



Unidad de Negocios Agroindustrial de RANSA: afrontando la pérdida de un cliente

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Alexandra Elizabeth Aguirre Aquino

Asesor:
Mtr. Alfredo Javier Siu Delgado

Lima, noviembre de 2022

NOMBRE DEL TRABAJO

Unidad de Negocios Agroindustrial de R
ANSA: afrontando la pérdida de un client
e

AUTOR

Alexandra Elizabeth Aguirre Aquino

RECuento DE PALABRAS

19247 Words

RECuento DE CARACTERES

102124 Characters

RECuento DE PÁGINAS

81 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.4MB

FECHA DE ENTREGA

Oct 18, 2022 12:15 PM GMT-5

FECHA DEL INFORME

Oct 18, 2022 12:21 PM GMT-5

● 8% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 6% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

Alfredo Sir
OK, 07.11.2022

Dedicatoria

A Dios, por bendecirme infinitamente.

A mi madre, por su amor y apoyo incondicional.

A mi hija, por enseñarme a ser mejor persona y
convertirse en mi más hermosa motivación.

A todas las personas que me ayudaron a persistir y
lograr este objetivo.



Resumen ejecutivo

El caso de estudio que se presenta a continuación contempla la situación de negocios por la que atraviesa la unidad agroindustrial del operador logístico líder del mercado peruano (RANSA), tras haber perdido a su cliente más importante.

En un entorno en el que los clientes estaban siendo cada vez más exigentes con el cuidado de sus productos y en el que la competencia había logrado tener mejores condiciones de infraestructura, la empresa tenía que evaluar las diferentes alternativas que tenía para mantener la oferta del servicio de almacenaje que los clientes necesitaban y valoraban. A la par, el equipo directivo debía definir las medidas tácticas que permitirían paliar el déficit económico provocado por la falta del cliente, las acciones a realizar con los proveedores y las decisiones respecto al equipo humano que atendía las operaciones.

Apoyados en la convicción por la continuidad del negocio y la satisfacción de todos los *stakeholders* (accionistas, equipo, clientes actuales y futuros, etc.) se concluye que la mejor alternativa para afrontar salir de la crisis era invertir en la construcción del techado para todo el almacén, sin incrementar las tarifas vigentes.

Más allá de la decisión, el caso muestra claramente que el desafío más crucial para los protagonistas del caso fue el esfuerzo por convencer al Directorio de invertir en una unidad de negocios que atraviesa una situación económica desfavorable. Quizás, el objetivo de estar alineados a la estrategia de la compañía de brindar una logística personalizada a los clientes de los diferentes sectores económicos fue el elemento que empujó la balanza a favor de la solución propuesta.

Palabras clave: *supply chain*; logística; almacenaje; necesidades reales; decisiones de largo plazo; continuidad del negocio

Abstract

The case study presented below contemplates the business situation being experienced by the agro-industrial unit of the leading logistics operator in the Peruvian market (RANSA), after having lost its most important client.

In a business environment in which customers were becoming more demanding with the care of their products and in which the competition had managed to have better infrastructure conditions, the company must evaluate the different alternatives it had to maintain the service offer of storage that customers needed and valued. At the same time, the management team had to define the tactical measures that would make it possible to alleviate the economic deficit caused by the lack of the clients, the actions to be carried out with the suppliers and the decisions regarding the human team that attended the operations.

Supported by the conviction of business continuity and the satisfaction of all stakeholders (shareholders, team, current and future customers, etc.), it is concluded that the best alternative to overcome the crisis was to invest in the construction of roofing all the warehouse, without increasing the current rates.

Beyond the decision, this case study demonstrates that the most crucial challenge for the protagonists was the effort to convince the board to invest in a business unit that is going through an unfavorable economic situation. Perhaps, the objective of being aligned with the company's strategy of providing personalized logistics to customers from different economic sectors was the element that tipped the balance in favor of the proposed solution.

Keywords: supply chain; logistics; storage; real needs; long-term decisions; business continuity

