector.

## 1.2. Entorno económico

La economía mundial se encuentra en una transición gradual caracterizada por menores precios de materias primas y mayores costos financieros, lo que implica un menor crecimiento de las economías emergentes y periodos de alta volatilidad (Ministerio de Economía y Finanzas 2014).

De acuerdo al Reporte Global de la Competitividad (2013-2014) del World Economic Forum (WEF), en el último quinquenio se puede encontrar entre las fortalezas del país: estabilidad macroeconómica (+43 puestos), eficiencia en el mercado laboral (+29 puestos) y eficiencia del mercado de bienes (+14 puestos).

**Gráfico 2. Evolución del ranking de competitividad global**



Fuente: World Economic Forum (2013). Elaboración propia, 2015.

El Gobierno espera mantener un crecimiento económico que permita generar empleo y reducir la pobreza. Para ello se requiere seguir profundizando en acciones públicas y privadas que estimulen el crecimiento del PBI de forma “extensiva”, con mayor acumulación de capital y

mano de obra capacitada, e “intensiva”, con mayor productividad (Ministerio de Economía y Finanzas 2014).

De acuerdo con las proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú, el crecimiento del PBI para los años 2013 y 2014 fue de 5,02% y 4,5% respectivamente. Se proyecta un crecimiento de 5% para el año 2015. Sin embargo, debe recalarse que el BBVA, en su publicación correspondiente al segundo semestre 2015, “América Latina: crecimiento lastrado por la demanda interna”, considera un crecimiento de 3,1 % para el año 2015 y de 4,6 % para el 2016.

La inversión privada en sectores no transables, como *retail*, inmobiliario, servicios y otros, crecería a un ritmo promedio anual de 10% (2014-2017), como reflejo del dinamismo del consumo interno y el proceso de convergencia en sectores con tamaños de mercado aún reducidos. Por lo tanto, estas actividades plantean importantes retornos para la inversión.

Si bien el escenario base contempla un crecimiento en los próximos años, prevalecen ciertos riesgos. En el frente externo, existe el riesgo de una desaceleración marcada de la economía china, la baja de los precios de las materias primas que exporta el Perú y presión al alza del tipo de cambio. Asimismo, un estímulo monetario en EE.UU. podría ocasionar una salida significativa de capitales de las economías emergentes, presionando al alza las tasas de interés, lo que reduciría las decisiones de consumo e inversión. En el frente interno, existe el riesgo de la presencia del fenómeno del Niño, que puede impactar adversamente sobre sectores primarios como agricultura y pesca, e infraestructura pública (Ministerio de Economía y Finanzas 2014).

### **1.3. Entorno social**

De acuerdo con lo publicado en Estadísticas de Calidad Educativa ESCALE en el Perú, existen 1,44 millones de peruanos que se encuentran inscritos en más de 3 mil centros de educación superior y técnico-productiva, 58% de ellos en las más de 100 universidades a nivel nacional. Sin embargo, muchos no logran conseguir empleos e ingresos adecuados debido a la baja calidad de la educación. De acuerdo a información brindada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, solo el 64,1% de peruanos con formación universitaria trabajan en puestos que corresponden a la formación que recibieron. Desde el punto de vista de los empleadores, solo el 72% de empresas logra cubrir sus necesidades laborales (Ministerio de Economía y Finanzas 2014).

En el mundo del Supply Chain, el talento humano es muy escaso. A diferencia de otras especialidades, el Supply Chain tiene una gran desventaja en lo relacionado con el talento: no existe ninguna universidad que dicte esta carrera en pregrado. Ello implica que la contratación de talento especializado constituye uno de los retos más desafiantes para las empresas. Así lo demuestra el “Segundo Estudio sobre la situación del *Supply Chain Management* en el Perú: Arreglando la casa”. Actualmente, existen programas en posgrado que permiten especializarse en SCM, lo cual genera mayor competitividad entre aquellos que deciden por sus propios medios capacitarse, y encarece el talento calificado.

#### **1.4. Entorno tecnológico**

Las empresas con menores niveles de automatización son las que tienden a declararse menos eficaces. La gran mayoría se comunica básicamente a través del correo electrónico, que permite una comunicación rápida, pero propensa a errores. Si bien las necesidades de automatización dependen de la naturaleza del negocio, las empresas B2B estarán más orientadas a comunicarse hacia adelante con sus clientes; y las empresas *retail*, hacia atrás con sus proveedores (Semana Económica 2013).

En el “Segundo Estudio sobre la situación del Supply Chain Management en el Perú: Arreglando la casa”, se hace énfasis en la inversión en tecnología y automatización de procesos como la estrategia más eficaz para mejorar la cadena de suministro de las empresas, en términos de fluidez y sostenibilidad de sus procesos. Sin embargo, la inversión en tecnologías de información e infraestructura no siempre son viables, por lo cual surge la tercerización como una alternativa viable y menos costosa.

#### **1.5. Entorno global**

El Banco Mundial, asociado con instituciones académicas y compañías, genera el Índice de Desempeño Logístico (IDL), que refleja las percepciones de la logística de un país sobre la eficiencia del proceso del despacho de aduana, la calidad de la infraestructura, la facilidad de precios competitivos, la calidad de los servicios logísticos, el rastreo y la frecuencia con la cual los embarques llegan en el tiempo programado. El índice toma valores entre 1 y 5, de los que el puntaje más alto representa un mejor desempeño (Banco Mundial 2015).

El diagnóstico general resalta que el Perú cuenta con un sistema de transporte y de logística que no satisface las necesidades del sector productivo, por la escasa oferta de servicios de valor agregado y los esquemas de operación que derivan en un elevado costo de los servicios.

Según el IDL del 2014, Perú ocupa el puesto 82 de 216 países, muy alejado de los países líderes como Chile o Argentina. El componente del índice que cuenta con una menor calificación es el de eficiencia de despacho aduanero (2,47).

La baja calificación de Perú en los índices evidencia la poca eficiencia de los servicios. Esto se traduce en altos costos para transportar carga en el Perú: dichos costos logísticos ascenderían al 34% del valor del producto, cifra superior al promedio de 24% en Latinoamérica (Banco Mundial 2015).

**Tabla 1. Índice de desempeño logístico**

País	2007	2010	2012	2014
Chile	3,25	3,09	3,17	3,26
Argentina	2,98	3,10	3,05	2,99
Brasil	2,75	3,20	3,13	2,94
<b>Perú</b>	<b>2,77</b>	<b>2,80</b>	<b>2,94</b>	<b>2,84</b>
Venezuela	2,62	2,68	2,49	2,81
Paraguay	2,57	2,75	2,48	2,78
Ecuador	2,60	2,77	2,76	2,71
Uruguay	2,51	2,75	2,98	2,68
Colombia	2,50	2,77	2,87	2,64
Bolivia	2,31	2,51	2,61	2,48

Fuente: Banco Mundial. Elaboración propia, 2015.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1. Identificación, características y evolución del sector

En el Perú, es cada vez más frecuente que las organizaciones tiendan a recurrir a la asistencia de servicio de tercerización al momento de ejecutar labores que no pertenecen al *core business* de la empresa.

Una de las principales características de este mercado es la multiplicidad de servicios que ofrece un operador logístico para satisfacer lo que el cliente requiere. Es así que existen tantos

operadores logísticos como servicios requeridos. Ante este escenario, y en un mercado competitivo y en crecimiento, cabe preguntarse qué determina el éxito de una empresa.

Como primer paso, se clasificó a las empresas en 4 tipos, sobre la base de 24 actividades principales de la cadena de abastecimiento que esas empresas ofertan al mercado (ver anexo 2).

Sobre la base de esta primera clasificación, se han seleccionado a las principales empresas del tipo “empresas de operación logística integral”, pues representan la competencia directa de Yobel SCM, considerando como criterio de selección su nivel de facturación anual (ver anexo 3). También se han analizado las actividades que realizan cada una de ellas y sus mercados objetivos.

## 2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter se ha basado en Magretta (2012), quien indica que “a mayor magnitud de la fuerza, habrá mayor presión sobre los precios, sobre los costos o sobre ambos, y por tanto la industria será menos atractiva”.

Por ello se ha considerado calificar los factores y su impacto/consecuencia en el sector en una escala del 1 al 4, de forma que 1 es “poco atractivo” y 4 es “muy atractivo”, sobre la base de consultas realizadas a 5 profesionales del ámbito logístico del país. Para determinar los factores más relevantes en cada una de las fuerzas se ha recurrido a Villajuana (2013).

**Tabla 2. Poder de negociación de los clientes (compradores)**

<b>Factores</b>	<b>Impacto / Consecuencia</b>	<b>Impacto</b>
Fragmentación de los clientes	Una alta concentración (pocos clientes) conlleva a un elevado poder de negociación del cliente.	2
Relevancia del precio del producto/servicio	Debido al alto impacto del precio del servicio en los ingresos del comprador, será mayor la exigencia en calidad y servicios.	2
Nivel de independencia del cliente	El nivel de independencia es bajo debido al alto costo de cambiar de proveedor, lo cual le resta poder de negociación al cliente.	3
Grado de importancia de la calidad del producto	Hay una mayor dependencia del cliente debido a la calidad del producto, lo que le resta poder de negociación	4
Fragmentación del Sector	Existe diversidad de opciones de servicios, no solo OL, por los cuales puede optar el cliente.	1
Capacidad del cliente de integrarse hacia atrás	Existe una barrera de inversión en activos y el enfoque en el negocio principal desalienta la integración hacia atrás, y hay poca disponibilidad de terrenos para almacenes.	3
Nivel de estandarización	Hay poca diversidad de opciones similares en cuanto a características de calidad.	2
		<b>2,4</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El grado de atractividad 2,4 de la industria es promedio debido al grado de negociación de los clientes.

**Tabla 3. Poder de negociación de los proveedores**

<b>Factores</b>	<b>Impacto / Consecuencia</b>	<b>Impacto</b>
Precio de maquinaria y materias primas es fijado por los fabricantes a nivel global	Posee bajo poder de negociación sobre precios y plazos.	2
Escasez de personal calificado incrementa los salarios	Se debe capacitar al personal con potencial, e intentar captar a los mejores talentos externos incurriendo en mayores costos.	2
Costo de cambiar de proveedor	Los acuerdos con los clientes son a largo plazo.	3
Integración vertical hacia adelante	La política de Yobel SCM es reducir inversión en activos.	2
		<b>2,3</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El grado de atractividad 2,3 indica que el nivel de negociación con los proveedores es moderado.

**Tabla 4. Amenaza de productos sustitutos**

<b>Factores</b>	<b>Impacto / Consecuencia</b>	<b>Impacto</b>
Interés por servicios de manufactura o almacenaje o distribución	Los clientes pueden considerar solo tercerizar una parte de la cadena de abastecimiento.	2
Nivel de precio del producto sustituto	Si los productos sustitutos brindan similares características, el mercado se volverá más sensible al precio. Un precio muy inferior de los sustitutos con un nivel de beneficio aceptable para el cliente frenará el crecimiento de la empresa.	2
Oferta y demanda de productos sustitutos	A mayor demanda, mayor presencia de sustitutos. A mayor oferta, mayor presión del cliente en calidad y precio.	2
		<b>2,0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El grado de atractividad 2 indica que son pocos los clientes que manifiestan interés por sustitutos.

**Tabla 5. Amenaza de nuevos competidores**

<b>Factores</b>	<b>Impacto / Consecuencia</b>	<b>Impacto</b>
Barrera de entrada por especialización	Los clientes exigen experiencia comprobada como OL en diversos sectores.	4
Nivel de inversión	Para ser competitivo se requiere hacer grandes inversiones de activos fijos: locaciones estratégicas, equipo y maquinaria, certificaciones internacionales.	3
Grado de especialización en tecnología	Los clientes requieren sistemas, maquinaria y equipo especializado para no perder la trazabilidad de sus productos.	3
Nivel de especialización en gestión	Los clientes exigen contar con personal altamente calificado en cada uno de los servicios contratados.	3
Nivel de independencia del cliente	El nivel de independencia es bajo debido al alto costo de cambiar de proveedor, lo cual le resta poder de negociación al cliente.	3
Curva de aprendizaje de la cadena de valor	La barrera es baja, en la medida que no son procesos complejos los requeridos para la venta y servicios.	2
Fragmentación del Sector	Existe diversidad de opciones de servicios, no solo OL, por los cuales puede optar el cliente.	1
		<b>2,7</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El grado de atractividad 2.7 implica que, si bien existen barreras de entrada para nuevos competidores debido al alto nivel de inversión, la amenaza es fuerte, pues podrían aliarse con empresas del sector para repotenciar o adicionar servicios a los ya ofrecidos

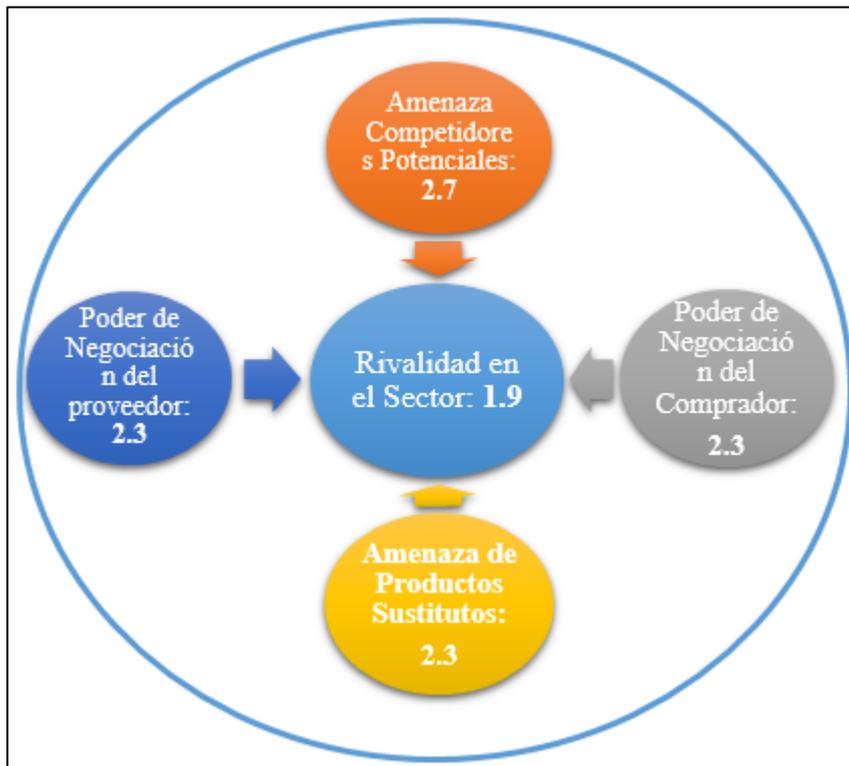
**Tabla 6. Rivalidad entre competidores**

<b>Factores</b>	<b>Impacto / Consecuencia</b>	<b>Impacto</b>
Nivel de Precio de los competidores	Siendo pocas las empresas que brindan servicios de OL, la competencia es aguda e incentiva la deslealtad del cliente, generando una guerra de precios con la menor rentabilidad del sector.	2
Elasticidad de la demanda	Los servicios ofrecidos por OL no tienen una demanda elástica, por lo cual la rentabilidad del sector se ve mermada ante una competencia de precios.	2
Fragmentación del Sector	Existe diversidad de opciones de servicios, no solo OL, por los cuales puede optar el cliente.	1
Demanda del sector	En un ambiente de decrecimiento, los competidores se ven obligados a tomar medidas agresivas para mantener su rentabilidad.	2
Perspectivas de expansión / integración	Son bastante bajas, debido a la gran inversión que significa la compra de activos.	2
Nivel de estandarización del producto	Considerando que la tecnología de información y automatización es una característica básica y similar entre los competidores, la rivalidad se dará en el precio.	1
Barreras de salida	El sector presenta barreras de salida, como altos costos de salida (indemnizar personal, venta de activos especializados para el sector) o alto grado de especialización del personal.	2
Curva de aprendizaje de la cadena de valor	La barrera es baja en la medida que no son procesos complejos los requeridos para la venta y servicios.	2
		<b>1,8</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

El grado 1,8 indica que el entorno en el que se desarrolla la empresa es riesgoso, debido a la alta competencia, baja rentabilidad, alta inversión en activos fijos e importantes barreras de salida del sector.

**Gráfico 3. Atractividad del sector en el modelo de Porter**



Fuente: MAGRETTA, J. (2012). Elaboración propia, 2015.

El valor obtenido, 2,24, se obtiene del promedio del análisis de las 5 fuerzas, e indica que el entorno en el que se desarrolla Yobel SCM es medianamente atractivo.

### 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El análisis sectorial realizado a través de la matriz EFE (**ver anexo 4**) brinda un valor de 2,32 – cercano y por debajo del promedio–, lo cual determina que las estrategias actuales de la empresa permiten beneficiarse de las oportunidades y enfrentar las amenazas de forma parcialmente. Esta conclusión se basa en que la ponderación de las oportunidades (1,55) es mayor a la de las amenazas (0,77)

De esta matriz se obtienen las oportunidades y amenazas más relevantes como base para el análisis FODA y matriz IE.

#### **4. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo (ver anexo 5) se identificaron a los principales competidores de Yobel SCM sobre la base de los ingresos anuales y similitud en servicios ofrecidos (ver anexo 3). Asimismo, se identificaron los factores claves de éxito para las empresas del sector y sobre la base de estos factores se realizó una encuesta (ver anexo 6) a los principales clientes de Yobel SCM. En ella se les pidió que ordenaran de menor a mayor los factores claves de éxito y calificaran el factor para cada una de las empresas presentadas.

Luego de la tabulación de los datos se puede concluir que los principales factores para alcanzar el éxito en la industria son competitividad en precios, experiencia comprobada y desarrollo tecnológico.

En términos generales, el valor de 3,51 obtenido para Yobel SCM está a la par con sus competidores. Sin embargo, se encuentra una menor puntuación en los factores servicio al cliente, posición financiera y participación de mercado, que pueden ser explotados por la empresa.

#### **5. Conclusiones**

- 1) Los riesgos sobre la proyección de crecimiento están sesgados a la baja. En particular, la confianza empresarial podría verse afectada por la continuidad de datos decepcionantes de crecimiento y un elevado ruido político.
- 2) La presencia del fenómeno del Niño, podría incrementar los costos logísticos, gastos en infraestructura y pérdidas de materiales, debido al deterioro de la estructura vial. Asimismo, se traduciría en incumplimiento del nivel de servicio ofrecido por Yobel SCM.
- 3) La proyección de crecimiento del sector *retail* representa 47% de la venta anual de Yobel SCM en el 2014, pero podría verse retraída por la baja de la demanda interna. Esto significaría mayor presión de los clientes en reducción de costos, y proveedores en incremento de precios, lo que constituye un alto riesgo para la empresa.
- 4) El mercado laboral especializado en SCM es incipiente. Por ello, Yobel SCM debe establecer como ventaja competitiva el contar con personal altamente especializado frente a sus competidores.

- 5) El valor obtenido, 2,3, como grado de atractividad de la industria en la que se desarrolla Yobel SCM, se obtiene del promedio del análisis de las 5 fuerzas, e indica que el entorno es medianamente atractivo.
- 6) La empresa tiene estrategias actuales que le permiten beneficiarse de las oportunidades y enfrentar las amenazas, pues la ponderación de las oportunidades es mayor a la de las amenazas, de acuerdo a la información obtenida en la matriz EFE.
- 7) De acuerdo a lo resultados de la matriz MPC, se concluye que Yobel SCM se encuentra a la par con sus principales competidores; sin embargo, el factor “desarrollo tecnológico” es clave para su éxito.

## Capítulo II. Descripción y análisis de la organización en estudio

### 1. Descripción de la empresa

Yobel SCM inicia sus operaciones en Perú en el año 1965, bajo el nombre de productos Favel. En ese entonces, se dedicaba a fabricar y comercializar productos cosméticos y de cuidado personal. Luego de más de 20 años, detecta una oportunidad de negocio y decide expandir sus operaciones al sector logístico, creando la empresa Larissa Perú, la cual inicia sus operaciones en 1989, y ese mismo año se inicia el proceso de internacionalización. En el año 1995, inicia un nuevo negocio en el Perú para la producción de joyas de fantasía fina para terceros con el nombre de Glacesa.

En busca de una nueva imagen corporativa, en el año 2003, se fusionan las firmas del grupo, unificando negocios y centralizando procesos bajo el concepto único de *Supply Chain Management* (SCM), al tiempo que se incrementa su posicionamiento internacional.

La organización de Yobel SCM consiste en unidades de negocio, las cuales se encuentran diferenciadas con base en el país y el giro del negocio que se opera. En Perú, Yobel SCM tiene las unidades de negocio de Manufactura y Logística. Dentro de esta última, cuenta con dos subunidades de negocio: *warehousing* y distribución.

### 2. Situación actual

Según el Council of *Supply Chain Management* Professionals, la gestión de la cadena de abastecimiento comprende las actividades relacionadas con la planificación, adquisición, transformación y todas las actividades de gestión logística. El proceso de *Supply Chain Management* en Yobel SCM está formado por los siguientes macroprocesos:

- Macroproceso de planeamiento
- Macroproceso de abastecimiento
- Macroproceso de producción
- Macroproceso de logística (*warehousing* y distribución)

## 2.1. Modelo de negocio de la organización

Los procesos bajo los cuales Yobel SCM diseña y ejecuta sus operaciones han sido definidos sobre la base del Supply Chain Operations Reference Model (modelo SCOR) versión 11, y tiene la particularidad de que las actividades logísticas son realizadas por dos subunidades de negocio: *warehousing* y distribución.

Todas las actividades relacionadas a los procesos de entrada, como la programación de los recibos, el recibo físico, la verificación de la mercadería y los traslados internos, son realizadas por la subunidad de negocio *warehousing*, así como también todas aquellas actividades que son realizadas dentro del centro de distribución, como reabastecimiento, *picking*, *packing* y despacho. Mientras tanto, las actividades externas, como la consolidación de pedidos, programación de rutas, asignación de transportes, entrega de productos, certificación de entrega de los pedidos a los clientes y liquidación documentaria, son realizadas por la subunidad de negocio de distribución.

Se debe tener en consideración que no todas las cadenas de abastecimiento son iguales. Yobel SCM es un 3PL, empresa que provee múltiples servicios logísticos integrados y ligados entre ellos para uso de los clientes. Por ello, opera su cadena de abastecimiento con base en el *Make to order*, ya que fabrica o presta servicios sobre la base de los pedidos o contratos cerrados con sus clientes, gestionando sus productos e información con el fin de integrarse a sus operaciones logísticas.