Tabla de contenido

Introducción	15
Capítulo 1. La unidad de negocios agroindustriales.....	17
1.1. La reunión	18
1.2. El mercado	19
1.3. La competencia	20
1.4. La empresa	20
1.5. Los clientes.....	22
1.6. Yara Perú SRL	23
1.7. El negocio sin Yara.....	27
1.7.1. El almacén	27
1.7.2. Los equipos de carga	28
1.7.3. El personal.....	30
1.8. El futuro.....	30
Anexos del caso	33
Anexo 1 del caso Estructura de costos y tarifa del servicio ensacado de fertilizantes	33
Anexo 2 del caso Mapa de ubicación del puerto del Callao, Almacén RANSA Márquez y Almacén SAVAR.....	34
Anexo 3 del caso Lima metropolitana: empresas por segmento empresarial según actividad económica, 2017.....	35
Anexo 4 del caso Organigrama RANSA Comercial S.A. 2018	36
Anexo 5 del caso Sectores Económicos de los clientes de RANSA 2017.....	37
Anexo 6 del caso Descripción de clientes del Almacén Márquez	38
Anexo 7 del caso Ventas Almacén Márquez por cliente 2017	40
Anexo 8 del caso Ventas Almacén Márquez por sector de clientes 2017	41
Anexo 9 del caso Ventas Almacén Márquez por servicio clientes 2017	42
Anexo 10 del caso Reporte de asignación de espacio Almacén Márquez 2017-2018.....	43
Anexo 11 del caso Acta de reunión MQ Rental y RANSA.....	44
Anexo 12 del caso Personal asignado al Almacén Márquez 2018	45
Anexo 13 del caso Resumen de estado de resultados Almacén Márquez Ene-Abril 2018.....	46
Anexo 14 del caso Resumen de Presupuesto Almacén Márquez 2018	47
Capítulo 2. Teaching Note	49
2.1. Resumen del caso	49
2.2. Objetivos académicos del caso	49
2.3. Preguntas sugeridas	49

2.4. Síntomas del caso.....	52
2.5. Análisis de la situación de negocio.....	53
2.6. Problema.....	55
2.7. Alternativas de solución.....	56
2.8. Criterios de decisión.....	56
2.8.1. Criterio económico.....	56
2.8.2. Factibilidad de aprobación del Directorio.....	57
2.8.3. Continuidad del negocio	57
2.8.4. Alineamiento con la Estrategia (Satisfacción de los clientes)	57
2.8.5. Atractividad para nuevos clientes.....	58
2.9. Evaluación de alternativas	58
2.9.1 Alternativa 1: No construir el techado (seguir igual)	58
2.9.2 Alternativa 2: Construir el techado solamente para los clientes actuales y prospectos 2018 e incrementar en 7% las tarifas de almacenaje	59
2.9.3 Alternativa 3: construir el techado solamente para los clientes actuales y prospectos 2018 y no incrementar tarifas	60
2.9.4 Alternativa 4: construir el techado solamente para los clientes nuevos e incrementar en 7% la tarifa de almacenaje a ofrecerles	61
2.9.5 Alternativa 5: construir el techado para el 100% del almacén e incrementar en 7% la tarifa de almacenaje.....	62
2.9.6 Alternativa 6: construir el techado para el 100% del almacén y no incrementar tarifas	63
2.10. Plan de acción	66
2.10.1 Obras de techado en almacén	66
2.10.2 Actualización de condiciones contractuales del servicio	66
2.10.3 Atracción de nuevos clientes	66
2.10.4 Reparación del cargador frontal minero.....	69
2.10.5 Restructuración del equipo de trabajo	70
Conclusiones.....	73
Listado de referencias bibliográficas.....	75
Anexos del Teaching Note	77
Anexo TN 1. Análisis económico de las alternativas	77

Índice de tablas

Tabla 1 Comparativo de empresas del rubro de servicio de almacenaje de productos para la agroindustria	55
Tabla 2 Evaluación de las opciones de inversión en el cargador frontal minero	70
Tabla 3 Plan de acción de 5 iniciativas	71



Índice de figuras

Figura 1. Indicador para medir criterio económico.....	57
Figura 2. Nivel de satisfacción del cliente actual.....	58
Figura 3. Matriz de evaluación de alternativas	64
Figura 4. Proceso de decisión de compra de servicios de almacenaje.....	68



Introducción

En esta investigación se recoge un episodio real que corresponde a la experiencia profesional de la autora. Este caso aconteció en la unidad de negocio agroindustrial de RANSA, que es el operador logístico líder del mercado peruano. La unidad había perdido su cliente más importante y, con ello, se puso en riesgo la continuidad del negocio.

El principal objetivo de este trabajo es servir de instrumento a los futuros estudiantes de maestría para que, a través del método del caso, aprendan a plantear soluciones ante una situación problemática de negocios.

Se analizará la propuesta de valor del servicio de almacenaje; se evaluará si está cumpliendo con satisfacer las necesidades reales de los clientes actuales y si era atractiva para otros clientes. Es importante comprender que las necesidades de los clientes evolucionan a lo largo del tiempo y, por ello, la continuidad del negocio requiere que las empresas reajusten constantemente su propuesta de valor, a fin de no perder vigencia. La toma de decisiones que aseguren el largo plazo de la compañía demanda proponer objetivos estratégicos flexibles.

El caso se sitúa en un entorno desfavorable para la compañía debido a que la pérdida del cliente provoca una proyección de déficit económico a corto plazo; lo que exige responder con un plan de acción que prescriba medidas tácticas para aminorar las consecuencias del problema.

A través de sus páginas se presentarán los sucesos que componen el caso, los elementos del negocio implicados, el análisis de la situación problemática, las decisiones llevadas a cabo y conclusiones. Se acompañan los apartados con anexos de información detallada.

Para garantizar la confidencialidad de la información, algunas cifras y nombres de personas han sido cambiados, sin perder la esencia del problema expuesto.

Capítulo 1. La unidad de negocios agroindustriales

Aquel día, Renzo Figueroa, gerente de negocios de la Unidad de Negocios Agroindustriales de RANSA y David Torres, jefe de Operaciones del Almacén Márquez¹ de RANSA, salieron de una reunión con el principal cliente de dicha sede: Yara Perú S.R.L. Salían muy sorprendidos y se cuestionaban cómo deberían afrontar la decisión que el cliente les acababa de comunicar. Concentraron su atención en dos preguntas: ¿cuál sería el futuro del negocio de almacenaje de agroquímicos en RANSA?, ¿el servicio de almacenaje brindaba una ventaja competitiva para la cartera actual de clientes?, ¿cómo podrían ampliar la cartera de clientes?

Una semana antes, Carlos Ramírez, gerente de Operaciones y Logística de Yara Perú llamó a Renzo para solicitar una reunión a fin de revisar algunos temas operativos del negocio. La reunión se concretó en las oficinas administrativas de Yara el 28 de mayo del 2018.

Por su parte, Renzo y David habían dedicado cinco meses revisando en conjunto con el cliente el Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS)² que firmarían como Anexo al Contrato de Almacenamiento que en ese momento se encontraba fuera de vigencia. Los servicios de almacenaje se habían estado ejecutando de forma automática, bajo tarifas que eran revisadas y acordadas cuando era necesario hacerlo. Ejemplos típicos de estas revisiones eran incrementos en el costo de la mano de obra y del alquiler del local (por revalorización del costo del metro cuadrado en la zona). En dichas revisiones, era usual que se presentara una estructura de costos abierta, mostrando el impacto porcentual en el valor unitario del servicio (ver Anexo 1).

En abril del mismo año, Renzo había solicitado a Yara la evaluación del impacto del incremento de la remuneración mínima vital (RMV) que el gobierno peruano había anunciado el 22 de marzo del 2018 mediante el Decreto Supremo N° 04-2018-TR (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2018) y que debía ser aplicada a partir del 01 de abril del mismo año, trayendo como consecuencia un incremento en el costo de los servicios de manipuleo. Carlos se había negado a aceptar el incremento en la tarifa y solicitó a Renzo aplazar la firma hasta inicios del año siguiente, de manera que lo pueda incluir en el presupuesto de gastos operativos del año 2019. Sin embargo, Renzo tenía el objetivo de concretar la firma de contrato con Yara en el 2018, debido a que la empresa había establecido como prioridad para los gerentes comerciales que los clientes cuya permanencia sea

¹ El Almacén Márquez era uno de los cinco almacenes que administraba RANSA en la Provincia Constitucional del Callao, en Perú. Con una extensión de 48,734 m² brindaba servicios de almacenaje de químicos y agroquímicos a trece clientes. El almacén estaba diseñado para almacenar bajo cuatro modalidades: almacenaje en piso de concreto, de asfalto, de tierra afirmada y almacenaje en estructura techada.

² Documento elaborado por RANSA que detalla las consideraciones operativas contratadas (volúmenes anuales, mensuales y diarios comprometidos para la atención al cliente), y el alcance de cada uno de los servicios vigentes (definición, capacidad, horarios, particularidades). El ANS se anexaba al contrato de almacenaje vigente, para asegurar el cumplimiento de ambas partes. Si el cliente o RANSA no cumplían con los acuerdos, se establecían penalidades y/o se ponía en riesgo la continuidad del contrato vigente.

mayor a doce meses tengan contrato y acuerdo de nivel de servicio (ANS) firmados. El borrador del contrato y el ANS para Yara se encontraban listos y validados por ambas partes desde inicios de abril; sin embargo, la firma de los mismos había sido pospuesta por Yara en varias oportunidades, en principio por algunos detalles que había solicitado revisar con su Área Legal, fruto de lo cual se hizo la modificación de ciertas cláusulas y, como consecuencia, una postergación de tiempo para las firmas debido a los reprocesos que requerían dichas revisiones y, en la última semana, debido a la falta de disponibilidad del representante legal de Yara para la ejecución de la firma.