Los clientes que contratan servicios con Yobel SCM tienen mayormente cadenas de abastecimiento *Make to Stock*, ya que producen, compran o abastecen sus mercaderías para tenerlas en stock y luego ser entregadas a sus clientes.

Los servicios se ofrecen de 3 maneras:

- *Facility Management*: Cuando el cliente necesita tercerizar la gestión de sus operaciones, y los recursos como personal, infraestructura, materiales, etc., son provistos por la misma empresa.
- *In-House*: Cuando el cliente necesita tercerizar sus operaciones sin dejar de usar sus instalaciones.
- *Outsourcing*: cuando el cliente terceriza sus operaciones utilizando las instalaciones de la empresa de *Supply Chain Management*.

Yobel SCM ofrece una variedad de servicios enfocados en las necesidades de los clientes. Se prestó ayuda a las compañías en el diseño y planeación de la cadena de abastecimiento en las siguientes áreas.

La unidad de negocio de logística de Yobel SCM representa el 40% del presupuesto total de la empresa con 36 millones de dólares (ver anexo 7), de los que el 33.22% se encuentra asignado a la subunidad de negocio de distribución; y el 31.76%, a la subunidad de negocio de *warehousing*, siendo estas dos las más importantes para la empresa.

La subunidad de negocio de distribución es la que reúne el mayor gasto e inversión para la empresa, con un presupuesto de 12 millones de dólares, de los cuales los gastos indirectos variables representan el 90% (ver anexo 8).

Dentro de los gastos indirectos variables, el presupuesto se concentra en el gasto por reparto y fletes (transporte), que representa el 91% (ver anexo 9). Por ello, la estrategia logística (2013-2017) está enfocada en la estandarización de procesos y reducción del costo unitario de conversión que se alinean con la estrategia competitiva de la empresa: fortalecer el *core business*.

## **2.2. Cadena de valor de la organización**

La cadena de valor de la organización se muestra en la tabla 7.

**Tabla 7. Cadena de valor Yobel Logistic**

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>Infraestructura Empresarial</b>					<b>Margen</b>
	- Área corporativa que brinda lineamientos estándares a todas sus operaciones					
	- Cultura organizacional enfocada en la gestión del conocimiento como propuesta de valor empresarial					
	<b>Gestión Humana</b>					
	- Entrenamiento en programas para aumentar productividad					
	- Crecimiento profesional dentro de la empresa mediante planes de desarrollo					
- Gestión de personas con base en competencias						
<b>Desarrollo de Tecnología</b>						
- Áreas dedicadas al diseño de productos con enfoque local y regional						
- Inversión en tecnologías de la información para la automatización de los procesos y el uso de herramientas de clase mundial						
<b>Abastecimiento</b>						
- Área corporativa de <i>procurement</i> , que hace las negociaciones a nivel regional						
- Aprovisionamiento de los proveedores y principales materiales						
<b>Logística de Entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de Salida</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicio Postventa</b>		
Integración tecnológica para el registro oportuno y en tiempo real de datos	Desarrollo de capacidades de infraestructura (almacenes, fábrica y distribución) y recursos humanos	Integración tecnológica para la confirmación y el rastreo de la información y la mercadería por parte de los clientes	Ventas consultivas a los clientes potenciales	Atención personalizada de <i>Key Account Executive</i>		
Gestión de la disponibilidad de los recursos en momento, cantidad, calidad y lugar	Adaptabilidad y flexibilidad ante los cambios en la demanda de los clientes al costo óptimo	Se gestiona la entrega de los documentos fiscales en forma oportuna	Gestión del conocimiento y experiencia en distintos mercados y sectores como principal ventaja competitiva.	Fortalecimiento del <i>Customer Relationship Management</i>	Disponibilidad de información en tiempo real	
<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>						

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2.3.Subunidad de negocio de distribución

La subunidad de negocio de distribución reporta directamente a la unidad de negocio logística. Los servicios que se brindan en ella son independientes de lo ofrecido en la subunidad de negocio de *warehousing*, pero como parte de la propuesta de valor que se ofrece a los clientes se brindan los servicios integrales, lo que genera sinergias en la comunicación y en la integración de los sistemas de información.

A continuación, se detallarán las actividades de la cadena de valor para la subunidad de negocio de distribución. Se debe tener en consideración que tanto la información y la mercadería que manipulan son de propiedad de sus clientes.

### **2.3.1. Actividades primarias**

#### **2.3.1.1. Logística de entrada**

La subunidad de negocio de distribución tiene como principales fuentes de abastecimiento:

- Proveedores de transportes,
- Proveedores de insumos (pallets, blíster, cintas, grapas, goma, etc.),
- Servicios de seguridad y seguros,
- Entidades públicas (MTC, SUNAT, Municipalidades, entre otros) que brindan los reglamentos y la infraestructura de carreteras y vías de transporte, e
- Información de sus clientes.

La gestión de la logística de entrada se basa en el procesamiento de los datos de sus clientes en las plataformas tecnológicas habilitadas por Yobel SCM, de manera que, al llegar la mercadería física a la que se brindará los distintos servicios logísticos, esta sea registrada en línea.

Asimismo, se garantiza que todos los recursos necesarios para la prestación de los servicios estén disponibles en el momento, la cantidad, la calidad y el lugar requerido para la ejecución de la misma.

#### **2.3.1.2. Operaciones**

El proceso de distribución en Yobel SCM (ver anexo 10) es realizado sobre los pedidos confirmados de los clientes y que han sido atendidos por el Almacén. El alcance del servicio se inicia con consolidación de la información recibida de los clientes y que ha sido procesada en la plataforma tecnológica teniendo en consideración el canal de distribución que tengan contratado con cada uno de ellos (distribución capilar, *retails*, mayoristas, etcétera).

Luego, se realiza la programación del despacho basándose en citas de atención, distancias, rutas, condiciones y capacidades. Seguido a ello, se realiza la recepción de los pedidos preparados del

almacén, el despacho físico y la carga de los vehículos, y la confirmación de salida de los transportes.

Finalmente, el proceso culmina con las actividades de seguimiento, tráfico y liquidación documentaria.

Para gestionar las operaciones de distribución, Yobel SCM agrupa las actividades en 4 subprocesos: Programación, Despacho, Tráfico y Liquidación.

- Programación

Este proceso comprende las actividades desde la consolidación de la información registrada en los sistemas, la formación de cargas y la asignación de transportes sobre la base de las rutas de distribución establecidas y la cantidad de pedidos que pueden ser entregados según el destino asignado, peso, cubicaje, citas y tiempos de reparto.

La distribución de las cargas y pedidos se realiza en dos segmentos (ver anexo 11):

- Atención a los clientes de venta directa (distribución capilar): entrega al consumidor final. Representa el 84% de los pedidos y el 35% de las cargas gestionadas por la empresa.
- Atención a los clientes *Retail*: entregas a mayoristas y minoristas. Representa el 16% de los pedidos y el 65% de las cargas gestionadas por la empresa.

El mayor número de cargas atendidas por Yobel SCM se concentran en el sector *Retail*, donde las entregas son realizadas usualmente en los centros de distribución, ubicados en el departamento de Lima en un 92% del total de entregas; y el 8% restante, en Provincias.

Categorizando los distritos de Lima, el 51% es distribuido en los distritos de la zona centro y el 22% en la zona Sur. La zona Norte y la zona Este agrupan el 19%; y la zona del Callao, el 8% (ver anexo 12).

Las cargas son atendidas con flota propia y flota de terceros. El 30% de los despachos son realizados con flota propia (10% de transporte); y el 70% con flota de terceros.

- Despacho

Este proceso cubre las actividades desde la recepción del programa de despacho, la recepción y revisión de la mercadería según las especificaciones de embalaje dadas por los clientes, la carga de la mercadería a los vehículos, la confirmación de carga del mismo, y la autorización de la salida del transportista del centro de distribución.

Como documentos de control están: El reporte de Control de Rutas, el Programa Diario de Despacho y Documentos de Despacho (Guía de Remisión Transportista y Remitente, Control de Despacho y Comprobantes de Pago).

- Tráfico

Este proceso cubre las actividades desde la recepción de los controles de despacho hasta la confirmación de la entrega en los sistemas tecnológicos de la empresa. Durante este proceso se realizan el seguimiento y control del tránsito de los vehículos, y el registro en el sistema de los mismos. Además, se informa a los clientes en caso de que necesiten conocer el estatus de cada una de sus entregas.

- Liquidación

Este proceso cubre las actividades desde la liquidación de los documentos por parte de los repartidores, certificando la entrega de la mercadería, hasta el envío de los mismos a las oficinas del cliente para la verificación y posterior cobro del servicio. También incluye la confirmación de entrega en los sistemas de Yobel SCM y el archivo de los documentos para su posterior pago a los proveedores de transporte.

### **2.3.1.3. Logística de salida**

La empresa integra las plataformas tecnológicas propias con las de sus clientes para la confirmación de los requerimientos recibidos previamente. Con ello, brinda el rastreo de la información y la mercadería por parte de los clientes en tiempo real.

Asimismo, se gestiona el envío de los documentos de confirmación ya que son el sustento de la entrega realizada a los clientes o consumidores finales.

#### **2.3.1.4. Marketing y ventas**

Yobel SCM posee un área comercial que se encarga de realizar las ventas y el servicio postventa. Como estrategia han segmentado los clientes y los sectores a los cuales desea ingresar en los próximos años, utilizando como canal de venta a los *Key Account Executives* (KAE), quienes realizan propuestas consultivas a los clientes, ofreciendo soluciones que se ajusten a sus necesidades.

#### **2.3.1.5. Servicio postventa**

En Yobel SCM el servicio postventa se realiza a través de la atención de los KAE. Según el impacto económico del cliente, ejecutivos exclusivos o compartidos. Parte de la estrategia de Yobel SCM es el fortalecimiento del *Customer Relationship Management*, buscando tener clientes promotores en el mercado que mejoren el posicionamiento de la marca Yobel SCM.

### **2.3.2. Actividades de soporte**

#### **2.3.2.1. Infraestructura empresarial**

Yobel SCM cuenta con un área corporativa que brinda los lineamientos y se encarga de difundirlos de modo que se puedan aplicar las mejores prácticas globales. Asimismo, busca lograr sinergias en sus diversas áreas administrativas a través de la consolidación de las funciones por regiones/unidades de negocio.

#### **2.3.2.2. Gestión humana**

En Yobel SCM se tiene como misión la gestión del conocimiento a través de diversos factores, como reclutamiento, gestión, retención y capacitación del talento. Sin embargo, el alto índice de rotación de personal en puestos críticos (5% en el último año) evidencia la falta de gestión en la retención del talento. Asimismo, encarece la operación al tener continuos procesos de selección. Las capacitaciones al personal no tienen el efecto deseado, ya que la curva de aprendizaje del personal nuevo reduce la productividad de las diferentes áreas.

### **2.3.2.3. Desarrollo de tecnología**

Yobel SCM cuenta con tres áreas de tecnología: Investigación y desarrollo de productos nuevos, Tecnología de almacenes, y Tecnología de la información. La primera área está enfocada en el desarrollo de nuevos productos basados en las tendencias del mercado, buscando ofrecer servicios integrales a los clientes. Mientras tanto, la segunda área está enfocada al desarrollo y habilitación de espacios para el almacenamiento, y a los equipos de manipuleo que se usarán de acuerdo a las necesidades de los clientes. Finalmente, el área de tecnología de la información es responsable de la habilitación del hardware, del mantenimiento y desarrollo de software, así como de los canales de comunicación y redes.

Como parte de las estrategias corporativas, se tiene una fuerte inversión en la automatización de los procesos y en el uso de herramientas tecnológicas de clase mundial como ventaja competitiva.

Para la gestión de la distribución se emplean los siguientes sistemas en Yobel SCM:

- AIP.- Es un sistema desarrollado por la propia empresa, utilizado solo para la gestión de la distribución; en la que se gestionan: rutas, transportistas, transportes, puntos de despacho, puntos de entrega, documentos y seguimiento.
- Web Tracking.- Desarrollo propio utilizado para dar visibilidad a los clientes sobre el estatus de sus requerimientos.

Para el intercambio de información desde y hacia los sistemas de los clientes, Yobel SCM utiliza los formatos EDI, textos planos por FTP, etc., según el medio de comunicación del cliente. El área de operaciones de T.I. monitorea que los servicios tecnológicos se encuentren operativos y que las interfaces electrónicas de datos sean procesadas de manera exitosa.

### **2.3.2.4. Abastecimiento**

En Yobel SCM se tiene estructurada el área de abastecimiento en dos áreas: la gestión con proveedores, que es realizada por el área corporativa de *procurement* con negociaciones a nivel regional; y el área de planeamiento, o programación maestra, que realiza la conciliación entre la demanda de los servicios de los distintos clientes y la oferta (capacidades disponibles), para poder satisfacer la misma sobre la base de las condiciones de negocio y niveles de servicio acordados con cada cliente.

La gestión de los proveedores estratégicos de transportes y principales materiales (embalajes, materias primas, envases) es realizada por ambas áreas, en donde *procurement* se encarga de conseguir los proveedores y establecer las condiciones comerciales con los mismos, y el área de programación maestra se encarga de gestionar con los mismos la entrega o presencia oportuna para la prestación de los servicios.

### 3. Matriz EFI

Para la elaboración de la Matriz EFI (ver anexo 13) se preparó una encuesta para el personal de Yobel SCM (ver anexo 14), en la que se solicitó identificar las fortalezas o debilidades de la organización y su calificación. El criterio usado en las preguntas y calificación se basa en David (2013).

El valor 2,57 obtenido es la ponderación de las fortalezas y debilidades, e indica que la empresa está aprovechando sus fortalezas para enfrentar sus debilidades, pero con oportunidad de mejora.

### 4. Matriz VRIO

La matriz VRIO evalúa las fortalezas de la empresa, clasificándolas como Valioso, Raro, Inimitable y Explotado por la organización. Aquellas fortalezas que califiquen en los 4 puntos serán las que generen una Ventaja Competitiva Sostenible para la empresa.

**Tabla 8. Matriz VRIO**

Fortalezas	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explotado por la organización	Implicación Competitiva
Directorio con alta experiencia en comercialización, marketing y penetración de nuevos mercados	Sí	No	Sí	Sí	Paridad Competitiva
Infraestructura fortalecida con centros de distribución permitiendo un mejor manejo de la proyección de la demanda	Sí	No	No	Sí	
Grupo empresarial con visión para inversiones en nuevas tecnologías y capacidad operativa	Sí	No	Sí	No	
Flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente	Sí	No	No	Sí	

Fortalezas	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Explotado por la organización	Implicación Competitiva
Aplicación de tecnologías de información para lectura de demanda, trazabilidad de inventario y comunicación en línea con los clientes ( <i>Warehousing</i> y <i>Manufactura</i> )	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Estudios realizados continuamente sobre las necesidades del mercado (bienes y servicios) además de la proyección del SCM en el país	Sí	Sí	No	Sí	
Automatización de procesos e impulso a la productividad de la mano de obra ( <i>Warehousing</i> y <i>Manufactura</i> )	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenida
Personal altamente calificado, con experiencia en todas las áreas de la organización	Sí	Sí	Sí	Sí	
Personal comprometido con el negocio	Sí	Sí	Sí	Sí	
La relación calidad de los productos / servicios brindados están acorde al mercado	Sí	Sí	Sí	Sí	

Fuente: Bamey J. (2002). Elaboración propia, 2015.

## 5. Conclusiones

- 1) Yobel SCM cuenta con amplia y comprobada experiencia en la administración de cadena de valor, cuenta con personal altamente calificado, inversión en infraestructura y tecnología, que lo convierte en uno de los principales líderes en el mercado de tercerización del país.
- 2) Yobel SCM posee una organización estructurada que soporta a las áreas estratégicas de la empresa para la consecución de los objetivos establecidos.
- 3) A pesar de contar con un área de Gestión Humana, no se cuenta con perfiles de puestos adecuados y/o actualizados a las necesidades del mercado. Asimismo, existe una alta rotación del personal en puestos críticos y no se evidencia gestión del área para evitar este tema.
- 4) Yobel SCM muestra como principal ventaja sobre sus competidores el conocimiento de toda la cadena de valor en diferentes sectores del ámbito económico del país, así como las mejores prácticas de la región, debido a las operaciones que maneja en diferentes países de la región.

### **Capítulo III. Planeamiento estratégico**

#### **1. Visión**

“Ser una corporación multinacional, modelo de excelencia sincronizando cadenas de abastecimiento”.

Yobel SCM busca posicionarse como la primera empresa Latinoamericana en ofrecer servicios de gestión integral de la cadena de suministro, así como continuar su proceso de expansión hacia los cinco continentes, convirtiéndose en socio estratégico de sus clientes, compartiendo tanto riesgos como éxitos, ofreciendo soluciones integrales que incluyan excelencia en los procesos para maximizar la satisfacción de los clientes (valor agregado), que se traduce en ventajas competitivas.

De acuerdo con Fleitman (2000), la visión es “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. Por ello, se plantea la elaboración de una nueva visión que vaya más acorde con los objetivos de la empresa.

Propuesta: “Ser una organización latinoamericana de alto servicio, costo eficiente, ligera en activos, modelo de excelencia sincronizando cadenas de abastecimiento”.

#### **2. Misión**

“Desarrollo continuo del conocimiento optimizando la cadena de abastecimiento de nuestros clientes”.

Esto significa ofrecer consultoría y tercerización en toda la cadena de abastecimiento, brindando una solución integral aplicada a las necesidades de los clientes. Yobel SCM se centra en la gestión del conocimiento y la calidad total de los servicios y productos ofrecidos, bajo una filosofía de mejora continua en todos los procesos de la organización.

### **3. Objetivos estratégicos**

- Incrementar las ventas en 73 % en los próximos 4 años (S/. 231 MM en el 2014 a S/. 400 MM en 2018);
- Incrementar 4 % en clima laboral en los próximos 4 años;
- Mantener el indicador de fidelización de los clientes (Net Promoter Score) en 64 %; e
- Incrementar en 125 % el FADE (Factor de Desarrollo Económico).

### **4. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico interno y externo. Mediante esta herramienta se ha levantado información propia y del mercado, la que ha permitido determinar la situación actual de la empresa Yobel SCM, así como cuatro tipos de estrategias: Ofensivas o de Diversificación, Defensivas o Geográficas, de Reorientación o Enfoque y de Supervivencia o Reducción.

En conclusión, las estrategias obtenidas en este análisis consisten en:

- Desarrollar un paquete de productos atractivos al mercado;
- Mejorar la posición de marca Yobel SCM en el mercado actual; y
- Llegar con información directa a los grupos de interés, con el objetivo de incrementar su participación de mercado.

Las estrategias desarrolladas en este análisis serán cruzadas con las obtenidas usando las matrices IE y el análisis PEYEA para determinar la mejor estrategia que debe usar la empresa.

**Tabla 9. Análisis FODA**

		FACTOR EXTERNO	
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
O1	Bajar los costos logísticos de 32% a 23% del valor del producto	A1	Discusión sobre incremento del salario mínimo
O2	Proyección de crecimiento 5 % del PBI para el año 2015	A2	Desconfianza en el sector político
O3	Proyección de crecimiento 10 % para el sector retail del 2014 – 2017	A3	Incremento Riesgo país, traducido en reducción de calificaciones internacionales al mercado de inversión Peruano y riesgo de principales bancos
O4	El estado ha incrementado el ppto para mtto de carreteras regionales y departamentales	A4	Apreciación del \$
O5	precio de combustible disminuyó notablemente en el primer semestre 2015	A5	actual crisis económica internacional
O6	incremento de velocidad / tasa de cambio de tecnología	A6	falta de mano de obra especializada
O7	El nivel de independencia del cliente es bajo debido al alto costo de cambiar de proveedor y su dependencia respecto a la calidad del producto, lo cual le resta poder de negociación.	A7	Presencia del Fenómeno El Niño – 2015
O8	barrera de entrada debido a alta inversión en activos y el enfoque en el negocio principal desalienta la integración hacia atrás	A8	Si los productos sustitutos brindan similares características, el mercado se volverá más sensible al precio. Un precio muy inferior de los sustitutos con un nivel de beneficio aceptable para el cliente, frenará el crecimiento de la empresa.
O9	Los clientes exigen experiencia comprobada como OL en diversos sectores, así como personal especializado en cadena de valor.	A9	Alta concentración (pocos clientes) lo cual conlleva a un elevado poder de negociación del cliente
O10	Para ser competitivo en el sector de OL se requiere hacer grandes inversiones de activos fijos: locaciones estratégicas, equipo y maquinaria, sistemas de gestión que permitan trazabilidad, certificaciones internacionales.	A10	Debido al alto impacto del precio del servicio en los ingresos del comprador será mayor la exigencia en calidad y servicios
O11	los acuerdos de con los clientes son a largo plazo (3 años mínimo)	A11	Poca diversidad de opciones similares en cuanto a características de calidad
		A12	Siendo pocas las empresas que brindan servicios de OL la competencia es aguda y se incentiva la deslealtad del cliente, generando una guerra de precios con la menor rentabilidad del sector.
		A13	Los servicios ofrecidos por OL no tienen una demanda elástica, por lo cual la rentabilidad del sector se ve mermada ante una competencia de precios.
		A14	En un ambiente de decrecimiento los competidores se ven obligados a tomar medidas agresivas para mantener su rentabilidad
		A15	Considerando que la tecnología de información y automatización es una característica básica y similar entre los competidores, la rivalidad se dará en el precio.
		A16	El sector presenta barreras de salidas como: altos costos de indemnizar personal, venta de activos especializados para el sector, alto grado de especialización del personal.
		A17	Curva de aprendizaje de la cadena de valor es baja en la medida que no son procesos complejos los requeridos para la venta y servicios
		A18	bajo poder de negociación sobre precios y plazos en compra de materia prima, materiales y equipo
		A19	Se debe capacitar al personal con potencial, intentar captar a los mejores talentos externos incurriendo en mayores costos
		A20	Clientes pueden considerar sólo tercerizar una parte de la cadena de abastecimiento
		A21	la inversión de Yobel SCM es reducir inversión en activos

FACTOR INTERNO		ESTRATEGIAS FO: OFENSIVAS / DIVERSIFICACIÓN		ESTRATEGIAS FA: DEFENSIVAS / GEOGRAFICAS	
FORTALEZAS					
F1	Directorio con alta experiencia en comercialización, marketing y penetración de nuevos mercados.		F1-F2-F3-F4-F5-F6-F7 / O2-O3 Incrementar cartera de servicios ofertados a clientes potenciales basándonos en los sectores con mayor proyección de crecimiento en nuestra economía.		F1 - F5 - F6 - F7 / A3 - A8 Repotenciar su política de investigación en el desarrollo de servicios innovadores / diferenciados de la competencia.
F2	Aplicación de tecnologías de información para lectura de demanda, trazabilidad de inventario, comunicación en línea con los clientes y optimización de procesos. (Warehousing)				F5 / A2. Capacitar a su fuerza de ventas en estrategias de fidelización de sus clientes evitando de esta forma la entrada de nuevos competidores.
F3	Infraestructura fortalecida con centros de distribución permitiendo un mejor manejo de la proyección de la demanda.				F2 / A15 Mantener actualizados los sistemas de información (warehousing)
F4	Personal altamente calificado, con experiencia en todas las áreas de la organización.				
F5	Realiza estudios continuamente sobre las necesidades del mercado (bienes y servicios) además de la proyección del SCM en el país.				
F6	Flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente				
F7	Grupo empresarial con solidez financiera y visión para inversiones en nuevas tecnologías y capacidad operativa				
F8	La calidad de los productos / servicios brindados son buenos y los precios son adecuados, en comparación a sus principales competidores.				
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO: REORIENTACIÓN / ENFOQUE		ESTRATEGIAS DA: SOBREVIVENCIA / REDUCCIÓN O RETIRO	
D1	La integración de nuevos clientes demanda la ejecución de proyectos de alto costo (tiempo, recursos).				D1 - D2 / A3 - A4. Desestimar proyectos no rentables.
D2	No se tiene identificado el costo unitario del servicio ofrecido por la subunidad de negocio distribución.		D6 / O2 - O3. Promover programas de capacitación para mejorar la gestión y priorización de pedidos.		D7 / A15 Implementar un sistema de información para distribución que permita mejorar el desempeño y la calificación de los clientes (programación de cargas, ruteo, tracking del servicio en tiempo real, documentación en línea)
D3	Baja planificación en incentivos monetarios y no monetarios al personal		D2 / O3. Elaborar una estructura de costos detallada que permita calcular / identificar el costo unitario de los servicios ofrecidos por la subunidad negocio distribución a los clientes.		D3 - D5 / A6 - A19 Identificar a personal con potencial de crecimiento y capacitarlo continuamente, brindándole una línea de carrera con proyección a fin de fidelizarlos.
D4	Actual posicionamiento de mercado por detrás de sus principales competidores: Química Suiza, Ransa.		D1 - D2 / O1 - O2 - O3. Desestimar aquellos proyectos o clientes que no resulten rentables a la empresa.		D2 / A10 Realizar un cálculo del costo unitario y su impacto dentro de la operatividad de la empresa.
D5	No existe una gestión eficiente del talento humano, no existen descripciones de puesto, rotación de personal (mandos medios) superior al 10% el último año (versus total de la compañía), no existe plan de capacitación ni planes de carrera.				
D6	No existe una correcta gestión de los requerimientos de urgencia.				
D7	El sistema de información de la empresa para la sub unidad de negocio distribución es un desarrollo propio muy limitado versus un sistema de clase mundial.				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 5. Matriz PEYEA

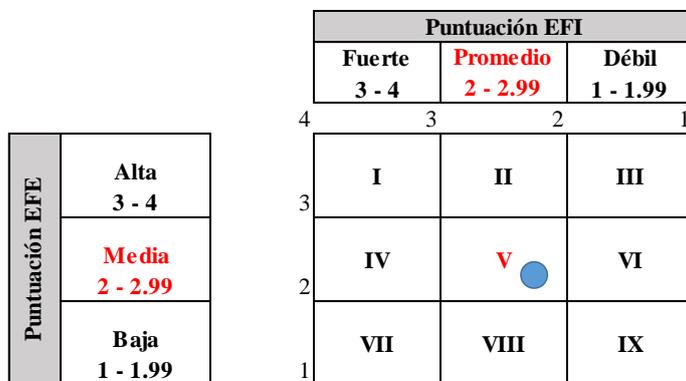
La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA (ver anexo 15) permitirá determinar los tipos de estrategias más adecuadas para la empresa (ver anexo 16).

De acuerdo al resultado obtenido en la matriz PEYEA, coordenada (0,75, -0,61), se considera que Yobel SCM debe implementar estrategias competitivas.

## 6. Matriz interna – externa (IE)

De acuerdo al resultado obtenido en las matrices EFE y EFI, Yobel SCM se encuentra en el cuadrante V, lo cual sugiere implementar estrategias de “Conservar y Mantener”. Ello implica desarrollar una penetración de mercado en los productos y servicios consolidados. Asimismo, se aprecia que los resultados la ubican cerca al cuadrante VI (cosechar o desinvertir). Este punto se debe tener en cuenta al momento de evaluar las estrategias obtenidas con las demás herramientas.

**Gráfico 4. Matriz IE**



Fuente: David,F. (2013), "Conceptos de Administración Estratégica", México, Pearson  
Elaboración propia

Matriz EFE            2.32

Matriz EFI            2.73

## 7. Selección de la estrategia

De acuerdo al análisis realizado con las herramientas revisadas en capítulos previos, se puede concluir que la empresa, debido a factores internos y externos, en este momento debe mantener una estrategia de conservación de su posición en el mercado con los productos que ofrece actualmente, que va acorde a la estrategia corporativa de la empresa.

**Gráfico 5. Estrategias genéricas**

		Estrategias Genéricas		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
Tamaño del mercado	Grande	<b>Tipo 1</b> <b>Tipo 2</b>	<b>Tipo 3</b>	-
	Pequeño	-	<b>Tipo 3</b>	<b>Tipo 4</b> <b>Tipo 5</b>

Fuente: David, F. (2013), "Conceptos de Administración Estratégica", México, Pearson, 149

- Tipo 1:** Liderazgo en costos - bajo costo
- Tipo 2:** Liderazgo en costos - Mejor valor
- Tipo 3:** Diferenciación
- Tipo 4:** Enfoque - bajo costo
- Tipo 5:** Enfoque - mejor valor

Asimismo, de acuerdo con las herramientas revisadas en capítulos previos, es posible concluir que la empresa, debido a factores internos y externos, en este momento debe mantener una estrategia de conservación de su posición en el mercado con los productos que ofrece actualmente.

## 8. Conclusiones

- 1) Yobel SCM cuenta con gran solidez financiera, orientada a la inversión de tecnología (*warehousing* y manufactura) y desarrollo de productos/servicios que le permiten liderar el mercado.
- 2) Las principales fortalezas de Yobel SCM son la aplicación de tecnologías de información para lectura de demanda, trazabilidad de inventario, comunicación en línea con los clientes y automatización de procesos; posee infraestructura propia, fortalecida con centros de reabastecimiento que permiten una mejor lectura de la demanda, así como personal altamente calificado.

## **Capítulo IV. Planteamiento y definición del problema**

Se realizó una entrevista al Gerente Corporativo de Logística, Andrés Diez Tochiki, quien indicó que dentro de Yobel SCM se han realizado diversos proyectos de mejora en la unidad de negocio de manufactura y la subunidad de negocio de *warehousing*. Por ello requirió que la investigación se enfoque en la subunidad de negocio distribución.

El presente capítulo tiene como objetivo plantear y definir los principales problemas de la subunidad de negocio de distribución de Yobel SCM a lo largo de su cadena logística, para, luego, elaborar el perfil operativo de la misma.

### **1. Objetivos**

Mejorar el desempeño de la subunidad de negocio de distribución de Yobel SCM a través de la priorización y selección de los problemas relevantes de la misma con el fin de elaborar la alternativa de solución óptima.

### **2. Metodología**

Para poder identificar los principales problemas de la subunidad de negocio de distribución de Yobel SCM se realizaron visitas a sus centros de distribución y oficinas administrativas, así como entrevistas a los principales clientes: Belcorp, Loreal, Entel, BDF y Colgate. Estos fueron seleccionados porque representan el 80 % de la facturación de la subunidad de negocio de distribución. Dichas actividades se llevaron a cabo entre los meses de octubre del 2014 y julio del 2015.

Con el resultado de estas entrevistas, se ha identificado los principales requerimientos de los clientes que no están siendo satisfechos por la subunidad de negocio de distribución de Yobel SCM y en los que el plan de operaciones debe enfocarse a mejorar. Posteriormente, se realizó el análisis de qué procesos de la cadena de valor de la subunidad de negocio de distribución tienen influencia en cada uno de los factores críticos mediante visitas a las operaciones y entrevistas al personal operativo. Luego se determinaron indicadores de desempeño para cada uno de ellos, para con estos determinar la situación actual de la subunidad de negocio de distribución y proponer la mejora del desempeño a lograr con el plan de operaciones.

A continuación, se lista las etapas de la metodología seguida en el presente capítulo:

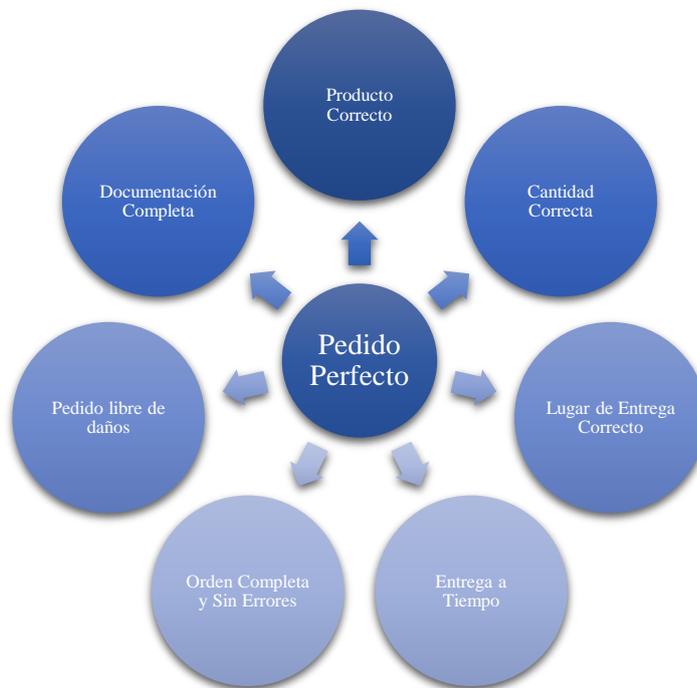
- Identificar requerimientos no satisfechos del cliente
- Identificar las áreas y subáreas operativas
- Establecer criticidad de los procesos
- Identificar nivel actual de cada proceso
- Identificar nivel a alcanzar de cada proceso
- Definir el perfil operativo de la empresa

### 3. Definir la situación actual y su problemática

#### 3.1. Identificar factores claves en las operaciones

Para poder identificar los factores claves en las operaciones de la subunidad de negocio de distribución se tomaron en cuenta los criterios que forman parte de un pedido perfecto (Frazelle 2002).

**Gráfico 6. Indicadores del pedido perfecto**

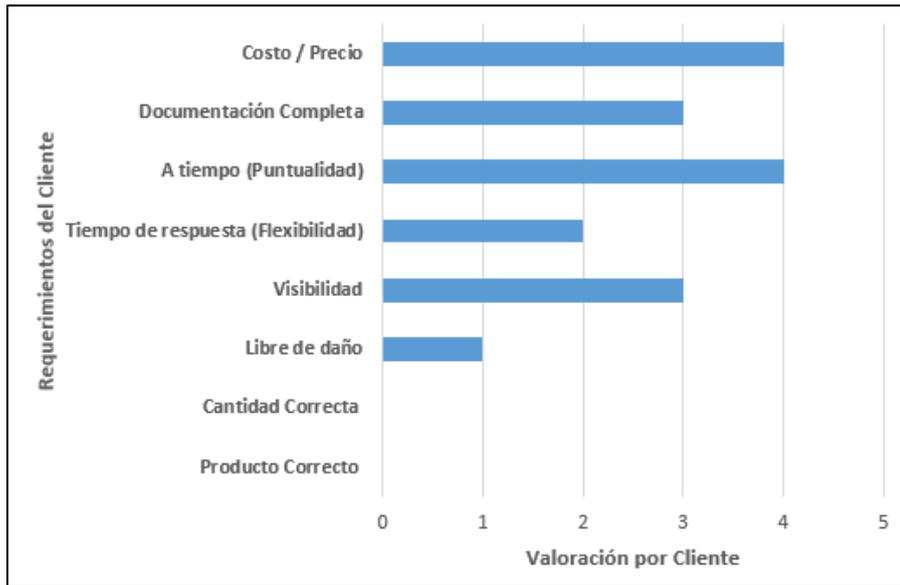


Fuente: Frazelle, E. (2002). Elaboración propia, 2015.

Para poder determinar la importancia de cada uno de estos requerimientos y su aplicabilidad se procedió a realizar entrevistas a los clientes. En ellas, se les preguntó sobre los requerimientos

que consideraban que no estaban siendo cumplidos actualmente, ocasionando insatisfacción (ver anexo 6).

**Gráfico 7. Requisitos del cliente no cumplidos**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como se puede apreciar los principales requerimientos del cliente que quedan insatisfechos son: costo/precio, puntualidad (a tiempo), visibilidad y documentación completa.

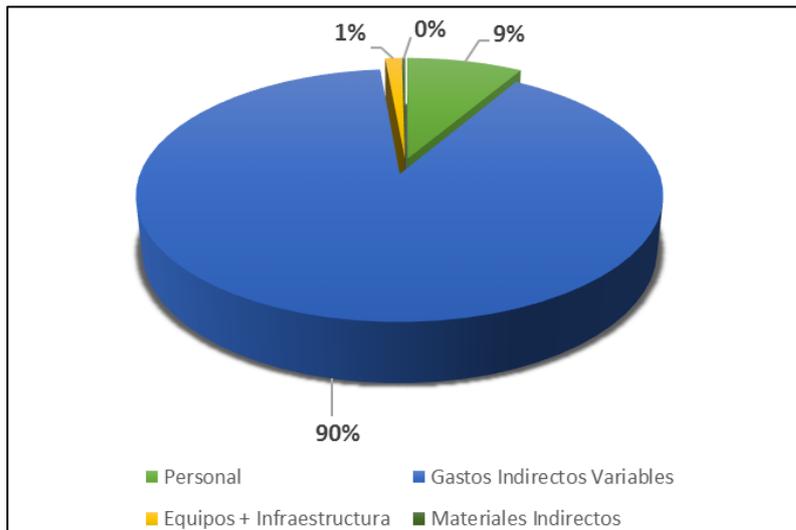
### **3.2. Identificar los procesos y subprocesos operativos**

Luego de determinar los requerimientos del cliente que no están siendo satisfechos, se elaboró el mapeo de los procesos de la cadena de valor de la subunidad de negocio de distribución de Yobel SCM y se identificó cuáles de ellos tienen impacto sobre los factores claves identificados en el punto anterior.

- Impacto en costo/precio

Para determinar los procesos que tienen impacto en este factor se ha revisado la estructura de costos de la subunidad de negocio de distribución, y se ha analizado los estados de resultados y el plan de cuentas de los años 2013 y 2014.

**Gráfico 8. Distribución de costos subunidad de negocio distribución**

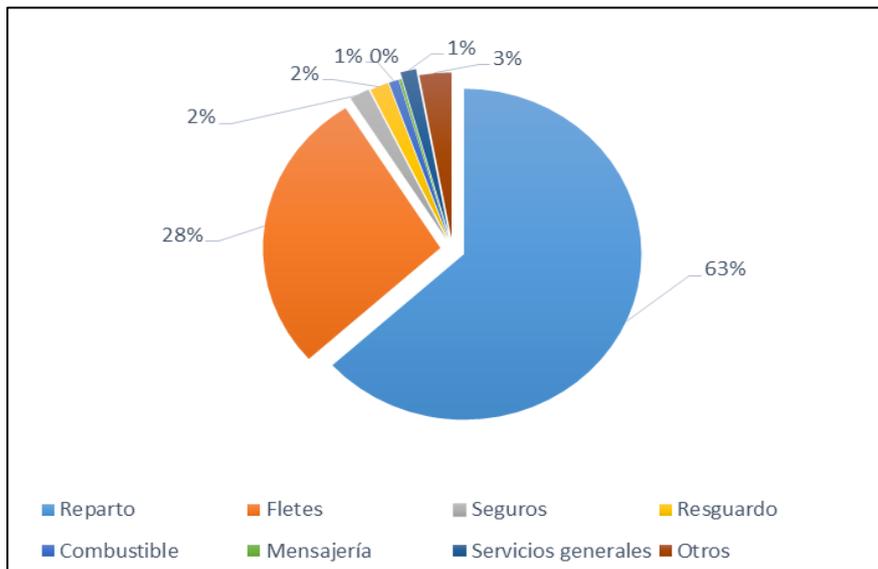


Fuente: Elaboración propia, 2015.

Según lo analizado, se ha identificado que el 90% del costo se encuentra enfocado en los gastos indirectos variables, que concentran los siguientes conceptos:

- Reparto: Considera los gastos relacionados a la flota empleada para las entregas capilares y a centro de distribución en la capital.
- Fletes: Considera los gastos relacionados a la flota empleada para las entregas a puntos fuera de la capital.
- Seguros: Considera los gastos relacionados a seguros de flota de transportes propia y del servicio prestado a los clientes.
- Resguardos: Considera los gastos realizados con las empresas de dichos servicios.
- Combustibles: Considera todos los gastos realizados en este rubro.
- Mensajería: Considera los gastos relacionados a los servicios de *courier*.
- Servicios Generales: Considera los gastos relacionados a los servicios de electricidad, agua, vigilancia, impuestos prediales, etc.
- Otros: Considera los demás gastos que no han sido clasificados en los demás rubros, como consultorías, gastos de movilidades, gastos en tecnología, etcétera.

**Gráfico 9. Distribución de gastos indirectos variables de la subunidad de negocio distribución**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Dentro de los gastos indirectos variables, se identificó que el 63% corresponde al gasto generado por reparto; y el 28%, a gastos por fletes. Adicionalmente a ello, se verificó el maestro de transportes de la subunidad de negocio de distribución y se identificó que la mayor parte de la flota de transporte con la que Yobel SCM brinda sus servicios es tercerizada. Con esta información, se ha analizado qué procesos de la cadena de valor tienen impacto en los costos de distribución de los servicios brindados:

- Operaciones: Se realiza una asignación manual del transporte para la prestación de los servicios, generando desperdicios en el uso de los mismos, tanto en los procesos de generación de carga (65% promedio de utilización de las unidades de transporte) y en los procesos de ruteo durante la entrega.
- Desarrollo de Tecnología: Se tienen herramientas tecnológicas desarrolladas por la empresa, pero con limitaciones (no optimizan el uso de los equipos de transporte ni en capacidad ni durante la entrega). Asimismo, la herramienta complica la gestión de los costos por servicio.
- Abastecimiento: Se tienen procedimientos establecidos para la contratación de unidades de transporte, pero no se tienen procedimientos para la certificación ni para la auditoría de las mismas. No se tienen procedimientos ni políticas de actualización de tarifas con los transportistas, basados en los volúmenes de actividad que permitan optimizar los costos.

- Impacto en puntualidad (a tiempo)

Se ha identificado los siguientes procesos de la cadena de valor que impactan en la entrega a tiempo de los requerimientos del cliente:

- Logística de Entrada: Se tiene integración tecnológica con los clientes de manera automática, semiautomática y manual, lo que genera que no se tenga disponible la información en línea de todos los clientes, lo que a su vez produce demoras en la entrega de las necesidades a los procesos.
- Operaciones: Se tienen procesos manuales de asignación de vehículos y rutas, que generan sobreuso de tiempo en la priorización para la atención de las requisiciones de los clientes (en promedio 4 horas de desfase entre la recepción de la solicitud del cliente y la hora de inicio de atención del mismo). La programación de la distribución es realizada después de las 10:00 de la noche, mientras que las actividades de preparación de pedidos inicia desde las 12:00 del mediodía, lo que lleva a que el almacén prepare pedidos bajo una programación y priorización distinta a la de distribución. Adicionalmente, no se tienen controles robustos de monitoreo para los transportistas que permitan controlar los tiempos de tránsito.
- Tecnología: Se tienen herramientas tecnológicas para el seguimiento de los transportistas, pero las mismas no están en línea para todos los clientes, por lo que no permiten actualizar ni optimizar las rutas para minimizar los recorridos. Solo permiten cargar una cantidad de pedidos en una carga, pero no priorizar la entrega de las mismas. Esta actividad es realizada por los transportistas con base en su *expertise*.

- Impacto en visibilidad

Para determinar los procesos de la cadena de valor que tienen impacto en la visibilidad se han analizado los puntos en los que se intercambié información con los clientes y cómo ellos valoran esta información:

- Operaciones: Se tienen procedimientos de seguimiento y control con los transportistas, pero estos dependen de personas y no tienen controles que eviten ni minimicen los errores, lo que genera que la información registrada no se encuentre disponible en el momento requerido por el cliente.
- Logística de salida: Se tiene integración tecnológica con los clientes, pero la actualización no es realizada en tiempo real (se pueden tener ventanas horarias de hasta 24 horas). Esto

- ocasiona que no se tomen decisiones precisas ni se tenga visibilidad del estado real de los pedidos solicitados.
- Servicio postventa: Se brinda visibilidad y seguimiento de los servicios brindados a través de plataformas tecnológicas de acceso público, pero no se tiene confiabilidad de los datos mostrados, ya que los procesos no son actualizados en tiempo real.
  - Tecnología: Se tiene una herramienta que permite hacer el registro en línea de las etapas de prestación del servicio de distribución, pero la misma no se actualiza en línea para todos los clientes. En ese caso, el registro se realiza de manera manual, lo que ocasiona que los clientes no conozcan la situación real de sus pedidos mediante una plataforma virtual, sino que lo hagan mediante un *call center* (el cuál no siempre tiene la información en línea).
- Impacto en documentación completa

Para determinar los procesos de la cadena de valor que tienen impacto en este factor se ha identificado qué documentos son gestionados con los clientes, dónde se generan, con qué información y cuál es el tratamiento que se le da a los mismos:

- Operaciones: Se generan los documentos con base en la información registrada en los procesos y luego son entregados en los puntos de entrega definidos por los clientes. Se tienen retrasos en la generación de los documentos por no contar con la información ordenada según la secuencia de entrega.
- Logística de salida: Se realiza el control de los documentos de despacho (copias administrativas y liquidaciones documentarias) de manera manual, lo que genera errores en la liquidación documentaria (en promedio 5% del total de documentos), lo que causa disconformidad con los clientes (por la confirmación de la entrega recibida), así como también con los proveedores (por el pago de los servicios recibidos).

### **3.3. Establecer criticidad de los procesos**

En la medida que los procesos tienen impacto en los diversos factores relacionados a los requerimientos de los clientes, se han establecido los siguientes criterios de priorización.