1.1. La reunión

A la reunión acudieron por RANSA, Renzo Figueroa y David Torres; por parte de Yara, Carlos Ramírez, gerente de Operaciones y Logística, y Alexis Gonzales, jefe Nacional de Logística.

Carlos los invitó a sentarse y rápidamente inició la reunión con estas palabras: “el motivo de la reunión es informarles que tenemos planificado iniciar la mudanza de nuestro inventario en el mes de octubre a otro almacén. Es una decisión ya tomada y queremos coordinar con ustedes los detalles de dicha operación”. En ese momento, Renzo y David parecían no entender lo que estaba sucediendo, hubo un largo silencio en la sala hasta que Renzo añadió: “tenemos una relación comercial desde el año 2015 y desde el año 2008 con CORPORACIÓN MISTI [que era la denominación anterior de Yara] Actualmente nos encontramos en un proceso de elaboración contractual. ¿Por qué no nos avisaron que se estaban planteando no seguir almacenando sus productos con nosotros? Los indicadores operativos se han mantenido siempre dentro de las expectativas que Yara ha fijado a través de ustedes y no hemos recibido reclamos por el nivel de servicio”.

Alexis respondió:

El nivel de servicio operativo en términos de efectividad de inventario, tiempos de atención de despachos, servicios y otros siempre han estado por encima de lo que esperamos y estamos muy agradecidos por ello. Tenemos previsto mudarnos a un nuevo almacén techado. Como ustedes saben, tenemos gran preocupación por las lluvias en el Callao y por cómo las mismas perjudican el desempeño de nuestros productos químicos (estos se compactan y pierden algunas de sus principales cualidades), fuera del deterioro de la presentación de estos por ensuciarse y dañarse los envases. No podemos seguir almacenando nuestros productos a granel ni ensacados en un almacén a la intemperie como el que ustedes nos ofrecen.

Renzo dijo: “Nosotros tenemos el respaldo económico para invertir en un nuevo almacén si ustedes lo requieren. Podríamos planificarlo y ejecutarlo rápidamente. ¿O se trata de una inversión realizada por ustedes mismos?, ¿manejarán una operación propia como en Trujillo?”.

El almacén no es nuestro. En cambio, nuestro nuevo operador logístico en el distrito de Ate será la empresa SAVAR, con la cual ya hemos firmado un acuerdo preoperativo.

Ellos ya han invertido en el montaje de las estructuras techadas y en la adquisición de dos cargadores frontales para la manipulación de nuestros productos. El responsable de la ejecución de la mudanza será Alexis. Necesitamos agendar reuniones de seguimiento para asegurar que el 100% de nuestro inventario sea transferido hasta finales de octubre, respondió Carlos.

Al final, David acordó revisar el asunto y definir un responsable para la planificación y dimensionamiento de recursos para la mudanza desde la semana entrante. El resto de la reunión giró en torno a conocer qué otros factores habían motivado a Yara a buscar otras alternativas en el mercado. Carlos y Alexis reconocieron que la transferencia sería riesgosa pues SAVAR no tenía experiencia con este tipo de operaciones, además de estar localizados fuera del Callao (a 36 km del puerto), en una zona de relativo difícil acceso y congestión que podría poner en riesgo la operatividad (ver Anexo 2). Sin embargo, la oportunidad de tener un almacén que proteja la calidad de sus productos y a un precio menor al contratado con RANSA fueron factores que contribuyeron a considerar esta alternativa. Adicionalmente, Yara contaba con una cartera de clientes de la sierra central (que representaban el 20% de sus ventas) e intuía que, al ubicar sus productos en Ate, el recorrido de los transportistas encargados del recojo sería menor. Otro aspecto que también mencionaron era el hecho de que estando en SAVAR, no compartirían el local con otras empresas (competidores suyos), como lo hacían en RANSA. Yara era el segundo del mercado, su competencia directa (otros clientes de RANSA) podía observar sus movimientos, nuevos productos, y cualquier otra información visible, por compartir la sede con ellos.

1.2. El mercado

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018, p. 26 y ss.), en el año 2017, “a nivel de actividad económica, el 5.2% de las empresas peruanas realizaron actividades de Transporte y Almacenamiento, registrando un incremento de 11.3% respecto al año 2016” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. Dirección Nacional de Censos y Encuestas, 2018, p. 26 y ss.). También resalta que, en dicho año, las empresas del sector Transporte y Almacenamiento de Lima Metropolitana representaron el 4.8% del total de empresas. Es decir, existían 50,785 empresas registradas, de las cuales, 690 eran medianas y grandes empresas. (Ver Anexo 3).