**Tabla 10. Criterios para la priorización de los procesos**

Impacto en el costo/precio	Parte de las estrategias competitivas de la empresa es ofrecer servicios de calidad a los clientes a bajo costo. Para ello se han tomado diversas acciones, como reducir los activos de la empresa, optimizar el uso de los recursos, maximizar la eficiencia operativa y generar iniciativas de mejora continua que ayuden a reducir el costo de servir.
Impacto en puntualidad (a tiempo)	La estrategia de la empresa es ofrecer servicios de calidad a bajo costo, lo que implica cumplir con los requerimientos de los clientes en los aspectos que se han identificado y que son críticos para ellos (pedido perfecto). Entre ellos, la entrega a tiempo es un factor crítico pues las consecuencias económicas y de estrategia del cliente pueden verse afectadas por el no cumplimiento de este requisito.
Impacto en visibilidad	Se considera importante el impacto en la visibilidad brindada a los clientes, pues es un valor agregado que los clientes aprecian, ya que les permite tomar acciones en el momento adecuado.
Impacto en documentación completa	Se considera importante por tener impacto en la gestión con los clientes y los proveedores, pues son el sustento para realizar las cobranzas y los pagos (según corresponda), y a su vez son el sustento ante las entidades gubernamentales de los servicios prestados y percibidos.
Factibilidad para la implementación	Para evaluar este aspecto se tiene en consideración si la mejora a aplicar demanda de una fuerte inversión y el beneficio percibido por la empresa, ya que por tener una estrategia de reducción de costos, el tener inversión en activos debe ser auto sostenible para que la misma sea viable.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Los criterios fueron evaluados en los procesos que tienen impacto sobre el no cumplimiento de los requerimientos del cliente en una escala de 0 a 3, según como se muestra a continuación:

**Tabla 11. Factores de criticidad**

<b>Factor de criticidad</b>	<b>Sin impacto</b>	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
Impacto en el costo/precio	0	1	2	3
Impacto en puntualidad (a tiempo)	0	1	2	3
Impacto en visibilidad	0	1	2	3
Impacto en documentación completa	0	1	2	3
Factibilidad para la implementación	0	1	2	3

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Una vez determinados los factores para elaborar la criticidad de los procesos involucrados se ponderó el impacto de cada uno de ellos. En la siguiente tabla se muestran los resultados.

**Tabla 12. Matriz de criticidad para seleccionar los procesos relevantes**

Factores críticos		Impacto en el costo/precio	Impacto en puntualidad (a tiempo)	Impacto en visibilidad	Impacto en documentación completa	Factibilidad para la implementación	Resultado	Prioridad	
Ponderación		30%	15%	15%	10%	30%	100%		
1	Logística de entrada	0	1	0	1	1	0,55	11	
2	Operaciones	<b>Programación</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>2,25</b>	<b>1</b>
		<b>Despacho</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2,1</b>	<b>3</b>
		<b>Tráfico</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
		Liquidación	0	1	2	3	1	1,05	7
3	Logística de salida	0	0	3	3	1	1,05	8	
4	Servicio postventa	0	0	1	0	1	0,45	12	
5	Desarrollo de Tecnología	<b>Desarrollo de software</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2,05</b>	<b>4</b>
		<i>Business intelligence</i>	1	0	0	0	1	0,6	10
		Operaciones	0	2	2	2	1	1,1	6
		Innovación tecnológica	1	1	1	1	1	1	9
6	<b>Abastecimiento</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2,2</b>	<b>2</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Como se puede observar en la matriz de criticidad, los procesos de la cadena de valor donde se deben enfocar las mejoras son: Operaciones (en los subprocesos de Programación y Despacho) y Abastecimiento, ya que estos factores tienen relación directa con los aspectos críticos que no están siendo satisfechos.

### 3.4. Identificar nivel actual de cada proceso

Con el fin de medir el impacto en los factores críticos identificados y obtener un diagnóstico adecuado, se usarán como medidas de desempeño los siguientes indicadores (Frazelle 2002).

**Gráfico 10. Indicadores de desempeño vs factores críticos**

		Factores Críticos			
		Costo/ Precio	Puntualidad (A tiempo)	Visibilidad	Documentación Completa
Indicadores de Desempeño	Cumplimiento de Pedido Perfecto	●	●	●	●
	Costo de Transporte en la Entrega	●			
	Exactitud en Documentación			●	●
	Tiempo en Tránsito	●		●	
	Cumplimiento de la Rentabilidad Proyectada	●			
	Lealtad de los Clientes	●	●	●	●

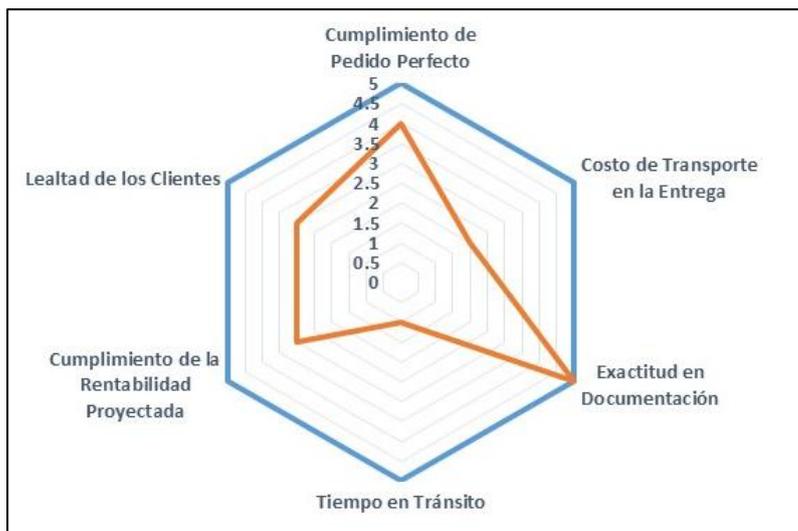
Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 13. Indicadores de la subunidad de negocio de distribución**

Indicador	Situación Actual
<b>Cumplimiento pedido perfecto</b>	98% de las entregas realizadas (se mide en cantidad, calidad y tiempo). La exactitud en tiempo se mide por día, no por rango horario.
<b>Costo de transporte en la entrega</b>	Actualmente no se cuenta con un costo por entrega realizada para todos los clientes/servicios atendidos.
<b>Exactitud en la documentación</b>	Cumplimiento del 95% en documentación correcta.
<b>Tiempo en tránsito</b>	No controlan este indicador, por lo que no se miden ni se mejoran las actividades que no agregan valor al servicio.
<b>Cumplimiento de rentabilidad proyectada</b>	Se controla la rentabilidad proyectada, pero no se tiene exactitud entre el plan de negocios y el resultado final obtenido.
<b>Lealtad de los clientes</b>	40% de cumplimiento respecto al objetivo planteado por la organización, problemas con la promoción del servicio por parte los clientes.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Gráfico 11. Índice de desempeño**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

El nivel actual de los procesos críticos y que tienen impacto en los requerimientos del cliente se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 14. Nivel Actual de cada proceso**

Proceso	Situación Actual
<b>Logística de Entrada/Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Controlan los lotes de procesamiento de información del cliente.</li> <li>* Hacen seguimiento al procesamiento completo de información y toma de acciones ante errores.</li> <li>* No controlan los tiempos de ejecución.</li> </ul>
<b>Operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tienen proceso de S&amp;OP, pero no controlan el cumplimiento de los planes.</li> <li>* Controlan los gastos reales mensualmente al cierre del período.</li> <li>* Elaboran presupuestos de ventas y gastos.</li> <li>* Se realizan procesos manuales para la consolidación de pedidos, programación de cargas, programación de rutas, asignación de transportes, programación y control de despacho, programación de secuencia de entregas y confirmación de entrega de pedidos a los clientes.</li> <li>* No controlan los tiempos de los procesos: recepción de pedidos, carga y descarga de vehículos, esperas, tránsitos de entrega y retorno, inspecciones, liquidación documentaria y entrega de la documentación.</li> </ul>
<b>Desarrollo de Tecnologías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Se emplean plataformas automáticas y semiautomáticas con los sistemas de los clientes externos e internos (<i>warehousing</i>), solo para la recepción de información de pedidos de los clientes</li> <li>* Se usa un software desarrollado por la empresa para las operaciones de distribución con limitaciones para el costeo de los servicios, planificación, seguimiento y control. No se encuentra integrado.</li> </ul>
<b>Abastecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* No miden el desempeño de los proveedores, y hay una falta de procesos de auditoria del servicio contratado.</li> <li>* No controlan el uso de los tipos de transporte en cuanto a capacidad y asignación de los modos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3.5. Identificar nivel a alcanzar de cada proceso

Para determinar el nivel a alcanzar en cada proceso crítico, el equipo se ha basado en las *best practices* y las *emergent practices* propuestas en el *Supply Chain Operations Reference Model*-Modelo SCOR versión 11 (2012) y el *Supply Chain Strategy* de Edward H. Frazelle (2002):

**Tabla 15. Nivel a alcanzar de cada proceso**

Proceso	Situación Futura
<b>Logística de Entrada/Salida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Controlar los lotes de procesamiento de información de los clientes y gestionarlos en línea</li> <li>* Controlar los tiempos de ejecución y tomar acciones para mejorar los mismos</li> </ul>
<b>Operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tener un proceso de IBP y gestionar el cumplimiento con acciones ante las desviaciones</li> <li>* Tener procedimientos para la gestión del presupuesto de ventas y gastos, y establecer planes de inversiones basado en la demanda de clientes/servicios</li> <li>* Tener procesos automáticos para la consolidación de pedidos, programación de cargas y rutas, asignación de transportes, programación y control de despacho, secuencia de entregas y confirmación de entrega, basados en herramientas informáticas de clase mundial</li> <li>* Gestionar los tiempos desde la recepción de pedidos de los clientes, carga y descarga de vehículos, esperas, tránsitos de entrega y retorno, inspecciones, liquidación documentaria, entrega de documentos a los clientes, tomando acciones de mejora continua a corto, mediano y largo plazo alineados</li> </ul>
<b>Desarrollo de Tecnologías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Plataformas automáticas integradas con los sistemas de los clientes externos e internos (<i>warehousing</i> y distribución) y gestión en línea</li> <li>* Implementar software de clase mundial para las operaciones de distribución (TMS, VRS &amp; POD), e integración de la información para el costeo de los servicios, planificación, seguimiento y control</li> </ul>
<b>Abastecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Desarrollo de proveedores estratégicos</li> <li>* Desarrollo de procesos de certificación y auditoría de los proveedores sobre el servicio contratado, que midan su desempeño (feedback con ellos)</li> <li>* Gestión de control del uso de transporte en cuanto a capacidades y asignación de modos de transporte; además del manejo de métricas para el control</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3.6. Definir el perfil operativo de la empresa

Con la información de la situación actual y la situación deseada se elaboró la matriz de Operaciones (ver anexo 17), en donde se determinan los procesos de la cadena de valor y se determinan los niveles Básico, Principiante, Intermedio y Avanzado por cada uno de ellos.

Una vez determinados los niveles en cada proceso crítico identificado, se ha definido con el Gerente Corporativo de Logística y el Gerente de la subunidad de negocio de distribución los niveles actuales y los niveles a los cuales es deseable llegar como visión estratégica, con el fin de mejorar los indicadores estratégicos mostrados y los aspectos críticos valorados por los clientes, detallando el perfil operativo de la empresa (ver anexo 18).

#### **4. Definición del problema**

De acuerdo a la matriz de criticidad, se puede señalar cuáles son los procesos de la cadena de valor en donde se deben enfocar las mejoras de operaciones y abastecimiento, ya que son estos los que tienen relación directa con los requerimientos que no se están atendiendo a los clientes.

#### **5. Conclusiones**

- 1) De acuerdo a las entrevistas realizadas a los principales clientes de Yobel SCM, los factores claves en las operaciones que están siendo afectados son: costo/precio, puntualidad (a tiempo), visibilidad y documentación completa.
- 2) Los procesos de la cadena de valor que tienen impacto sobre los factores claves identificados en el punto anterior son: logística de entrada/salida, operaciones, desarrollo tecnológico y abastecimiento.
- 3) Para poder evaluar el nivel de desempeño de la subunidad de negocio de distribución se revisaron 6 indicadores: cumplimiento de pedido perfecto, costo de transporte en la entrega, exactitud en la documentación, tiempo de tránsito, cumplimiento de rentabilidad proyectada y lealtad de los clientes. Además, se analizó el impacto de los mismos sobre los factores críticos requeridos por los clientes. Se concluyó que a través de acciones de mejora enfocadas en los procesos de operaciones y abastecimiento se logrará mejorar el desempeño de la subunidad de negocio de distribución.

## Capítulo V. Plan de operaciones

En el presente capítulo se desarrollará el plan de operaciones, el mismo que estará alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y los procesos críticos a mejorar determinados en el capítulo anterior. Asimismo, se presentará la situación deseada y las acciones a implementar para poder mejorar el desempeño de la subunidad de negocio de distribución de Yobel SCM. En paralelo, con la finalidad de poder priorizar los proyectos que nazcan de las propuestas de mejora, se usará una matriz de priorización. De esta manera, será posible determinar aquellos proyectos a desarrollar que tengan mayor impacto para el negocio.

### 1. Objetivos del plan de operaciones

El plan de operaciones tendrá como objetivo mejorar y/o mantener los indicadores de desempeño, alineados al plan estratégico corporativo de Yobel SCM, con el fin de reducir el impacto de cada uno de los factores críticos actuales.

Gráfico 12. Objetivos de plan de operaciones

		Factores de Criticidad				Situación Actual	Objetivo Futuro
		Costo/Precio	Puntualidad (A tiempo)	Visibilidad	Documentación Completa		
Indicadores de Desempeño	Cumplimiento de Pedido Perfecto	●	●	●	●	98%	➡ 98%
	Costo de Transporte en la Entrega	●				S/. 13	⬇ Ahorro 10%
	Exactitud en Documentación			●	●	96%	➡ 98%
	Tiempo en Tránsito	●		●		24 Hrs.	➡ 24 Hrs.
	Cumplimiento de la Rentabilidad Proyectada	●				-8%	➡ 2%
	Lealtad de los Clientes	●		●	●	2,6	➡ 3,5

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2. Brechas de procesos críticos

Para determinar el plan de operaciones, se ha tomado como base la información del capítulo anterior, en el que se elaboró la matriz de operaciones (ver anexo 17) y el perfil logístico (ver

anexo 18). En el siguiente gráfico se muestra los procesos críticos y los diferentes niveles en los que ha sido clasificado.

**Gráfico 13. Operaciones de procesos críticos**

Cadena de Valor	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado	Nivel Pionero
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se tiene definido un proceso de S&amp;OP.</li> <li>- No se tiene control sobre los gastos reales ni se tienen objetivos sobre rentabilidad.</li> <li>- No se tienen procesos definidos para la consolidación de pedidos; programación de cargas, rutas, secuencia de entrega y transportes; control de despacho y confirmación de entrega de pedidos a los clientes.</li> <li>- No se gestionan el E2E de la distribución física.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene definido un proceso de S&amp;OP, pero no se controla el cumplimiento de los planes.</li> <li>- Se tiene control sobre los gastos reales, pero no se logran los objetivos de rentabilidad.</li> <li>- Se tienen procesos definidos para la consolidación de pedidos; programación de cargas, rutas, secuencia de entrega y transportes; control de despacho y confirmación de entrega de pedidos a los clientes; pero no se hace gestión sobre los mismos.</li> <li>- Se gestiona el E2E de la distribución física a nivel macro, pero no se controlan los tiempos a detalle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene definido un proceso de S&amp;OP, y se gestiona el cumplimiento de los planes.</li> <li>- Se tiene control continuo sobre las ventas y los gastos reales, y se cumplen los objetivos de rentabilidad.</li> <li>- Se tienen procesos semiautomatizados (software a la medida) para la consolidación de pedidos; programación de cargas, rutas, secuencia de entrega y transportes; control de despacho y confirmación de entrega de pedidos a los clientes.</li> <li>- Se gestiona el E2E de la distribución física a detalle, pero no se toman acciones de mejora sobre los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene definido un proceso de IBP y se gestiona el cumplimiento de los planes.</li> <li>- Se gestionan las ventas y los gastos reales, y se cumplen los objetivos de rentabilidad.</li> <li>- Se tienen procesos automáticos (software de clase mundial) para la consolidación de pedidos; programación de cargas, rutas, secuencia de entrega y transportes; control de despacho y confirmación de entrega de pedidos a los clientes.</li> <li>- Se gestiona el E2E de la distribución física a detalle, con objetivos de cumplimiento y de mejora continua.</li> </ul>
Desarrollo de Tecnologías (Desarrollo de Software)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se tienen procesos de integración con los clientes externos y con los sistemas internos de la empresa.</li> <li>- No se cuenta con sistemas para el costeo de los servicios; ni para la planificación, seguimiento y control de la distribución.</li> <li>- No se tienen sistemas de zonificación y georeferenciación que permitan localizar los puntos de entrega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tienen procesos de integración semiautomáticos con los clientes externos y con los sistemas internos de la empresa, por procesos en batch.</li> <li>- Se cuenta con módulos para el costeo de los servicios; para la planificación, seguimiento y control de la distribución; pero no se encuentran integrados entre ellos ni se optimiza el recorrido ni el uso de los vehículos.</li> <li>- No se tienen sistemas de zonificación y georeferenciación que permitan localizar los puntos de entrega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tienen procesos de integración automáticos con los clientes externos y con los sistemas internos de la empresa, por procesos en batch.</li> <li>- Se cuenta con sistemas para el costeo de los servicios; para la planificación, seguimiento y control de la distribución; los cuales se encuentran integrados y son software desarrollados que optimizan la utilización y el recorrido de los vehículos.</li> <li>- Se tienen sistemas de zonificación y georeferenciación que permitan localizar los puntos de entrega, pero no tiene upgrade automático de mapas ni rutas y tiene solo alcance local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tienen procesos de integración automáticos con los clientes externos y con los sistemas internos de la empresa, por procesos en línea.</li> <li>- Se cuenta con sistemas para el costeo de los servicios; para la planificación, seguimiento y control de la distribución; los cuales se encuentran integrados entre ellos y son software de clase mundial que optimizan la utilización y el recorrido de los vehículos en base al tráfico, sentido y restricciones de la ruta online.</li> <li>- Se tienen sistemas de zonificación y georeferenciación que permitan localizar los puntos de entrega, con upgrade automático de mapas y rutas, y tiene alcance regional/global.</li> </ul>
Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tienen muchos proveedores no certificados y no se mide su desempeño. Se tienen desgobierno de las tarifas pagadas a cada proveedor y las negociaciones son realizadas por las áreas operativas.</li> <li>- No se controlan la frecuencia de uso ni el uso de la capacidad de los transportistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se controlan proveedores y se clasifican los mismos en base al costo, pero no se mide su desempeño. Se tienen tarifas base establecidas y las negociaciones son realizadas por las áreas operativas.</li> <li>- Se controla de manera manual la frecuencia de uso y el uso de la capacidad de los transportistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se gestionan proveedores estratégicos y se tienen procesos de certificación de los mismos. Se mide su desempeño. Se cuenta con una matriz de tarifas por los servicios prestados en cuanto a zonas y rutas de entrega, negociadas por el área de procurement.</li> <li>- Se tienen clasificados los tipos y modos de transportes, y se gestiona su asignación a los diferentes servicios. Se mide y controla la frecuencia de uso de los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se gestionan proveedores estratégicos y se tienen procesos de certificación de los mismos. Se mide su desempeño y se tienen políticas de renovación/rescisión de contratos en base al desempeño. Se tienen tarifas por zonas y rutas de entrega considerando localización, puntos de entrega, capacidades y volumen de operación; negociadas por el área de procurement.</li> <li>- Se tienen clasificados los tipos y modos de transportes, y se gestiona el crecimiento de la flota en cuando al plan a mediano/largo plazo. Se gestiona la frecuencia y las capacidades de las capacidades.</li> </ul>

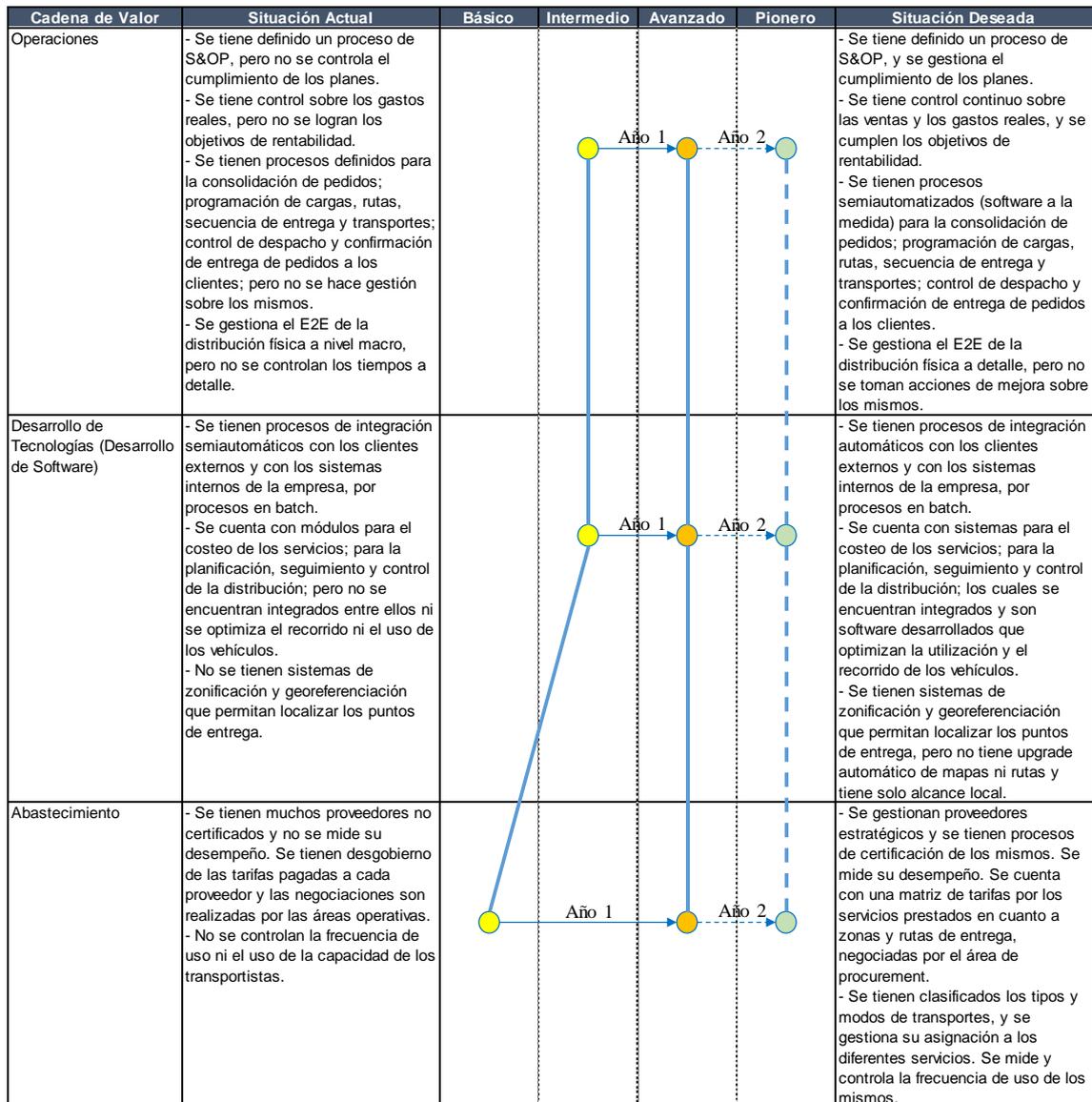
0 Nivel Actual      1 Nivel Año 1      2 Nivel Año 2

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Perfil logístico

El perfil logístico ayudará a determinar de manera gráfica la situación actual de la empresa y el estado futuro al cual se llegará con los proyectos de mejora a plantear.

**Gráfico 14. Perfil logístico de procesos críticos**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Del gráfico del perfil logístico es posible determinar que los proyectos a trabajar se encuentran en dos etapas. El alcance del presente plan de operaciones está enfocado en plantear los proyectos del primer año.

#### **4. Planteamiento de proyectos**

Para cubrir los aspectos a mejorar en el plan de operaciones, se presentan las siguientes propuestas de proyectos:

- Propuesta 1

La primera propuesta consta de:

- Adquisición de software de clase mundial para la gestión integrada de transportes, programación de rutas, seguimiento en línea, confirmación de entrega y costeo de servicios prestado, que reemplace el sistema actual, y
- Adquisición de flota propia para la distribución física de la mercadería.

- Propuesta 2

La segunda propuesta consta de:

- Adquisición de software especializado (individual) para la programación de rutas y confirmación de entrega, manteniendo el sistema actual e integrando los mismos, y
- Arrendamiento de vehículos para la distribución física de la mercadería.

- Propuesta 3

La tercera propuesta consta de:

- Alianza estratégica con un proveedor que brinde la programación de rutas, seguimiento en línea y confirmación de entrega; y, a su vez, que gestione su propia flote de transportes asignando los mismos a demanda.

Luego de plantear las propuestas, se evaluará el alineamiento de las mismas con los indicadores de desempeño propuestos.

**Gráfico 15. Interacción propuestas vs indicadores de desempeño**

Proyectos		Indicadores de Desempeño					
		Cumplimiento de Pedido Perfecto	Costo de Transporte en la Entrega	Exactitud en Documentación	Tiempo en Tránsito	Cumplimiento de la Rentabilidad Projectada	Lealtad de los Clientes
Propuesta 1	Compra de software	●			●		●
	Flota propia		●			●	
Propuesta 2	Compra de software	●			●		●
	Arrendamiento		●			●	
Propuesta 3	Alianza con proveedor	●	●	●	●	●	●

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 5. Conclusiones

- 1) El plan de operaciones ha sido enfocado en tres actividades de la cadena de valor: operaciones (actividad primaria), desarrollo tecnológico y abastecimiento (actividades de soporte)
- 2) El plan de operaciones tiene como propósito mejorar el desempeño de la subunidad de negocio de distribución, por ello sus objetivos están alineados con los 6 indicadores establecidos en la investigación, teniendo como pilares: reducir costos y mantener el nivel de servicio.
- 3) Dentro del plan de operaciones para los procesos críticos se ha determinado que la brecha entre la situación actual y el nivel deseado (óptimo) sea un intervalo de un año para ejecutar las acciones de mejora.
- 4) Las tres propuestas de mejora están enfocadas en resolver problemas relacionados al transporte como tal, ya que representa el 80% del gasto (operaciones), e influye directamente sobre el nivel de servicio a los clientes (desarrollo tecnológico y abastecimiento).

## Capítulo VI. Evaluación económica de proyectos

### 1. Proyectos del plan de operaciones

En este capítulo se realizará la evaluación de los proyectos planteados en el plan de operaciones. Para ello se han definido consideraciones generales, para luego realizar la evaluación de los mismos.

#### 1.1. Consideraciones generales

- Plan de ventas

Se tiene la información de las ventas reales de la subunidad de negocio de distribución desde el año 2013 hasta el año 2015 (a septiembre) y el plan de ventas del 2016 y 2017. Para proyectar la venta de los años 2018 al 2020 se han tomado en consideración la tasa de crecimiento para Perú dada por el BBVA del 5,60%.

Bajo estas consideraciones, el plan de ventas de la subunidad de negocio de distribución de Yobel SCM es:

**Tabla 16. Comparativo ventas (2013-2020)**

Ventas (Miles \$)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Planeada	13.382	16.027	12.088	13.828	13.647	14.411	15.218	16.070
Real	12.111	13.883	12.532					

Fuente: Elaboración propia, 2015.

- Plan de gastos

Se tiene la información de los gastos reales de la subunidad de negocio de distribución desde el año 2013 hasta el año 2015 (a septiembre) y el presupuesto de gastos del 2016 y 2017. Para proyectar los gastos de los años 2018 al 2020 se han tomado en consideración el resultado histórico de la subunidad de negocio de distribución desde el año 2013 al 2015, y el proyectado del 2016 y 2017.

Bajo estas consideraciones, el plan de gastos de la subunidad de negocio de distribución de Yobel SCM es:

**Tabla 17. Comparativo costo – utilidad operativa (2013-2020)**

<b>Costo (Miles \$)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Planeada	14.861	14.022	12.780	13.235	12.998	14.336	15.139	15.987
Real	13.535	12.828	13.061					
<b>Utilidad Operativa (Miles \$)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Planeada	-1.479	2.005	-692	593	649	75	79	84
Real	-1.424	1.055	-529					
Planeada	-11,05%	12,51%	-5,72%	4,29%	4,76%	0,52%	0,52%	0,52%
Real	-11,76%	7,60%	-4,22%					

Fuente: Elaboración propia, 2015.

- Gasto de fletes y reparto

Con base en el presupuesto de gastos y en el histórico de gastos de fletes y reparto desde el año 2013 al año 2015, se realizó la proyección de gastos en fletes y reparto de la subunidad de negocio de distribución de Yobel SCM.

El presupuesto de gastos de fletes y reparto proyectado se muestra a continuación:

**Tabla 18. Distribución de gastos (2013-2020)**

<b>Costos + Gastos (Miles \$)</b>	<b>% Dist.</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Personal	8,52%	1.153	1.093	1.113	1.128	1.107	1.221	1.290	1.362
Gastos Indirectos Variables	90,02%	12.184	11.548	11.758	11.914	11.701	12.905	13.628	14.391
Equipos e Infraestructura	1,23%	166	158	161	163	160	176	186	197
Materiales Indirectos	0,23%	31	30	30	30	30	33	35	37

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 19. Distribución de gastos indirectos variables (2013-2020)**

<b>Gastos Indirectos Variables (Miles \$)</b>	<b>% Dist</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Reparto	63,30%	7.713	7.310	7.443	7.542	7.407	8.169	8.627	9.110
Fletes	27,71%	3.376	3.200	3.258	3.301	3.242	3.576	3.776	3.988
Seguros	1,80%	219	208	212	214	211	232	245	259
Resguardo	1,71%	208	197	201	204	200	221	233	246
Combustible	0,91%	111	105	107	108	106	117	124	131
Mensajería	0,23%	28	27	27	27	27	30	31	33
Servicios generales	1,42%	173	164	167	169	166	183	194	204
Otros	2,92%	356	337	343	348	342	377	398	420

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Una vez realizada la proyección de gastos en fletes y reparto de la subunidad de negocio de distribución, se realizará la evaluación de los proyectos planteados. Para ello, se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones generales:

- La empresa tiene como política no realizar inversión en activos, por lo que la compra de software o unidades de transportes irían bajo el modelo de arrendamiento operativo. La tasa de financiamiento a considerar para este modelo es de 5.5% anual.
- El WACC de Yobel SCM es de 8.04% anual.
- El período de financiamiento para la adquisición de software es de 4 años y de medios de transporte de 5 años.
- Para la flota de transporte propia y el *renting* de equipos se considera que la subunidad de negocio de distribución de Yobel SCM contrata 4 personas por unidad (1 chofer, 1 ayudante y 2 estibadores).
- Para el caso de la compra de software se está considerando una curva de 15% durante el primer año (se considera como base experiencias previas de la empresa en implementaciones de software).
- Se realizará la evaluación del escenario actual para realizar la comparación de cada propuesta y se considerará el VAN como parámetro de decisión.

## **1.2.Evaluación de proyectos**

- Primera propuesta

Para la primera propuesta se tuvieron las siguientes consideraciones:

**Tabla 20. Consideraciones para la compra de *software***

<b>Compra de Software</b>	<b>Valor (\$)</b>	<b>Modo</b>
Licencias y Software	250.000	<i>On shot</i>
Consultoría	200.000	<i>On shot</i>
Mantenimiento (tasa)	20%	
Mantenimiento (monto)	50.000	Anual
Servidores (hardware)	1.500	Mensual
Recursos Operativos	13.000	<i>On shot</i>
Curva de aprendizaje	15%	
Ahorro operativo	27%	Proyecto

<b>Concepto</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Ahorro operativo (anual)	10%	7%	5%	3%	2%
Ahorro operativo acumulado (anual)	10%	17%	22%	25%	27%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 21. Consideraciones para compra de flota propia**

<b>Compra de Flota Propia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P. Unit (\$)</b>	<b>Valor (\$)</b>
Flota de transportes	273		8.781.000
Motocicletas	24	8.000	192.000
SW	15	15.000	225.000
1TN	153	26.000	3.978.000
2TN	40	33.000	1.320.000
3.5TN	8	41.000	328.000
5TN	10	53.000	530.000
10TN	7	72.000	504.000
20TN	6	89.000	534.000
30TN	7	108.000	756.000
40TN	3	138.000	414.000
Mantenimiento (tasa)	30%		
Seguros (tasa)	20%		
Años a depreciar	5		
Gestión de Flota (tasa)	25%		
Gasto MOD (mensual/vehículo)	2.200		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

(\*) La cantidad de camiones se realizó proyectando satisfacer la demanda al 2020.

Del análisis realizado de la primera propuesta, se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 22. Análisis de la primera propuesta (2016-2020)**

<b>Propuesta (Miles \$)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Pago SFW (arrendamiento)	-128	-128	-128	-128	
Pago SFW (mantenimiento)		-50	-50	-50	-50
Servidores	-18	-18	-18	-18	-18
Gastos de implementación	-13				
Ahorro en TI (por cambio de SFW)	24	23	26	27	29
Ahorro en flota (por cambio de SFW)	-643	2.187	2.830	3.216	3.473
Pago de flota propia (arrendamiento)	-2.056	-2.056	-2.056	-2.056	-2.056
Pago de flota propia (mantto y seg)	-1.028	-1.028	-1.028	-1.028	-1.028
MO flota propia	-7.207	-7.207	-7.207	-7.207	-7.207
Gestión de flota propia	-2.573	-2.573	-2.573	-2.573	-2.573
Flujo de caja operativo	-13.643	-10.851	-10.205	-9.818	-9.430
<b>VAN escenario actual</b>	<b>-47.135</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

• **Segunda propuesta**

Para esta propuesta se tuvieron las siguientes consideraciones:

**Tabla 23. Consideraciones para la compra de *software***

<b>Compra de Software</b>	<b>Valor (\$)</b>	<b>Modo</b>
Licencias y <i>Software</i>	175.000	
Programador de rutas	120.000	<i>On shot</i>
Seguimiento en línea	55.000	<i>On shot</i>
Consultoría	80.000	<i>On shot</i>
Mantenimiento (tasa)	20%	
Mantenimiento (monto)	35.000	Anual
Servidores ( <i>hardware</i> )	700	Mensual
Recursos Operativos	13.000	<i>On shot</i>
Curva de aprendizaje	15%	
Ahorro operativo	20,0%	Proyecto

<b>Concepto</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Ahorro operativo (anual)	7%	5%	3%	3%	2%
Ahorro operativo acumulado (anual)	7%	12%	15%	18%	20%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 24. Consideraciones para el renting de la flota de transporte**

Renting de Flota	Cantidad	P. Unit (\$)	Valor (\$)
Flota de transportes	273		205.755
Motocicletas	24	220	5.280
SW	15	358	5.363
1TN	153	578	88.358
2TN	40	798	31.900
3.5TN	8	990	7.920
5TN	10	1.183	11.825
10TN	7	1.980	13.860
20TN	6	2.310	13.860
30TN	7	2.640	18.480
40TN	3	2.970	8.910
Gestión de Flota (tasa)	25%		
Gasto MOD (mensual/vehículo)	2.200		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

(\*) La cantidad de camiones se calculó con base en el nivel de actividad proyectado (variable).

Del análisis realizado de la segunda propuesta, se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 25. Análisis de la segunda propuesta (2016-2020)**

Propuesta (Miles \$)	2016	2017	2018	2019	2020
Pago SFW (arrendamiento)	-73	-73	-73	-73	
Pago SFW (mantenimiento)		-35	-35	-35	-35
Servidores	-8	-8	-8	-8	-8
Gastos de Implementación	-13				
Ahorro en Flota (por cambio de SFW)	-968	1.425	2.001	2.299	2.555
Pago de Flota Propia (arrendamiento)	-2.469	-2.425	-2.723	-2.607	-2.607
MO Flota Renting	-7.207	-7.078	-7.949	-7.611	-7.611
Gestión de Flota Propia	-2.419	-2.376	-2.668	-2.555	-2.555
Flujo de Caja Operativo	-13.157	-10.569	-11.456	-10.590	-10.262
<b>VAN escenario actual</b>		<b>-48.683</b>			

Fuente: Elaboración propia, 2015.

- **Tercera propuesta**

Para esta propuesta se consideró la alianza estratégica con un proveedor que brinda el servicio de optimización de la ruta (con su propia herramienta) y, a la vez, vuelve variable la cantidad de

undidades de la flota de transportes. Se tomó en consideración el nivel de pedidos actual y, sobre la base de la proyección de gastos, se estableció el factor de crecimiento de la demanda.

Asimismo, se estableció que los niveles de servicio con el proveedor son los mismos que se tienen ofrecidos a los clientes, por lo que no se tendría impacto en los niveles de servicio ofrecidos a los mismos.

**Tabla 26. Análisis de proveedores**

Alianza con proveedor	Cantidad	P. Unit (\$)	Valor (\$)
Pequeño	2.552	2,0	5.184
Mediano	206.781	3,3	678.500
Grande	36.586	4,1	148.631

Tasa de crecimiento	2016	2017	2018	2019	2020
% de crecimiento	0,00%	-1,79%	10,30%	5,60%	5,60%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Del análisis realizado de la segunda propuesta, se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 27. Análisis de la tercera propuesta (2016-2020)**

Propuesta	2016	2017	2018	2019	2020
Pago a Proveedor	-9.988	-9.809	-11.016	-10.547	-10.547
Gasto de TI	-24	-23	-26	-27	-29
Flujo de Caja Operativo	-10.012	-9.832	-11.042	-10.574	-10.576
<b>VAN escenario actual</b>	<b>-44.719</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 2. Conclusiones

Sobre la base de las evaluaciones realizadas se puede concluir que la mejor opción, por mantener las condiciones de servicio ofrecidas a los clientes y por representar un ahorro potencial en costos, es la propuesta 3.

**Tabla 28. Análisis comparativo de las propuestas**

Económica	1° Propuesta	2° Propuesta	3° Propuesta
VAN (miles de soles)	-47.135	-48.683	<b>-44.719</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Al aplicar esta mejora, el margen proyectado para la subunidad de negocio de distribución de Yobel SCM sería como sigue:

**Tabla 29. Margen proyectado (2016-2020)**

Situación Actual	2016	2017	2018	2019	2020
Venta	13.828	13.647	14.411	15.218	16.070
Costo	13.235	12.998	14.336	15.139	15.987
Margen	593	649	75	79	84
<b>Margen %</b>	<b>4,29%</b>	<b>4,76%</b>	<b>0,52%</b>	<b>0,52%</b>	<b>0,52%</b>
Situación Futura	2016	2017	2018	2019	2020
Venta	13.828	13.647	14.411	15.218	16.070
Costo proyectado	12.380	12.158	13.607	13.283	13.436
Margen proyectado	1.448	1.489	804	1.935	2.634
<b>Margen proyectado %</b>	<b>10,47%</b>	<b>10,91%</b>	<b>5,58%</b>	<b>12,72%</b>	<b>16,39%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 30. Situación deseada vs propuesta final**

Cadena de valor	Situación deseada	Tercera propuesta
<b>Operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tiene definido un proceso de S&amp;OP, y se gestiona el cumplimiento de los planes.</li> <li>- Se tiene control continuo sobre las ventas y los gastos reales, y se cumplen los objetivos de rentabilidad.</li> <li>- Se tienen procesos semiautomatizados (<i>software</i> a la medida) para la consolidación de pedidos; programación de cargas, rutas, secuencia de entrega y transportes; control de despacho y confirmación de entrega de pedidos a los clientes.</li> <li>- Se gestiona el E2E de la distribución física a detalle, pero no se toman acciones de mejora sobre los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se automatizan los procesos de consolidación de pedidos mediante el software del proveedor. Él mismo realiza la programación de cargas y optimiza el recorrido online con base en las condiciones de tráfico. Controla el despacho de las cargas y tiene procesos de confirmación en línea mediante aplicativos móviles (Android), el cual se actualiza en los sistemas del proveedor y de Yobel SCM.</li> <li>- Gestiona el E2E de la distribución presentando los tiempos de tránsito e indicadores, tomando acción inmediata a través de un controlador de entregas.</li> </ul>
<b>Desarrollo de Tecnologías</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tienen procesos de integración automáticos con los clientes externos y con los sistemas internos de la empresa, por procesos en <i>batch</i>.</li> <li>- Se cuenta con sistemas para el costeo de los servicios para la planificación, seguimiento y control de la distribución. Estos se encuentran integrados y son un software desarrollado que optimiza la utilización y el recorrido de los vehículos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se permite la integración del sistema del proveedor con los sistemas de Yobel SCM, para luego esta misma información ser compartida con los clientes a través de los portales definidos por la empresa. Estos procesos son online.</li> <li>- Se realiza el control del costo de cada entrega realizada y se envía el mismo a través de órdenes de servicio, lo que permite gestionar las cargas despachadas por cada cliente.</li> </ul>
<b>Abastecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se gestionan proveedores estratégicos y se tienen procesos de certificación de los mismos. Se cuenta con una matriz de tarifas por los servicios prestados en cuanto a zonas y rutas de entrega, negociadas por el área de <i>procurement</i>.</li> <li>- Se tienen clasificados los tipos y modos de transportes, y se gestiona su asignación a los diferentes servicios. Se mide y controla la frecuencia de uso de los mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tienen contratos, acuerdos de nivel de servicio y medidas de desempeño con el proveedor. Se tienen establecidas tarifas de acuerdo a nivel de volumen de actividad.</li> <li>- El proveedor se encarga de gestionar la flota de transportes y aplica auditorías a los mismos. Se han definido reuniones mensuales de revisión de indicadores y planes de acción en cuanto al servicio prestado.</li> <li>- La utilización del uso del transporte es gestionada por el proveedor y es independiente a la carga entregada por Yobel SCM.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Conclusiones

- 1) La reducción en el crecimiento país, el fenómeno del Niño y los factores políticos regionales y mundiales afectan el atractivo del mercado de operadores logísticos del Perú, ya que muchas de las empresas *retail*, clientes principales de Yobel SCM, plantean estrategias de optimización de costos trasladando esta presión hacia sus proveedores, lo que hace que el mercado se muestre como medianamente atractivo. Sin embargo, la poca disponibilidad de expertos en *Supply Chain Management* en el país, la implementación de estrategias que permiten explotar las fortalezas y enfrentar las amenazas, la amplia y comprobada experiencia en la gestión de la cadena de abastecimiento tanto a nivel local como regional, el personal altamente calificado, y las inversiones en infraestructura y tecnologías de información en *warehousing* y manufactura constituyen ventajas competitivas que hacen que Yobel SCM se encuentre a la par de sus principales competidores. Sin embargo, debe fortalecer las mismas para conservar y mantener su posición en el mercado. Esto se encuentra alineado a las estrategias corporativas que tiene Yobel SCM, las que buscan fortalecer el *core business* de la organización mediante iniciativas de estandarización de procesos y reducción del costo unitario de conversión, con lo que se concluye que la estrategias establecidas por Yobel SCM están alineadas al entorno actual y buscan mejorar el desempeño de la misma.
- 2) Los principales clientes de la subunidad de negocio de distribución de Yobel SCM consideran que el costo/precio, puntualidad (a tiempo), visibilidad y documentación completa, son los factores críticos en los que la empresa tiene oportunidades de mejora. El desempeño de estos factores es medido por la empresa sobre la base de los indicadores de cumplimiento de pedido perfecto, costo de transporte en la entrega, exactitud en la documentación, tiempo de tránsito, cumplimiento de rentabilidad proyectada y lealtad de los clientes. Sobre la base del análisis de la situación actual de estos indicadores y el mapeo de los procesos de la cadena de valor, se concluye que los procesos de la cadena de valor que tienen mayor impacto en los factores críticos son operaciones, desarrollo tecnológico y abastecimiento.
- 3) El plan de operaciones y el perfil logístico desarrollado buscan mejorar el desempeño de la subunidad de negocio de distribución en los factores críticos establecidos por los clientes mediante el planteamiento de proyectos que sean rentables y que logren los objetivos establecidos para cada indicador. Las tres propuestas de proyectos presentadas tienen impacto en los procesos de operaciones, abastecimiento y desarrollo de tecnologías, y luego del análisis financiero se determinó que la mejor propuesta es establecer una alianza

estratégica con un proveedor que brinde la programación de rutas, seguimiento en línea y confirmación de entrega, y a su vez que gestione su propia flota de transportes asignando los mismos a demanda. Ello generaría un mayor VAN en comparación con las otras propuestas y se encuentra alineado a lo planteado como primera etapa del plan de operaciones, así como a lo establecido como estrategia corporativa de Yobel SCM, por lo que se concluye que se cumplen con los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación.

## **Bibliografía**

Banco Mundial (2015). “Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto)”.  
<<http://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ/countries?display=default>>

Barney, Jay B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Ministerio de Economía y Finanzas (2014). *Consejo Nacional de la Competitividad: Agenda de Competitividad 2014 – 2018*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Disponible en:<[http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018\\_RumboBicentenario.pdf](http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018_RumboBicentenario.pdf)>.