En el sector de operadores logísticos, las tres empresas líderes en el Perú en el año 2015 eran: RANSA Comercial S.A., NEPTUNIA S.A. y DINET S.A. (“¿Cuáles son las empresas más importantes del sector logístico?”, 2017). Otras empresas importantes del sector eran: DHL Express Perú S.A.C., YOBEL Supply Chain Management S.A., SAVAR Corporación Logística S.A., entre otras.

RANSA tenía un liderazgo indiscutible en el mercado peruano desde su fundación en el año 1939, empezando su expansión internacional a países latinoamericanos desde el año 2003 (RANSA, s. f.). En

el año 2017, en el mercado de almacenaje de productos para la agroindustria en Lima Metropolitana, RANSA mantenía el liderazgo, seguido de Almacenera Trujillo S.A.C.

1.3. La competencia

Almacenera Trujillo S.A.C. [ATSAC] ostentaba el segundo lugar en participación de mercado (ATSAC, s. f.). La empresa se fundó en el año 1992, iniciando operaciones en Trujillo y extendiendo su operación a Callao en los siguientes años. ATSAC contaba con tres locales propios en el Callao. Uno de ellos se encontraba ubicado a pocos kilómetros del Almacén Márquez, de RANSA.

La extensión total de sus tres locales ascendía a 94,513 metros cuadrados. Sus almacenes se ofrecían a clientes de diferentes sectores: automotriz, agroindustriales, alimentos y bebidas, consumo masivo, entre otros. No contaba con un espacio exclusivo para el almacenaje de agroquímicos. En el año 2016, GAVILÓN, un cliente importante de RANSA, decidió cambiar de operador logístico y mudar su inventario a ATSAC, animado por las atractivas tarifas de almacenaje y flete que se ofrecían por la exclusividad de estos. ATSAC contaba con el respaldo de la empresa Transportes Rodrigo Carranza – TRC, la misma que tenía una importante participación de mercado en el servicio de transporte de fertilizantes en el norte del país, y contaba con 50 años en el mercado.

SAVAR Corporación Logística S.A. había aparecido como un nuevo competidor en el mercado de almacenamiento de productos para la agroindustria, tras captar como cliente a Yara PERÚ S.R.L. (en el año 2018). Hasta ese año, la empresa contaba con almacenes en el territorio peruano con una extensión de más de 500,000 metros cuadrados, dando servicios de almacenaje a clientes de diferentes sectores (SAVAR, s. f.).

La posibilidad de que los clientes manejasen su propia operación era una constante amenaza para RANSA y los operadores logísticos. Por ejemplo, en el caso de MOLINOS & CÍA, líder del sector de agroquímicos. Esta empresa almacenaba sus productos en RANSA hasta que decidió mudarse a su propio local en Huachipa. Era usual que las empresas vieran atractivo a un operador logístico por la posibilidad que les ofrecían de mantener variables sus costos; sin embargo, cuando los volúmenes se convertían en lo suficientemente grandes y estables, dichos costos “variables” podían tornarse en “fijos”; lo que las llevaba a evaluar la posibilidad de absorber la gestión de esa parte de la cadena de suministro.

1.4. La empresa³

RANSA era el operador logístico líder del mercado peruano, contaba con un equipo humano de más de siete mil personas. Sus operaciones se extendían a siete países de Latinoamérica. La visión de RANSA era convertir la logística en la ventaja competitiva de las empresas latinoamericanas. Contaba con una capacidad de almacenaje de más de 3'106,066 de metros cuadrados, más de 98,600 posiciones

³ Este apartado reseña lo que la empresa cuenta de sí misma en su página web (RANSA, s. f.).

de almacenaje en racks para mercadería seca, más de 15,000 posiciones de almacenaje con temperatura controlada, y más de 500 unidades de transporte con GPS.

La empresa prestaba servicios a clientes de diferentes sectores, y se caracterizaba por ofrecer soluciones logísticas personalizadas para cada uno de ellos. Formaba parte del grupo Romero, uno de los principales grupos económicos del Perú.

En noviembre del 2017, Paolo Sacchi había asumido la Gerencia General de RANSA. Por su parte, Tomás Moro, hasta ese momento gerente central de Operaciones, asumió la Vicepresidencia de Logística Perú (ver Anexo 4). El nuevo equipo directivo inició el año 2018 proponiendo cinco objetivos estratégicos:

1. Satisfacer al accionista.
2. Crecer con el cliente.
3. Ser competitivos en productividad y eficiencia.
4. Mejorar los procesos internos.
5. Mejorar el capital tecnológico, humano y organizacional.