David, Fred (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.

Fleitman, Jack (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

Frazelle, Edward (2002). *Supply Chain Strategy: The logistics of supply chain management*. Nueva York: Mac Graw – Hill.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, W. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.

Magretta, Joan (2012). *Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy*. Boston: Harvard Business Review Press.

Ministerio de Economía y Finanzas (2014). *Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Disponible en: <[http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2015\\_2017.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf)>.

Porter, Michael (2000). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.

Ruiz, Juan (2015). “América Latina: crecimiento lastrado por la demanda interna”. *Situación Latinoamérica*. Madrid: BBVA, 2 de junio de 2015. <<https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/06/Presentacion-Situacion-Latam-2015.05-ES-vf.pdf>>.

Semana Económica (2013). *Al inicio del camino. Primer estudio sobre la situación del Supply Chain Management en el Perú*. [En línea]. Lima: Soluciones de Marketing. Disponible en: <[http://www.yobelscm.biz/dc/encarte\\_scm.pdf](http://www.yobelscm.biz/dc/encarte_scm.pdf)>.

Semana Económica (2014). *Arreglando la casa. Segundo Estudio sobre la situación del Supply Chain Management en el Perú*. [En línea]. Lima: Soluciones de Marketing. Disponible en: <<http://approlog.org/wp-content/uploads/2014/07/2do.-Estudio-sobre-la-situacion-del-Supply-Chain-Management-en-el-Peru-Semana-Economica-2014.pdf>>.

Villajuana, Carlos (2013). *Estratejiendo: plan estratégico y Balance Scorecard*. Lima: Universidad ESAN.

Ministerio de Educación (2015). *Estadística de Calidad Educativa- ESCALE: Indicadores 2011 - 2015 Distribución de la población con edades 25-34 por máximo nivel educativo logrado (% del total)*. Lima: Ministerio de Educación. Disponible en: <[http://escale.minedu.gob.pe/indicadores2014?p\\_auth=r3BI9dE8&p\\_p\\_id=IndicadoresActualPortlet\\_WAR\\_indicadores2014portlet\\_INSTANCE\\_LUz0&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-1&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=2&\\_IndicadoresActualPortlet\\_WAR\\_indicadores2014portlet\\_INSTANCE\\_LUz0\\_idCuadro=1](http://escale.minedu.gob.pe/indicadores2014?p_auth=r3BI9dE8&p_p_id=IndicadoresActualPortlet_WAR_indicadores2014portlet_INSTANCE_LUz0&p_p_lifecycle=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&_IndicadoresActualPortlet_WAR_indicadores2014portlet_INSTANCE_LUz0_idCuadro=1)>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Análisis macroentorno (PESTE)

Factor	Tendencia actual	Impacto en la industria	Impacto en la empresa	Valor
Político	Bajar los costos logísticos de 32% a 23% del valor del producto	Reducción en costos logísticos	Incremento de competitividad en costos	4
	Desconfianza en el sector político	Decremento de reinversiones o nuevos inversionistas	Bajo o nulo crecimiento en ventas de actuales clientes o clientes potenciales	1
	Discusión sobre incremento del salario mínimo	Reducción de fuerza laboral	Clientes optarían por contratar servicios de terceros	1
Económico	Proyección de crecimiento 5 % del PBI para el año 2015	buen clima para inversiones e incentiva ingreso de potenciales competidores.	oportunidad de crecimiento económico de clientes que incentiva mayor demanda	4
	Proyección de crecimiento 10 % para el sector retail del 2014 - 2017	buen clima para inversiones	Incremento de ventas	4
	Incremento Riesgo país, traducido en reducción de calificaciones internacionales al mercado de inversión Peruano y riesgo de principales bancos	Mayores tasas de interés por préstamos	Reducción del apalancamiento de la empresa (70 % aprox.) mayor inversión de capital propio	1
	Apreciación del \$	No fortalece la economía del país a nivel internacional	desfavorece a la importación de materias primas	1
	El estado ha incrementado el ppto para mtto de carreteras regionales y departamentales	Reducción de costos de transporte, genera estabilidad y confianza en empresarios e inversionistas.	clima económico estable incentiva inversiones a todo nivel, incrementándose la demanda	4
	precio de combustible disminuyó notablemente en el primer semestre 2015	Reducción de costos de transporte	Incremento en competitividad por costos	4
	actual crisis económica internacional	disminución del dinamismo económico	decremento de ventas	1
Social	falta de mano de obra especializada	incrementa costos de personal técnico en sus operaciones	eleva el costo de contratar personal especializado, de mantener personal con potencial y eleva costo de capacitación	1
Tecnológico	incremento de velocidad / tasa de cambio de tecnología	énfasis en inversión en tecnología de información y automatización de procesos	Disponibilidad de software especializado	4
Ecológico	Presencia del Fenómeno El Niño - 2015	Colapso de vías de transporte (puentes, carreteras)	Incremento en costos de servicio de transporte, pérdidas por almacenaje, retrasos en entregas, incumplimiento en nivel de servicio	1

Fuente: JOHNSON, G., & MORENO, Y. (2006). Dirección estratégica. Elaboración propia, 2015.

### Leyenda "Valor"

- 1 "amenaza fuerte"
- 2 "amenaza menor"
- 3 "oportunidad menor"
- 4 "oportunidad fuerte"

## Anexo 2. Clasificación de empresas según servicios ofrecidos

Clasificación de empresas según servicios ofrecidos						
			Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4
Logística entrada	L1	Transporte internacional	x	x		
	L2	Desconsolidación de contenedores	x	x		
	L3	Retiro desde plantas	x	x	x	
	L4	recepción	x	x	x	x
Logística entrada	L5	Almacenaje seco	x	x	x	x
	L6	Almacenaje refrigerado	x	x		
	L7	preparación de pedidos / despachos	x	x	x	
	L8	embalaje	x		x	
Logística entrada	L9	transporte primario seco	x	x	x	
	L10	transporte primario refrigerado	x	x		
	L11	transporte de distribución seco	x		x	
	L12	transporte de distribución refrigerado	x			
Servicio de información	L13	manejo de inventario	x	x		
	L14	seguimiento de pedidos	x		x	
	L15	reportes de gestión	x		x	
	L16	codificación	x		x	
	L17	facturación / recaudación	x		x	
Servicios de valor agregado	L18	corssdocking	x	x	x	
	L19	manejo de devoluciones	x			
	L20	gestión aduanera	x	x		
	L21	depósito de contenedores	x			
	L22	control de calidad	x			
	L23	maquila / promociones	x			
	L24	Otros	x	x	x	x

### Leyenda

**Tipo 1** empresas de OL integral

**Tipo 2** empresas de gestión de importaciones o exportaciones

**Tipo 3** de distribución

**Tipo 4** de depósitos o almacenes

Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Anexo 3. Cuadro comparativo de los principales operadores logísticos en el mercado peruano**

Servicios Logísticos en el Perú						
		Dinet	Ransa	QS **	Yobel ***	
		tipo 1	tipo 1	tipo 1	tipo 1	
Logística entrada	L1	Transporte internacional				
	L2	Desconsolidación de contenedores	x	x		
	L3	Retiro desde plantas	x	x	x	
	L4	recepción	x	x	x	
	L5	Almacenaje seco	x	x	x	
	L6	Almacenaje refrigerado	x	x	x	
	L7	preparación de pedidos / despachos	x	x	x	
	L8	embalaje	x	x	x	
	L9	transporte primario seco	x	x	x	
	L10	transporte primario refrigerado	x	x	x	
	L11	transporte de distribución seco	x	x	x	
	L12	transporte de distribución refrigerado	x	x	x	
Servicio de información	L13	manejo de inventario	x	x	x	
	L14	seguimiento de pedidos	x	x	x	
	L15	reportes de gestión	x	x	x	
	L16	codificación	x	x	x	
	L17	facturación / recaudación	x	x	x	
Servicios de valor agregado	L18	corssdocking	x	x	x	
	L19	manejo de devoluciones	x	x	x	
	L20	gestión aduanera	x	x	x	
	L21	depósito de contenedores	x	x		
	L22	control de calidad	x	x	x	
	L23	maquila / promociones			x	
	L24	Otros	x	x		
Tamaño	ingresos totales \$ Mill - 2010 (*)		26.6	126.3	406.9	82.7
	ingresos totales \$ Mill - 2011 (*)		30.8	187.3	467.4	102.8
	ingresos totales \$ Mill - 2012 (*)		45.7	241.4	508.4	175.7
	ingresos totales \$ Mill - 2013 (*)		53.6	297.0	526.8	89.3

Fuente 2014 Perú: The TOP 10,000 Companies, PERU TOP Publications, pag. 266 - 487

T.C 2010 US \$1 = 2.826

T.C 2011 US \$1 = 2.758

T.C 2012 US \$1 = 2.638

T.C 2013 US \$1 = 2.703

\*\* Incluye todas las unidades de negocio de Quicorp: Industrial, Distribución, Operación Logística, Marketing Consumo y Marketing Farma

\*\*\* Incluye 3 unidades de Negocio Yobel SCM Cargo, Yobel SCM, Yobel Logistics

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### Anexo 4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Origen		Oportunidades	Clasificación	Ponderación	Puntuación
PESTE	O1	Bajar los costos logísticos de 32% a 23% del valor del producto	4	0.04	0.16
PESTE	O2	Proyección de crecimiento 5 % del PBI para el año 2015	4	0.05	0.20
PESTE	O3	Proyección de crecimiento 10 % para el sector retail del 2014 - 2017	4	0.05	0.20
PESTE	O4	El estado ha incrementado el ppto para mto de carreteras regionales y departamentales	4	0.03	0.12
PESTE	O5	precio de combustible disminuyó notablemente en el primer semestre 2015	3	0.02	0.06
PESTE	O6	incremento de velocidad / tasa de cambio de tecnología	4	0.02	0.08
5 FUERZAS	O7	El nivel de independencia es bajo debido al alto costo de cambiar de proveedor y su dependencia respecto a la calidad del producto, lo cual le resta poder de negociación al cliente.	4	0.05	0.20
5 FUERZAS	O8	barrera de inversión en activos y el enfoque en el negocio principal desalienta la integración hacia atrás	4	0.04	0.16
5 FUERZAS	O9	Los clientes exigen experiencia comprobada como OL en diversos sectores, así como personal especializado en cadena de valor.	4	0.03	0.12
5 FUERZAS	O10	Para ser competitivo en el sector de OL se requiere hacer grandes inversiones de activos fijos: locaciones estratégicas, equipo y maquinaria, sistemas de gestión que permitan trazabilidad, certificaciones internacionales.	4	0.04	0.16
5 FUERZAS	O11	Los acuerdos de con los clientes son a largo plazo	3	0.03	0.09
Origen		Amenazas	Clasificación	Ponderación	Puntuación
PESTE	A1	Discusión sobre incremento del salario mínimo	1	0.03	0.03
PESTE	A2	Desconfianza en el sector político	2	0.02	0.04
PESTE	A3	Incremento Riesgo país, traducido en reducción de calificaciones internacionales al mercado de inversión Peruano y riesgo de principales bancos	1	0.05	0.05
PESTE	A4	Apreciación del \$	1	0.03	0.03
PESTE	A5	actual crisis económica internacional	1	0.05	0.05
PESTE	A6	falta de mano de obra especializada	1	0.03	0.03
PESTE	A7	Presencia del Fenómeno El Niño - 2015	1	0.02	0.02
5 FUERZAS	A8	Si los productos sustitutos brindan similares características, el mercado se volverá más sensible al precio. Un precio muy inferior de los sustitutos con un nivel de beneficio aceptable para el cliente, frenará el crecimiento de la empresa.	2	0.03	0.06
5 FUERZAS	A9	Alta concentración (pocos clientes) lo cual conlleva a un elevado poder de negociación del cliente	2	0.03	0.06
5 FUERZAS	A10	Debido al alto impacto del precio del servicio en los ingresos del comprador será mayor la exigencia en calidad y servicios	1	0.02	0.02
5 FUERZAS	A11	Poca diversidad de opciones similares en cuanto a características de calidad	2	0.03	0.06
5 FUERZAS	A12	Siendo pocas las empresas que brindan servicios de OL la competencia es aguda y se incentiva la deslealtad del cliente, generando una guerra de precios con la menor rentabilidad del sector.	1	0.03	0.03
5 FUERZAS	A13	Los servicios ofrecidos por OL no tienen una demanda elástica, por lo cual la rentabilidad del sector se ve mermada ante una competencia de precios.	1	0.03	0.03
5 FUERZAS	A14	En un ambiente de decrecimiento los competidores se ven obligados a tomar medidas agresivas para mantener su rentabilidad	1	0.03	0.03
5 FUERZAS	A15	Considerando que la tecnología de información y automatización es una característica básica y similar entre los competidores, la rivalidad se dará en el precio.	1	0.03	0.03
5 FUERZAS	A16	El sector presenta barreras de salidas como: altos costos de indemnizar personal, venta de activos especializados para el sector, alto grado de especialización del personal.	1	0.02	0.02
5 FUERZAS	A17	Curva de aprendizaje de la cadena de valor es baja en la medida que no son procesos complejos los requeridos para la venta y servicios	1	0.02	0.02
5 FUERZAS	A18	bajo poder de negociación sobre precios y plazos en compra de materia prima, materiales y equipo	1	0.02	0.02
5 FUERZAS	A19	Se debe capacitar al personal con potencial, intentar captar a los mejores talentos externos incurriendo en mayores costos	2	0.03	0.06
5 FUERZAS	A20	Cientes pueden considerar sólo tercerizar una parte de la cadena de abastecimiento	1	0.02	0.02
5 FUERZAS	A21	la política de Yobel SCM es reducir inversión en activos	2	0.03	0.06
				<b>1.00</b>	<b>2.32</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 5. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Ponderación	YOBEL SCM		RANSA		QUIMICA SUIZA	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Servicio al cliente	0.08	3.0	<b>0.24</b>	4.0	0.32	4.0	0.32
Experiencia de la alta dirección	0.07	4.0	0.28	4.0	0.28	2.0	0.14
Posición financiera	0.07	2.0	<b>0.14</b>	4.0	0.28	3.0	0.21
Lealtad del cliente	0.07	4.0	0.28	4.0	0.28	4.0	0.28
Expansión global	0.04	4.0	0.16	4.0	0.16	3.0	0.12
Participación de mercado	0.07	3.0	<b>0.21</b>	4.0	0.28	4.0	0.28
Competitividad en precios	0.12	3.0	0.36	4.0	0.48	3.0	0.36
Experiencia comprobada	0.12	4.0	0.48	4.0	0.48	4.0	0.48
Personal capacitado	0.08	3.0	0.24	3.0	0.24	4.0	0.32
Cobertura en distribución	0.08	4.0	0.32	2.0	0.16	4.0	0.32
Calidad del producto	0.08	4.0	0.32	4.0	0.32	3.0	0.24
Desarrollo Tecnológico	0.12	4.0	0.48	3.0	0.36	4.0	0.48
<b>Total Resultado Ponderado</b>	<b>1.00</b>		<b>3.51</b>		<b>3.64</b>		<b>3.55</b>

### Leyenda "Calificación"

- 1 "Debilidad Importante"
- 2 "Debilidad menor"
- 3 "Fortaleza menor"
- 4 "Fortaleza importante"

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 6. Encuesta clientes Yobel SCM

### Instrucciones

#### PARTE I

Ordene los siguientes factores de acuerdo a la importancia que Usted considera tiene cada uno de ellos en el éxito de un OL, siendo 1 el más importante y 12 el menos importante

Califique del 1 al 4, cada factor respecto a la empresa consultada, siendo 1 debilidad importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor, 4 fortaleza importante

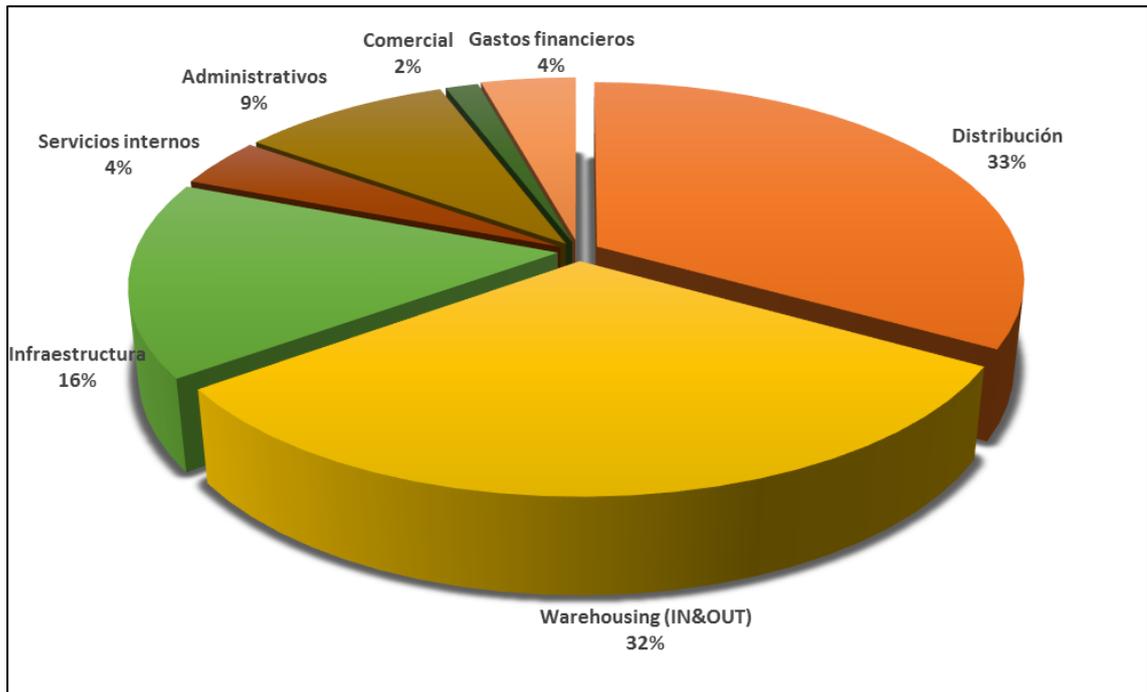
Factores Claves de Éxito	Orden	YOBEL SCM	RANSA	QUIMICA SUIZA
		Calificación	Calificación	Calificación
Servicio al cliente				
Experiencia de la alta dirección				
Posición financiera				
Lealtad del cliente				
Expansión global				
Participación de mercado				
Competitividad en precios				
Experiencia comprobada				
Personal capacitado				
Cobertura en distribución				
Calidad del producto				
Desarrollo Tecnológico				

#### PARTE II

Dentro de los requerimientos que Usted solicita a YOBEL SCM  
Por favor mencione aquellas que considera no están siendo  
atendidas correctamente, a su criterio, y califique dichos conceptos del 1 al 5,  
siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

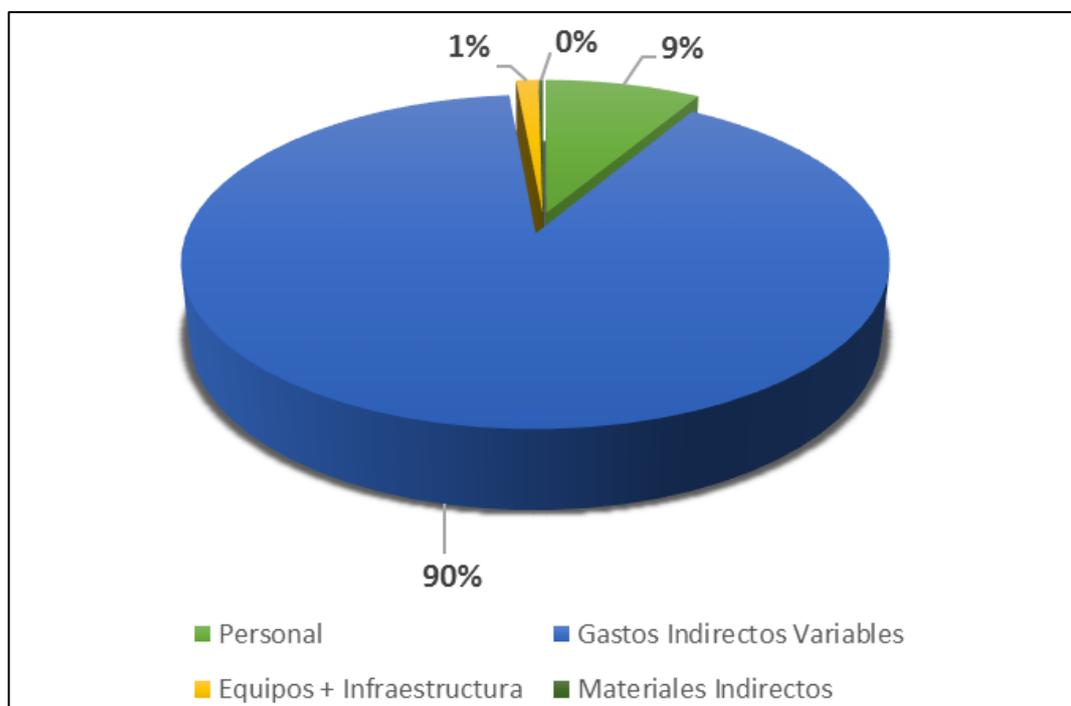
## Anexo 7. Distribucion de presupuesto anual unidad de negocio logística



<b>Distribución</b>	<b>11,964,069</b>	<b>33.22%</b>
<b>Warehousing (IN&amp;OUT)</b>	<b>11,439,966</b>	<b>31.76%</b>
<b>Infraestructura</b>	<b>5,734,519</b>	<b>15.92%</b>
<b>Servicios internos</b>	<b>1,450,681</b>	<b>4.03%</b>
<b>Administrativos</b>	<b>3,377,592</b>	<b>9.38%</b>
<b>Comercial</b>	<b>526,821</b>	<b>1.46%</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>1,526,087</b>	<b>4.24%</b>
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>36,019,735</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Yobel Logistics. Elaboración propia, 2015.

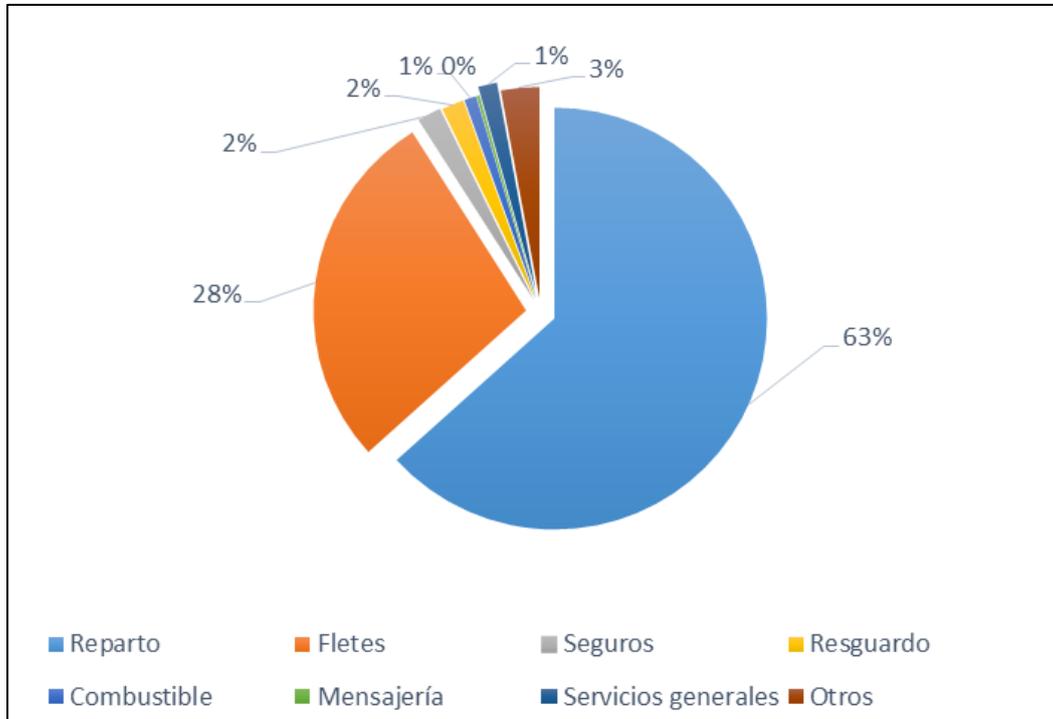
**Anexo 8. Distribucion de presupuesto anual de la subunidad de negocio distribución**



<b>Personal</b>	1,019,934	8.52%
<b>Gastos Indirectos Variables</b>	10,769,557	90.02%
<b>Equipos + Infraestructura</b>	146,825	1.23%
<b>Materiales Indirectos</b>	27,753	0.23%
<b>PRESUPUESTO</b>	<b>11,964,069</b>	<b>100%</b>

Fuente: Yobel SCM. Elaboración propia, 2015.

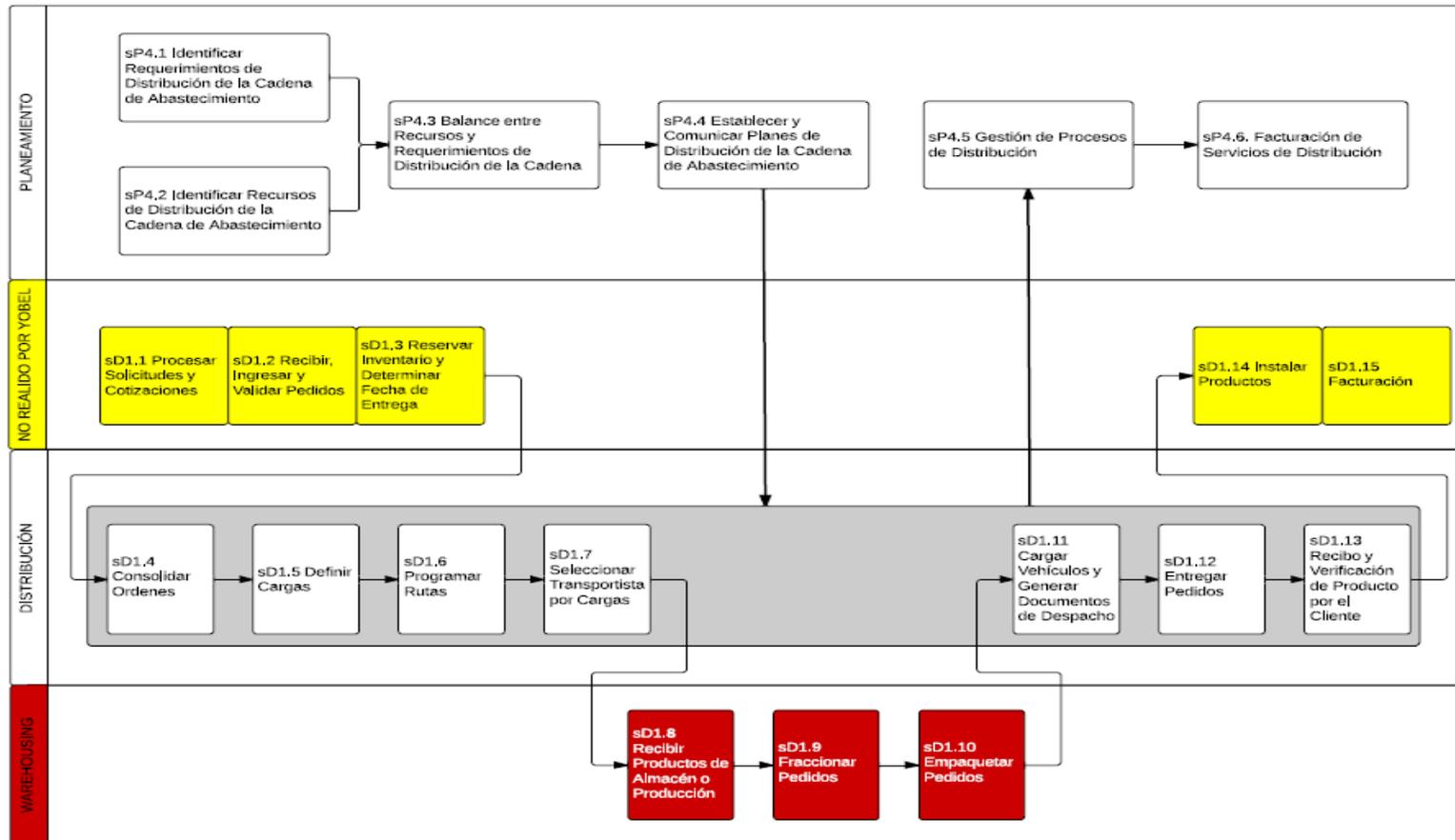
**Anexo 9. Distribucion de gastos indirectos variables de la subunidad de negocio distribución**



<b>Reparto</b>	<b>6,817,424</b>	<b>63.30%</b>
<b>Fletes</b>	<b>2,984,604</b>	<b>27.71%</b>
<b>Seguros</b>	<b>193,732</b>	<b>1.80%</b>
<b>Resguardo</b>	<b>183,752</b>	<b>1.71%</b>
<b>Combustible</b>	<b>97,800</b>	<b>0.91%</b>
<b>Mensajería</b>	<b>24,576</b>	<b>0.23%</b>
<b>Servicios generales</b>	<b>153,727</b>	<b>1.43%</b>
<b>Otros</b>	<b>313,942</b>	<b>2.92%</b>

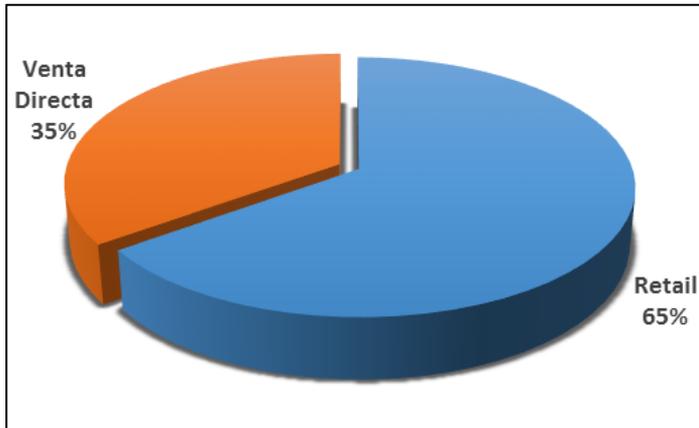
Fuente: Yobel SCM. Elaboración propia, 2015.

### Anexo 10. Mapeo de los macroprocesos de la subunidad de negocio distribución



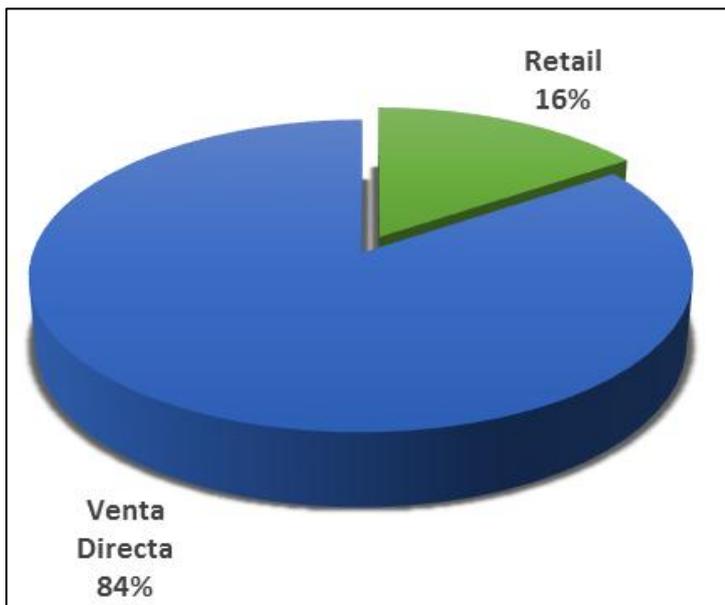
Fuente: Yobel SCM. Elaboración propia, 2015.

### Anexo 11. Distribución de carga por segmento



Fuente: Yobel SCM. Elaboración propia, 2015.

### Anexo 12. Distribución de pedidos por segmento



Fuente: Yobel SCM. Elaboración propia, 2015.

### Anexo 13. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Fortalezas		Clasificación	Ponderación	Puntuación
F1	Directorio con alta experiencia en comercialización, marketing y penetración de nuevos mercados.	4	0.05	0.20
F2	Automatización de procesos e impulso a la productividad de la mano de obra.(Warehousing y Manufactura)	4	0.07	0.28
F3	Aplicación de tecnologías de información para lectura de demanda, trazabilidad de inventario, comunicación en línea con los clientes y optimización de procesos. (Warehousing y Manufactura)	4	0.07	0.28
F4	Infraestructura fortalecida con centros de distribución permitiendo un mejor manejo de la proyección de la demanda.	4	0.05	0.20
F5	Personal altamente calificado, con experiencia en todas las áreas de la organización.	4	0.05	0.20
F6	Personal comprometido con el negocio.	3	0.05	0.15
F7	Realiza estudios continuamente sobre las necesidades del mercado (bienes y servicios) además de la proyección del SCM en el país.	4	0.07	0.28
F8	Flexibilidad para adaptarse a las necesidades del cliente	4	0.04	0.16
F9	Grupo empresarial con visión para inversiones en nuevas tecnologías y capacidad operativa	3	0.04	0.12
Debilidades		Clasificación	Ponderación	Puntuación
D1	La integración de nuevos clientes demanda la ejecución de proyectos de alto costo (tiempo, recursos).	1	0.05	0.05
D2	Algunas de las funciones realizadas por las diferentes áreas no son reflejadas en el producto o servicio presentado, ni en los costos.	1	0.08	0.08
D3	Baja planificación en incentivos monetarios y no monetarios al personal	1	0.05	0.05
D4	Actual posicionamiento de mercado por detrás de sus principales competidores: Química Suiza, Ransa.	2	0.07	0.14
D5	No existe una gestión eficiente del talento humano, no existen descripciones de puesto, rotación de personal superior al 10% el último año del total de la compañía, no existe plan de capacitación ni planes de carrera.	1	0.07	0.07
D6	No existe una correcta gestión de los requerimientos de urgencia.	2	0.04	0.08
D7	La calidad de los productos / servicios brindados son buenos y los precios son adecuados	2	0.08	0.16
D8	El sistema de información de la sub unidad de negocio distribución es un desarrollo propio muy limitado versus un sistema de clase mundial.	1	0.07	0.07
			<b>1.00</b>	<b>2.57</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 14. Encuesta empleados Yobel SCM

Responda Si o no a las siguientes preguntas. Interpretación de respuesta:				
Sí: Fortaleza de la organización		Si su respuesta es sí califique (3) fortaleza menor (4) fortaleza importante		
No: Debilidad de la organización		Si su respuesta es no califique (1) debilidad importante (2) debilidad menor		
		Sí	No	Calificación
1	La empresa utiliza conceptos de Administración estratégica?			
2	Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera efectiva?			
3	Los gerentes delegan bien la autoridad			
4	Es adecuada la estructura de la organización			
5	Las descripciones y especificaciones de puestos son claras?			
6	Es alta la moral de los empleados			
7	La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?			
8	Son efectivos los mecanismos de recompensa y control de la empresa			
9	Está bien posicionada la empresa versus sus principales competidores			
10	Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?			
11	Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?			
12	La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?			
13	La calidad de los productos y servicio al cliente son buenos?			
14	La precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?			
15	La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?			
16	Comparada con sus rivales, la presencia de la empresa en internet es buena?			
17	Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?			
18	Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o acciones?			
19	La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?			
20	Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?			
21	Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?			
22	Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?			
23	Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventario?			
24	Las políticas y procedimientos de control de calidad son efectivas?			
25	Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?			
26	Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?			
27	Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?			
28	Se actualizan con regularidad los sistemas de información de la empresa?			
29	Contribuyen los gerentes de todas las áreas funcionales con sus datos al sistema de información?			
30	Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?			
31	Están los estrategas de la empresa familiarizados con los sistemas de información de los principales rivales?			
32	El sistema de información es fácil de utilizar?			
33	Comprenden todos los usuarios del sistema de información la ventaja competitiva que la información puede brindarle a la empresa?			
34	Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios de la empresa?			
35	Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?			

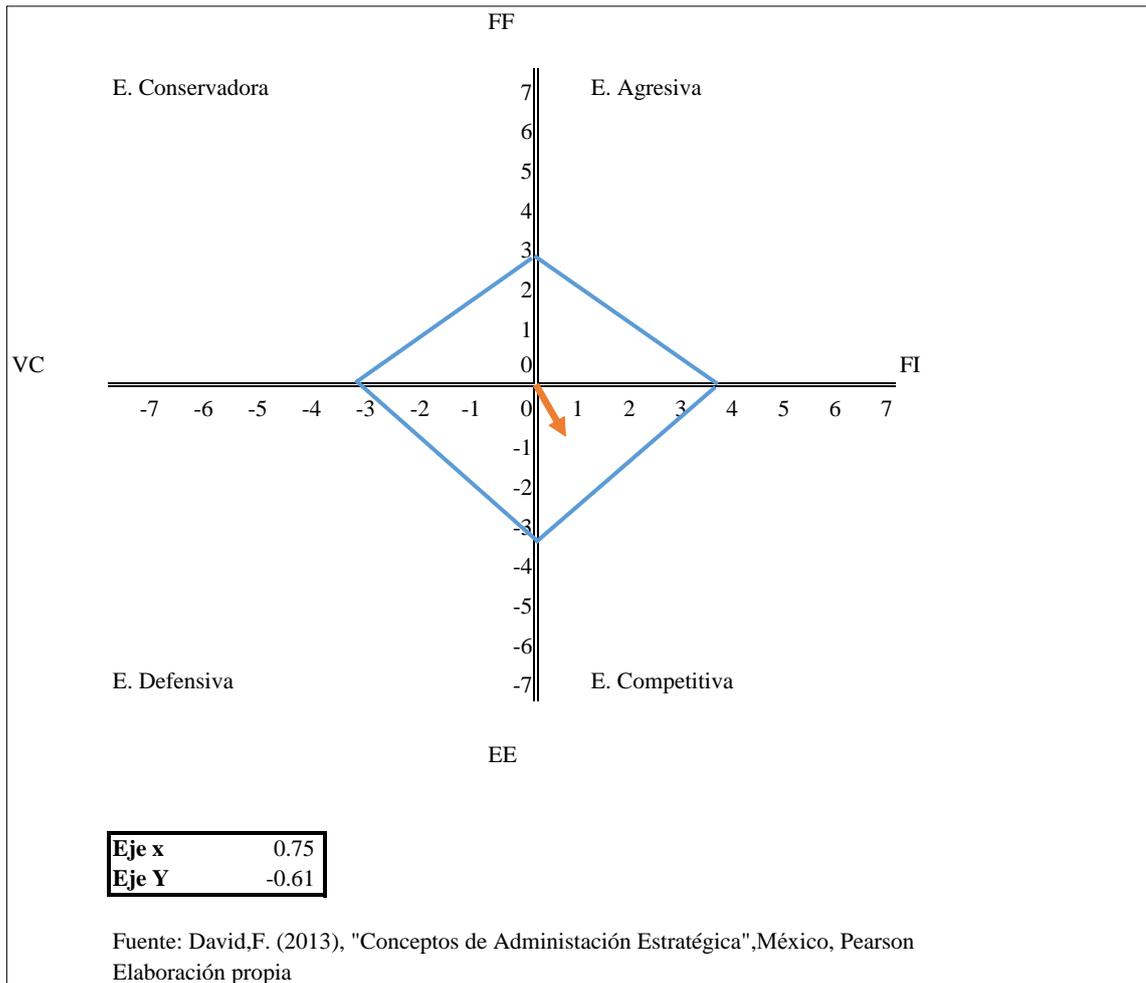
Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Anexo 15. Matriz PEYEA

Análisis Interno		Análisis Externo	
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión	2	Cambios tecnológicos	-1
Apalancamiento	2	Tasa inflacionaria	-4
Liquidez	3	Variabilidad de la demanda	-1
Capital de trabajo	4	Rango de precios de productos de la competencia	-5
Flujo de efectivo	4	Barreras de ingreso al mercado	-2
proporción precio / utilidades	3	Presión competitiva	-7
		Facilidad para salir del mercado	-2
		Elasticidad precio de la demanda	-7
		Riesgo involucrado en el negocio	-3
<b>TOTAL FF</b>	<b>18</b>	<b>TOTAL EE</b>	<b>-32</b>
<b>PROMEDIO FF</b>	<b>3.00</b>	<b>PROMEDIO EE</b>	<b>-3.56</b>
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Participación de mercado	-1	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-4	Estabilidad financiera	5
Lealtad del cliente	-3	Grado de apalancamiento	3
Conocimientos tecnológicos	-1	Facilidad de ingreso al mercado	1
Control sobre proveedores	-6		
<b>TOTAL VC</b>	<b>-15</b>	<b>TOTAL FI</b>	<b>15</b>
<b>PROMEDIO VC</b>	<b>-3.00</b>	<b>PROMEDIO FI</b>	<b>3.75</b>

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2015.