Algunos objetivos específicos que ayudarían a alcanzar los objetivos estratégicos que plantearon eran:

- Crecer en nuevos mercados y países.
- Crecer en los mercados y países en los que ya tenía presencia.
- Ser reconocidos por brindar soluciones integrales que agreguen valor a los procesos del cliente.
- Captar nuevos clientes con propuestas de valor atractivas.
- Entregar servicios a la medida.
- Ser asesores de sus clientes y expertos en logística.
- Definir propuestas de valor de captación.
- Conocer las necesidades de los clientes para abarcar toda su cadena logística, alineando la propuesta de valor a segmentos.
- Estandarizar servicios, procesos y tecnología para entregar soluciones a la medida.
- Desarrollar una cultura orientada al cliente y la colaboración.

La empresa brindaba los servicios de almacenaje, distribución, transporte, gestión de almacén del cliente (en las instalaciones del cliente), agenciamiento aduanero, depósito temporal y servicios de valor agregado.

En el Callao, la empresa contaba con cinco sedes: RANSA San Agustín, RANSA Argentina, RANSA Márquez, RANSA Gloria y RANSA Vencedor. Cada almacén tenía diferente prioridad:

- En RANSA San Agustín, se atendía el servicio de almacenaje para clientes de todos los sectores, que demandaban almacenaje bajo techo en racks o a piso.
- En RANSA Argentina, se contaba con infraestructura para el almacenaje de graneles: silos graneleros, y naves graneleras, así como cámaras refrigeradas para el almacenaje de productos que requerían de temperatura controlada.
- En el Almacén Márquez se atendía el almacenaje de químicos y agroquímicos.
- En RANSA Gloria, se contaba con la infraestructura para atender a clientes del sector automotriz, y de consumo masivo.
- En RANSA Vencedor se almacenaban productos de clientes del sector minero.

1.5. Los clientes

RANSA gestionaba una cartera de clientes muy variados (de 17 sectores económicos), ofreciendo una logística especializada de acuerdo a las necesidades de cada uno (ver Anexo 5). Los principales clientes de RANSA en el año 2017 fueron ALICORP S.A.A., Minera Yanacocha S.R.L., SAMSUNG SDS GLOBAL SCL PE, Minera Las Bambas S.A. y CEPESA Peruana S.A.C. (RANSA Comercial S.A., 2018a).

En el Almacén Márquez se brindaba el servicio de almacenaje a trece clientes, diez de los cuales se dedicaban a la comercialización de fertilizantes, químicos y agroquímicos para la agroindustria; asimismo, se contaba con un cliente dedicado a la fragmentación de roca para la industria minera y de construcción; un cliente dedicado a la fabricación de envases de vidrio; y un cliente dedicado a la comercialización de sal de uso textil y alimenticio. En el Anexo 6 se muestra una descripción de los clientes de cada sector, los tipos de productos que almacenaban en las instalaciones de RANSA y los años de relación comercial con RANSA.

De acuerdo al Reporte de Ventas 2017 de la empresa (RANSA Comercial S.A., 2018a), el principal cliente de RANSA en dicho almacén era Yara Perú S.R.L., que representaba el 39.5% de la facturación de la sede, seguido de EQUILIBRA Perú S.A. (17.2%) y EXSA S.A. (11.3%). Otros clientes de la sede eran SQM VITAS PERU S.A.C., TRAMMO Perú SRL, OWENS Illinois Perú S.A. A su vez, diversos transportistas eran subcontratados por cada una de las empresas comercializadoras de agroquímicos para trasladar la mercadería hacia los clientes finales, ubicados en Lima y Provincias del interior de país. Dichos transportistas eran, a su vez, clientes de RANSA pues contrataban el servicio de Estiba de Sacos cada vez que ingresaban a las instalaciones a realizar un carguío de mercadería. El 11.5% de las ventas del almacén correspondía a lo facturado a dichas empresas de transportes. (Ver Anexo 7). Además, en el análisis de las ventas por el sector económico al cual pertenecía el cliente resultaba que el 86% de la venta pertenecía al sector agroindustrial, el 11% al sector químicos, el 3% al sector manufactura

industrial (industria del vidrio) y el resto al sector alimentos y bebidas (industria alimentaria y textil) (ver Anexo 8).

El reporte (RANSA Comercial S.A., 2018a) precisa que los clientes de dicho almacén demandaban diversos servicios que, en su mayoría, eran similares para unos y otros. Existían cinco tipos de servicios: almacenaje, ensacado de fertilizantes, estiba y desestiba de carga suelta (normal y tóxica), manipuleo y horas extras.

- El principal servicio que ofrecía RANSA era el almacenaje de productos, lo que representaba el 49.3% de la facturación total del almacén.
- Seguido del servicio de ensacado (que representaba el 23.2%) que era considerado un servicio de valor agregado pues transformaba la presentación en la que se recibía el producto (fertilizantes a granel), convirtiéndola en sacos de fertilizantes del tamaño que el cliente requería (por lo general se disponían de presentaciones de 25 y 50 kg), los mismos que se encontraban listos para ser comercializados en los diferentes puntos de venta.
- El tercer servicio era el manipuleo, que representaba el 13.7% del volumen de facturación de la sede. Este consistía en cargar y descargar, con ayuda de personas y equipos (tales como montacargas, cargador frontal), las unidades de mercadería. Por lo general, este servicio aplicaba cuando la mercadería se recibía y despachaba a granel o en presentaciones cuya manipulación no podía hacerse directa y únicamente con personas, como es el caso de la mercadería en paletas, o dispuesta en bolsones de una tonelada o más.
- El cuarto servicio era la estiba y desestiba que, consistía en cargar y descargar de manera manual los sacos de fertilizantes en los camiones, representando un 12.2% de la facturación del almacén. Este servicio era pagado por los transportistas subcontratados por los clientes de RANSA y, en algunos casos, por los mismos clientes.
- El último servicio eran las horas extras que eran solicitadas por cada cliente cuando se requería que el horario habitual de atención se extendiera por más horas debido a alguna actividad urgente (ver Anexo 9).

1.6. Yara Perú SRL

Yara International era una compañía internacional que, en el año 2017, contaba con fábricas de producción alrededor del mundo, operaciones en más de 60 países, y comercializaba sus productos en 160 países. Empleaba a más de 15,527 personas alrededor del mundo y 1,497 personas en Latinoamérica.

Yara ofrecía una propuesta de valor a sus consumidores que les permitía entregar atractivos beneficios a sus accionistas, creando valor a la sociedad y contribuyendo a los Objetivos de Desarrollo

Sostenible (Organización de Naciones Unidas [ONU], s. f.)⁴ y el Acuerdo de París (United Nations. Climate Change, s. f.)⁵. El modelo de negocio de Yara estaba basado en combatir la escasez de recursos y el cambio climático. Es por ello que había desarrollado soluciones que además de conseguir mayor productividad y calidad, también contribuían a la agricultura sostenible, reduciendo la emisión de carbono y optimizando el uso del agua. El modelo integral de negocios de Yara tenía como pilares: la economía de escala, la flexibilidad y su cadena de suministros, creando una plataforma para la expansión del negocio y generación de beneficios a través de sus dos líneas de negocio: productos industriales y nutrición de cultivos.

Las fuentes de la ventaja competitiva de Yara eran básicamente cuatro:

- **Margen de conocimientos:** los conocimientos obtenidos durante un siglo han ayudado a agricultores y clientes industriales a mejorar sus ingresos, haciendo que Yara obtenga los mayores márgenes.
- **Costo competitivo de materias primas:** Yara gestionaba compras de gran escala para conseguir materias primas al menor precio posible, buscando oportunidades para adquirirlas.
- **Optimización global y escala:** la flexibilidad permitía a Yara operar a plena capacidad en sus plantas, reducir costos logísticos y asegurar altos niveles de confiabilidad de suministro. La producción a escala le permitía reducir costos y optimizar la eficiencia de materia prima, consiguiendo eficiencia logística y altos niveles de utilización de los activos asociados a las operaciones de producción.
- **Excelencia operacional:** Yara era el más grande operador de plantas de fertilizantes en el mundo. Ellos contaban con procesos globales, conocimiento y las mejores prácticas para asegurar que su sistema de productividad y tecnologías de producción sean las mejores.

Yara inició operaciones en Perú en junio del año 2011, teniendo como sede principal la ciudad de Lima. Sus productos principales se enfocaban en el cuidado de los cultivos de arroz y café. La comercialización de sus productos se extendió hasta Chiclayo, Cajamarca, Jaén, San Martín y la costa central del Perú hacia el 2012. En el año 2014 decidió integrarse con Fertilizantes Misti, una de las empresas más importantes del mercado peruano. La integración le permitió desarrollarse en el mercado latinoamericano y contribuir con la agricultura, el sector industrial y la minería de la región.

⁴ “Los Objetivos de desarrollo sostenible son el plan maestro para conseguir un futuro sostenible para todos. Se interrelacionan entre sí e incorporan los desafíos globales a los que nos enfrentamos día a día, como la pobreza, la desigualdad, el clima, la degradación ambiental, la prosperidad, y la paz y la justicia” (ONU, s. f.).

⁵ “El objetivo central del Acuerdo de París es reforzar la respuesta mundial a la amenaza del cambio climático manteniendo el aumento de la temperatura mundial en este siglo muy por debajo de los 2 grados centígrados, por encima de los niveles preindustriales, y proseguir los esfuerzos para limitar aún más el aumento de la temperatura a 1,5 grados centígrados” (United Nations. Climate Change, s. f.).