## Anexo 16. Perfil de estrategia de Yobel SCM



## Anexo 17. Plan de operaciones

Cadena de Valor	Macroproceso	Nivel Básico	Nivel Intermedio	Nivel Avanzado	Nivel Pionero
1. Infraestructura Empresarial	Contabilidad	No se tiene una estructura de cuentas contables organizadas ni se gestionan los costos agrupados. Se tienen estados de resultados consolidados y se miden los resultados por cliente en base al experto de quien realiza la distribución. No se separan los costos directos de los costos indirectos, y no se llevan control sobre los costos unitarios de cada servicio prestado.	Se tiene una estructura de cuentas contables organizadas y se gestionan los costos agrupados, pero no bajo un mismo esquema estándar. Se tienen estados de resultados por clientes y se miden los resultados por cliente en base al experto de quien realiza la distribución. No se separan los costos directos de los costos indirectos, y no se llevan control sobre los costos unitarios de cada servicio prestado.	Se tiene una estructura de cuentas contables organizadas y se gestionan los costos agrupados bajo un estándar. Se tienen estados de resultados por clientes y se miden sus resultados en base al servicio prestado. Se separan los costos directos de los costos indirectos, y se llevan control sobre los costos unitarios de cada servicio prestado.	Se tiene una estructura de cuentas contables organizadas y se gestionan los costos agrupados bajo un estándar teniendo benchmark de comparación entre compañías. Se tienen estados de resultados consolidados, por tipos de servicio y por clientes, y se miden sus resultados en base al tipo de servicio. Se gestionan los costos directos e indirectos, y se costean los servicios en línea tanto de flota propia como de flota tercerizada.
2. Gestión Humana	Administración de Personal y Compensaciones	Se tiene un organigrama basado en personas, sin descripciones de puestos claras, sin objetivos medibles.	Se tiene un organigrama basado en procesos, con descripciones de puestos basadas en las personas que ocupan los puestos actuales, con objetivos medibles basados en la experiencia de las personas	Se tiene un organigrama basado en procesos, con descripciones de puestos basadas en objetivos y funciones de cada uno, con objetivos medibles alineados con las estrategias de la empresa	Se tiene un organigrama basado en procesos, con descripciones de puestos flexibles basados en objetivos y funciones de cada puesto, y en capacidades y experiencias de cada persona, con objetivos medibles alineados con las estrategias de la empresa y objetivos de mejora continua
	Selección, Capacitación y Desarrollo	Las personas no cumplen con los perfiles de puesto establecidos. No se tienen medidas de desempeño por puesto de trabajo. No se tienen retroalimentación de planes de cierre de brechas para los trabajadores. No se mide el clima laboral. No se miden los tiempos de reclutamiento.	Las personas cumplen con el perfil de puesto establecido. Se tienen medidas de desempeño subjetivas. No se tiene feedback del desempeño ni planes de cierre de brechas. Se mide el clima laboral, pero no se establecen planes de mejora del mismo. Se miden los tiempos de reclutamiento, pero no se toman acciones al respecto.	Las personas cumplen los perfiles de puesto definidos y se tiene medición de desempeño por objetivos. Los objetivos son definidos por el jefe. Se tiene procesos de feedback periódicos con planes de cierre de brechas anuales. Se mide el clima laboral y se establecen planes de mejora del mismo. Se toman los tiempos de reclutamiento y se toman acciones en cuanto a la criticada de los puestos.	Las personas cumplen los perfiles de puesto definidos y se tienen mediciones de desempeño por objetivos continuos gestionados bajo una plataforma interactiva. Los objetivos son definidos en equipo entre jefes y subordinados, alineando los mismos a los objetivos estratégicos. Los procesos de feedback son constantes y los planes de cierre de brechas medidos de manera constante. Se mide el clima laboral y se establecen planes de mejora al mismo. Se gestionan los tiempos de reclutamiento, priorizando puestos claves y teniendo planes de recursos humanos.
3. Abastecimiento	Infraestructura	No se tienen estacionamientos suficientes para el manejo de la mercadería. No se cuenta con patio de maniobras ni se tienen puertas suficientes que faciliten el flujo de la mercadería.	Se tienen los metros cuadrados suficientes para dejar la mercadería, pero no se tiene un patio de maniobras adecuado. No se identifican las puertas de salida, y no se tiene medición de la cantidad de puertas necesarias en base al nivel de operación.	Se tienen los metros cuadrados suficientes para el despacho de la mercadería y se cuenta con un patio de maniobras adecuado para el nivel de actividad actual. Se cuentan con puertas dedicadas a la carga de vehículos cumpliendo con las necesidades actuales.	Se tienen los metros cuadrados suficientes para el despacho de la mercadería y se cuenta con un patio de maniobras adecuado para el nivel de actividad actual. Se cuentan con puertas dedicadas a la carga de vehículos según el tipo de contenedor/carga a manipular y se tiene un plan de desarrollo de la misma.
	Procurement	Se tienen muchos proveedores no certificados. No se mide su desempeño ni se tienen procesos de contratación y auditoria con los mismos, ni se tiene procesos de feedback con los proveedores en cuanto a los servicios contratados. No se controlan los tiempos de adquisición de nueva flota ni se gobiernan las tarifas por los servicios prestados.	Se gestionan proveedores estratégicos pero no se tienen procesos de certificación. Se tienen procesos de feedback con los proveedores en cuanto a los servicios contratados. No se controlan los tiempos de adquisición de nueva flota pero si se cuenta con una matriz de tarifas por los servicios prestados en cuanto a zonas y rutas de entrega.	Se gestionan proveedores estratégicos y se tienen procesos de certificación de los mismos. Se tienen procesos de contratación de transportistas nuevos, se mide su desempeño, pero no se realiza auditoria con los mismos, ni se tiene procesos de feedback con los proveedores en cuanto a los servicios contratados. Se controlan los tiempos de adquisición de nueva flota pero no se realizan gestiones por mejorarlo. Se cuenta con una matriz de tarifas por los servicios prestados en cuanto a zonas y rutas de entrega, pero no se considera la localización de los transportistas.	Se gestionan proveedores estratégicos y se tienen procesos de certificación de los mismos. Se tienen procesos de contratación de transportistas nuevos, se mide su desempeño y se realiza auditoria con los mismos teniendo procesos de feedback con los proveedores en cuanto a los servicios contratados y políticas de renovación/resiliencia de contratos en base al desempeño. Se controlan los tiempos de adquisición de nueva flota y se gestiona el mismo con metas y objetivos periódicos. Se tienen establecidos tarifas por los servicios a contratar en cuanto a zonas y rutas de entrega considerando localización, puntos de entrega, capacidades y volumen de operación.
	Transportes	No se tienen clasificados ni controlados los tipos y modos de transportes a utilizar. No se controlan ni clasifican los transportes en base a su capacidad y uso.	Se tienen clasificados los tipos y modos de transportes, pero no se controla su uso ni asignación. No se mide ni controla la frecuencia de uso de los mismos.	Se tienen clasificados los tipos y modos de transportes, y se gestiona su asignación a los diferentes servicios. Se mide y controla la frecuencia de uso de los mismos.	Se tienen clasificados los tipos y modos de transportes, y se gestiona su asignación a los diferentes servicios y se planifica su crecimiento a mediano/largo plazo. Se mide y controla la frecuencia de uso de los mismos y se gestionan de modo de equilibrar el desgaste/uso de los mismos.
4. Tecnología de Información	Desarrollo de Software	No se tiene procesos de integración con los clientes externos y con los sistemas internos de la empresa. No se cuenta con sistemas para el costo de los servicios; ni para la planificación, seguimiento y control de la distribución como TMS, VRS & POD. No se tienen sistemas de zonificación y georeferenciación que permitan localizar los puntos de entrega.	Se tienen procesos de integración con los clientes externos y con los sistemas internos de la empresa manuales (con digitación y procesos de actualización en batch). Se cuenta con sistemas para el costo de los servicios; para la planificación, seguimiento y control de la distribución como TMS, VRS & POD; pero los mismos no se encuentran integrados y son software comprados/desarrollados que optimizan la utilización de los activos en capacidad, pero no optimizan el recorrido de los vehículos, pero que no son validados ni certificados. No se tienen sistemas de zonificación y georeferenciación que permitan localizar los puntos de entrega.	Se tienen procesos de integración con los clientes externos y con los sistemas internos de la empresa automáticos a través de procesos en batch. Se cuenta con sistemas para el costo de los servicios; para la planificación, seguimiento y control de la distribución; los cuales se encuentran integrados y son software comprados/desarrollados como TMS, VRS & POD no validados ni certificados, pero que optimizan la utilización de los activos en capacidad, pero no optimizan el recorrido de los vehículos. Se tienen sistemas de zonificación y georeferenciación que permitan localizar los puntos de entrega, pero no se valida ni se actualiza la información en línea.	Se tienen procesos de integración con los clientes externos y con los sistemas internos de la empresa automáticos a través de procesos en línea. Se cuenta con sistemas para el costo de los servicios; para la planificación, seguimiento y control de la distribución; los cuales se encuentran integrados en línea y son software de clase mundial (validados y certificados) como TMS, VRS & POD, los cuales optimizan la utilización de los activos en capacidad y tiempo con procesos en línea que optimicen el recorrido en base al tráfico, sentido y restricciones de los vehículos utilizados. Se tienen sistemas de zonificación y georeferenciación que permitan localizar los puntos de entrega con upgrade automático por cada actualización de la casa de software.
	Logística Entrada/ Salida	No se controlan los lotes de procesamiento de información de los clientes, ni se hace seguimiento al correcto procesamiento de los mismos. No se controlan los tiempos de ejecución.	Se controlan los lotes de procesamiento de información de los clientes por batch, y se hace seguimiento al correcto procesamiento de los mismos. No se controlan los tiempos de ejecución.	Se controlan los lotes de procesamiento de información de los clientes por batch, y se hace seguimiento al correcto procesamiento de los mismos atacando las causas raíces de los problemas encontrados. Se controlan los tiempos de ejecución, pero no se toman acciones sobre los mismos.	Se controlan los lotes de procesamiento de información de los clientes y se gestionan en línea. Se gestiona el correcto procesamiento de los mismos atacando las causas raíces de los problemas encontrados. Se controlan los tiempos de ejecución y se toman acciones para mejorar los mismos.
6. Operaciones	sD1. Distribución	No se tienen procesos definidos para la consolidación de pedidos, programación de cargas, programación de rutas, asignación de transportes, programación y control de despacho, programación de secuencia de entregas y confirmación de entrega de pedidos a los clientes. No se gestionan el E2E de la distribución física: los tiempos de recepción de pedidos de los clientes, carga y descarga de vehículos, esperas, tránsitos de entrega y retorno, inspecciones, liquidación documental, entrega de documentos a los clientes.	Se tienen procesos manuales definidos para la consolidación de pedidos, programación de cargas, programación de rutas, asignación de transportes, programación y control de despacho, programación de secuencia de entregas y confirmación de entrega de pedidos a los clientes; pero no se hace gestión sobre los mismos. Se gestiona el E2E de la distribución física a nivel macro, pero no se controlan los tiempos a detalle: los tiempos de recepción de pedidos de los clientes, carga y descarga de vehículos, esperas, tránsitos de entrega y retorno, inspecciones, liquidación documental, entrega de documentos a los clientes.	Se tienen procesos automáticos para la consolidación de pedidos, programación de cargas, programación de rutas, asignación de transportes, programación y control de despacho, programación de secuencia de entregas y confirmación de entrega de pedidos a los clientes; y se gestionan los mismos en base a herramientas informáticas desarrolladas a medida, que permiten la optimización de las cargas para maximizar el uso de los activos. Se gestiona el E2E de la distribución física a nivel macro y se miden los tiempos de recepción de pedidos de los clientes, carga y descarga de vehículos, esperas, tránsitos de entrega y retorno, inspecciones, liquidación documental, entrega de documentos a los clientes, pero no se toman acciones de mejora sobre los mismos.	Se tienen procesos automáticos para la consolidación de pedidos, programación de cargas, programación de rutas, asignación de transportes, programación y control de despacho, programación de secuencia de entregas y confirmación de entrega de pedidos a los clientes; y se gestionan los mismos en base a herramientas informáticas de clase mundial, optimizando las cargas y los recorridos en línea conforme se presta el servicio. Se gestiona el E2E de la distribución física a nivel macro y se gestionan los tiempos de recepción de pedidos de los clientes, carga y descarga de vehículos, esperas, tránsitos de entrega y retorno, inspecciones, liquidación documental, entrega de documentos a los clientes, tomando acciones de mejora continua y con objetivos a corto, mediano y largo plazo alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.
	sP4. Planeamiento de la Distribución	No se tiene definido un proceso de S&OP (administración de la oferta y la demanda). No se tiene control sobre los gastos reales ni se tienen objetivos sobre rentabilidad. No se tienen procedimientos establecidos para la elaboración de presupuestos de ventas y gastos, ni se establecen planes de inversiones. Los procesos de facturación no se tienen establecidos y no se controlan los ciclos de facturación a los clientes.	Se tiene definido un proceso de S&OP (administración de la oferta y la demanda), pero no se controla el cumplimiento de los planes. Se tiene control sobre los gastos reales pero no se tienen objetivos sobre rentabilidad. Se tienen procedimientos establecidos para la elaboración de presupuestos de ventas y gastos, pero no se establecen planes de inversiones. Se tienen establecidos los procesos de facturación mensuales pero no se controla la ejecución de los ciclos de facturación a los clientes.	Se tiene definido un proceso de S&OP (administración de la oferta y la demanda), y se gestiona el cumplimiento de los planes, tomando acciones ante las desviaciones. Se tiene control continuo sobre las ventas y los gastos reales en base a los objetivos de rentabilidad. Se tienen procedimientos establecidos para la elaboración de presupuestos de ventas y gastos, y se establecen planes de inversiones en base a la demanda de clientes/servicios nuevos. Se tienen establecidos los procesos de facturación mensuales y se controla la ejecución de los ciclos de facturación a los clientes, gestionando el cumplimiento del pronóstico de ventas.	Se tiene definido un proceso de IBP (Integrated Business Planning) y se gestiona el cumplimiento de los planes, tomando acciones ante las desviaciones. Se tiene control continuo sobre las ventas y los gastos reales en base a los objetivos de rentabilidad, con alertas automáticas en cuanto a las desviaciones. Se tienen procedimientos establecidos para la gestión de presupuestos de ventas y gastos, y se establecen planes de inversiones en base a la demanda de clientes/servicios nuevos y proyectos de mejora continua alineados a las estrategias corporativas. Se tienen establecidos procesos automáticos de facturación en línea y se gestiona la ejecución de los ciclos de facturación a los clientes, asegurando el cumplimiento del pronóstico de ventas.
8. Servicio Post Ventas	Solución de Quejas	No se registran ni se gestionan las quejas recibidas de los clientes internos y externos. No se realizan análisis de causas ni se establecen planes de mejora relacionados al servicio.	Se registran las quejas recibidas de los clientes externos, pero no se gestiona la solución de las mismas. No se registran las quejas de los clientes internos. No se realizan análisis de causas, pero se establecen planes de mejora relacionados que no son eficientes ni minimizan la repetición de la queja.	Se registran las quejas recibidas de los clientes externos e internos, y se gestiona la solución de las mismas y la mejora en el servicio. Se realizan análisis de causas y se establecen planes de mejora, pero no se hace seguimiento a los mismos ni se mide la efectividad de las acciones tomadas.	Se registran las quejas recibidas de los clientes externos e internos, se gestiona la solución de las mismas y la mejora en el servicio, y se toman acciones preventivas y proactivas para mejorar el servicio. Se realizan análisis de causas y se establecen planes de mejora, haciendo seguimiento a los mismos y midiendo la efectividad de las acciones tomadas.
	Soporte al Cliente	No se tienen establecidos gastos de post venta. No se controla el nivel de promoción que nos dan los clientes respecto al servicio prestado; ni se tienen medios de relacionamiento para el servicio post venta.	Se tienen establecidos presupuestos de gastos de post venta. Se controla el nivel de promoción que nos dan los clientes respecto al servicio prestado, pero no se toman acciones concretas para mejorar el mismo. Se tienen medios de relacionamiento para el servicio post venta, pero no se mide la efectividad de los mismos.	Se tienen establecidos presupuestos de gastos de post venta. Se controla el nivel de promoción que nos dan los clientes respecto al servicio prestado, y se toman acciones concretas para mejorar el mismo, pero no se mide la eficacia de las mismas. Se tienen medios de relacionamiento para el servicio post venta y se mide la efectividad de los mismos.	Se gestionan los gastos de post venta. Se gestiona el nivel de promoción que nos dan los clientes respecto al servicio prestado, y se toman acciones concretas para mejorar el mismo, midiendo la eficacia de las mismas. Se tienen medios de relacionamiento para el servicio post venta virtuales y personales de acuerdo al tipo de cliente, y se mide la efectividad y eficiencia del servicio brindado.

Anexo 18. Perfil operativo

- Situación Inicial
- Situación Futura
- Situación Competidores

Cadena de Valor	Macroproceso	Situación Inicial	Básico	Intermedio	Avanzado	Pionero	Situación Futura
1. Infraestructura Empresarial	Contabilidad	Se tiene una estructura de cuentas contables organizadas y se gestionan los costos agrupados, pero no bajo un mismo esquema estándar. Se tienen estados de resultados por cliente en base al expertise de quien realiza la distribución. No se separan los costos directos de los costos indirectos, y no se llevan control sobre los					Se tiene una estructura de cuentas contables organizadas y se gestionan los costos agrupados bajo un estándar teniendo benchmark de comparación entre compañías. Se tienen estados de resultados consolidados, por tipos de servicio y por clientes, y se miden sus resultados en base al tipo de servicio. Se gestionan los costos directos e
	Administración de Personal y Compensaciones	Se tiene un organigrama basado en personas, sin descripciones de puestos claras, sin objetivos medibles.					Se tiene un organigrama basado en procesos, con descripciones de puestos flexibles basados en objetivos y funciones de cada puesto, y en capacidades y experiencias de cada persona, con objetivos medibles alineados con las
2. Gestión Humana	Selección, Capacitación y Desarrollo	Las personas cumplen con el perfil de puesto establecido. Se tienen medidas de desempeño subjetivas. No se tiene feedback del desempeño ni planes de cierre de brechas. Se mide el clima laboral, pero no se establecen planes de mejora del mismo. Se miden los tiempos de reclutamiento, pero no se toman acciones al respecto.					Las personas cumplen los perfiles de puesto definidos y se tienen mediciones de desempeño por objetivos continuos gestionados bajo una plataforma interactiva. Los objetivos son definidos en equipo entre jefes y subordinados, alineando los mismos a los objetivos estratégicos. Los procesos de feedback son constantes y los planes de cierre de brechas medidos de manera constante. Se mide el clima laboral y se establecen
	Infraestructura	Se tiene los metros cuadrados suficientes para dejar la mercadería, pero no se tiene un patio de maniobras adecuado. No se identifican las puertas de salida, y no se tiene medición de la cantidad de puertas necesarias en base al nivel de operación.					Se tienen los metros cuadrados suficientes para el despacho de la mercadería y se cuenta con un patio de maniobras adecuado para el nivel de actividad actual. Se cuentan con puertas dedicadas a la carga de vehículos según
	Procurement	Se tienen muchos proveedores no certificados. No se mide su desempeño ni se tienen procesos de contratación y auditoría con los mismos, ni se tiene procesos de feedback con los proveedores en cuanto a los servicios contratados. No se controlan los tiempos de adquisición de nueva flota ni se gobiernan las tarifas por los servicios prestados.					Se gestionan proveedores estratégicos y se tienen procesos de certificación de los mismos. Se tienen procesos de contratación de transportistas nuevos, se mide su desempeño y se realiza auditoría con los mismos teniendo procesos de feedback con los proveedores en cuanto a los servicios contratados y políticas de renovación/rescisión de contratos en base al desempeño. Se controlan los tiempos de adquisición de nueva flota y se gestiona el mismo con metas y objetivos periódicos. Se tienen establecidos tarifas
3. Abastecimiento	Transportes	Se tienen clasificados los tipos y modos de transportes, pero no se controla su uso ni asignación. No se mide ni controla la frecuencia de uso de los mismos.					Se tienen clasificados los tipos y modos de transportes, y se gestiona su asignación a los diferentes servicios y se planifica su crecimiento a mediano/largo plazo. Se mide y controla la frecuencia de uso de los mismos y se gestionan de
	Business Intelligence	Se cuentan con herramientas de data mining y de análisis de datos que permiten analizar los resultados de manera consolidada, pero no se actualizan periódicamente y no soportan					Se cuentan con herramientas de data mining y de análisis de datos que permiten analizar los resultados de manera consolidada, pero se actualizan de manera diaria y soportan grandes
4. Tecnología de Información	Desarrollo de Software	Se tienen procesos de integración con los clientes externos y con los sistemas internos de la empresa manuales (con digitación y procesos de actualización en batch). Se cuenta con sistemas para el costo de los servicios; para la planificación, seguimiento y control de la distribución como TMS, VRS & POD; pero los mismos no se encuentran integrados y son software comprados/desarrollados que optimizan la utilización de los activos en capacidad, pero no optimizan el recorrido de los vehículos, pero que no son validados ni certificados. No se tienen sistemas de					Se tienen procesos de integración con los clientes externos y con los sistemas internos de la empresa automáticos a través de procesos en línea. Se cuenta con sistemas para el costo de los servicios; para la planificación, seguimiento y control de la distribución; los cuales se encuentran integrados en línea y son software de clase mundial (validados y certificados) como TMS, VRS & POD, los cuáles optimizan la utilización de los activos en capacidad y tiempo con procesos en línea que optimicen el recorrido en base al tráfico, sentido y restricciones de los vehículos
	Operaciones TI	Se controlan los lotes de procesamiento de información de los clientes por batch, y se hace seguimiento al correcto procesamiento de los mismos. No se controlan los tiempos de ejecución.					Se controlan los lotes de procesamiento de información de los clientes y se gestionan en línea. Se gestiona el correcto procesamiento de los mismos atacando las causas raíces de los problemas encontrados. Se controlan los
5. Desarrollo de Tecnologías	Innovación de Tecnologías	No se tienen proyectos de innovación ni se gestiona el beneficio de los mismos.					Se tienen proyectos de innovación, se mide el impacto de los mismos en los resultados y se gestionan la continuidad de los mismos a través de objetivos medibles en cuanto a venta/ganancia por

- Situación Inicial
- Situación Futura
- Situación Competidores

Cadena de Valor	Macroproceso	Situación Inicial	Básico	Intermedio	Avanzado	Pionero	Situación Futura
6. Operaciones	sD1. Distribución	Se tienen procesos manuales definidos para la consolidación de pedidos, programación de cargas, programación de rutas, asignación de transportes, programación y control de despacho, programación de secuencia de entregas y confirmación de entrega de pedidos a los clientes; pero no se hace gestión sobre los mismos. Se gestiona el E2E de la distribución física a nivel macro, pero no se controlan los tiempos a detalle: los tiempos de recepción de pedidos de los clientes, carga y descarga de vehículos, esperas, tránsitos de entrega y retorno, inspecciones, liquidación documentaria, entrega de documentos a los clientes.					Se tienen procesos automáticos para la consolidación de pedidos, programación de cargas, programación de rutas, asignación de transportes, programación y control de despacho, programación de secuencia de entregas y confirmación de entrega de pedidos a los clientes; y se gestionan los mismos en base a herramientas informáticas de clase mundial, optimizando las cargas y los recorridos en línea conforme se presta el servicio. Se gestiona el E2E de la distribución física a nivel macro y se gestionan los tiempos de recepción de pedidos de los clientes, carga y descarga de vehículos, esperas, tránsitos de entrega y retorno, inspecciones,
	sP4. Planeamiento de la Distribución	Se tiene definido un proceso de S&OP (administración de la oferta y la demanda), pero no se controla el cumplimiento de los planes. Se tiene control sobre los gastos reales pero no se tienen objetivos sobre rentabilidad. Se tienen procedimientos establecidos para la elaboración de presupuestos de ventas y gastos, pero no se establecen planes de inversiones. Se tienen establecidos los procesos de facturación mensuales pero no se controla la ejecución de los ciclos de facturación a los clientes.					Se tiene definido un proceso de IBP (Integrated Business Planning) y se gestiona el cumplimiento de los planes, tomando acciones ante las desviaciones. Se tiene control continuo sobre las ventas y los gastos reales en base a los objetivos de rentabilidad, con alertas automáticas en cuanto a las desviaciones. Se tienen procedimientos establecidos para la gestión de presupuestos de ventas y gastos, y se establecen planes de inversiones en base a la demanda de clientes/servicios nuevos y proyectos de mejora continua alineados a las estrategias corporativas. Se tienen
7. Marketing y Ventas	Fuerza de Ventas	Se tiene un plan de ventas genérico, pero no se tienen un staff de vendedores con objetivos de venta específicos. No se controlan los gastos de venta, ni si mide la relación entre la venta disruptiva vs la venta orgánica. No se cumplen los objetivos de venta ni se gestiona la facturación hacia los clientes.					Se tiene un plan de ventas por tipos de servicio diversificado por familias, clientes, servicios específicos y tipos de negocio, tanto de venta orgánica, ampliación de servicios con clientes actuales y de venta disruptiva. Se tienen un staff de vendedores consultivos con objetivos de venta específicos de cumplimiento y de crecimiento tanto para venta orgánica como venta disruptiva. Se gestionan los gastos de venta, y se gobierna la relación entre la venta
8. Servicio Post Ventas	Solución de Quejas	Se registran las quejas recibidas de los clientes externos, pero no se gestiona la solución de las mismas. No se registran las quejas de los clientes internos. No se realizan análisis de causas, pero se establecen planes de mejora relacionados que no son eficientes ni minizan la					Se registran las quejas recibidas de los clientes externos e internos, se gestiona la solución de las mismas y la mejora en el servicio, y se toman acciones preventivas y proactivas para mejorar el servicio. Se realizan análisis de causas y se establecen planes de mejora,
	Soporte al Cliente	Se tienen establecidos presupuestos de gastos de post venta. Se controla el nivel de promoción que nos dan los clientes respecto al servicio prestado, pero no se toman acciones concretas para mejorar el mismo. Se tienen medios de relacionamiento para el servicio post venta, pero no se mide la efectividad de					Se gestionan los gastos de post venta. Se gestiona el nivel de promoción que nos dan los clientes respecto al servicio prestado, y se toman acciones concretas para mejorar el mismo, midiendo la eficacia de las mismas. Se tienen medios de relacionamiento para el servicio post venta virtuales y personales
9. Métricas e Indicadores	KPI's	Se controlan los KPI's (ganancias, utilización, costos, cumplimiento), pero no se hace gestión sobre ellos.					Se gestionan los KPI's (ganancias, utilización, costos, cumplimiento) estableciendo acciones preventivas por el no cumplimiento de los objetivos