En el año 2014, cuando Yara y MISTI se integraron, ambas empresas eran clientes de RANSA y tenían sus productos almacenados en el Almacén Márquez. Cuando se realizó la integración, la mudanza de inventario de ambas empresas se facilitó por este hecho. Asimismo, los antiguos clientes y proveedores de transportes de Corporación MISTI conservaron la misma dirección para el recojo de productos tras la integración.

Yara tenía contratado con RANSA el servicio de almacenaje en Lima. Ambas tenían un acuerdo de facturar de manera fija los servicios de alquiler de:

- Oficinas para el personal de Yara que trabajaba dentro de las instalaciones de RANSA.
- Un espacio techado de 725 metros cuadrados, donde se montó una planta mezcladora de propiedad de Yara y personal subcontratado por Yara realizaba tal actividad.
- Y un almacén techado de 500 metros cuadrados.

El resto de los servicios tenía una modalidad de facturación variable que se describe a continuación. El almacenaje se dividía en dos rubros facturables:

- El primero estaba compuesto por el almacenaje de productos a granel que se almacenaban a ras del suelo en un piso de cemento pulido. El producto se protegía en su totalidad con unas mantas de flexilona para que sus propiedades no se vean afectadas por factores del medioambiente, como la lluvia o la humedad. Además, estaban los productos ensacados que también se almacenaban a ras del suelo, pero de asfalto o afirmado; los sacos eran colocados uno encima del otro con una altura promedio entre 25 a 30 sacos y se les protegía en su totalidad con las mismas mantas de flexilona. Para estos dos tipos de productos la facturación tenía una tarifa base y variable por tonelada almacenada; sin embargo, a manera de reservar espacio para el volumen que Yara requería dentro de RANSA, se tenía pactado un acuerdo de facturación mínima mensual de veinte mil toneladas.
- El segundo rubro facturable de almacenaje era de bidones de ácidos. Estos tenían una restricción para su apilamiento debido a la fragilidad del envase; por ese motivo solo podían ser colocados a tres niveles de altura. En ese caso la facturación era por *pallet* almacenado. Para este tipo de productos únicamente se contemplaba el almacenaje en piso de asfalto y protegido con mantas; asimismo, se debía garantizar que el producto sea cercado para evitar contaminar el agua y suelo en caso de derrames, además de contar con el equipamiento adecuado para atender este tipo de contingencias.

Otro servicio importante que contrataba Yara era el ensacado en sacos de 25 y 50 kilogramos. Esto se llevaba a cabo con un cargador frontal que recolectaba, con ayuda del cucharón de acople, el producto a granel y lo vertía en una tolva que contenía dos embudos. Seguidamente, con ayuda de un sistema manual de apertura, se llenaban los sacos de polietileno según la presentación definida. Estos

sacos se cosían para su cierre, eran estibados manualmente y apilados a una altura de 25 o 30 sacos de alto para su almacenaje hasta su posterior recojo. Por el alto volumen del servicio, RANSA requería contar con cargadores frontales fijos y a disposición para que el servicio se realice cuando Yara lo demandara. Por este motivo, Yara contrató un servicio mínimo de 50,000 toneladas al año⁶. En ocasiones, Yara requería el servicio de ensacado de *big-bags*, es decir, bolsones de presentación de fertilizante de más de mil kilogramos que, por ser de demanda menor, no tenía un mínimo de facturación anual.

El otro servicio recurrente era la estiba de fertilizantes. Una vez ensacados los productos, el equipo comercial de Yara podía disponer de los mismos para la venta por el canal tradicional: bodegas, tiendas donde se comercializan agroquímicos y usuarios finales (agricultores, fundos, entre otros). Por lo general, Yara comercializaba sus productos por dos modalidades: recojo en almacén o flete a cargo de Yara. Para la primera modalidad, el cliente de Yara contrataba un transporte que acudía al Almacén Márquez y recogía los productos; para que los productos sean cargados al camión, el transportista debía pagar por la estiba de estos. Este servicio era cancelado en efectivo, en una caja que se ubicaba en el exterior del almacén. Se estimaba que el 37.5% de los ingresos por ventas de transportistas, provenían de empresas de transporte subcontratadas por Yara Perú SRL. Para la segunda modalidad, Yara contrataba un transportista que recogía los productos y la estiba era facturada a Yara y se sometía al plazo de pago previamente acordado entre Yara y RANSA.

Otro servicio contratado por Yara era la recepción de mercadería. Yara importaba sus productos en dos modalidades: carga a granel en buque y carga en contenedores. Para la modalidad a granel, Yara contrataba camiones tolva que eran los encargados de cargar el producto a granel en el puerto del Callao y transportarlos al Almacén Márquez. Para ello, RANSA habilitaba la losa de concreto en donde se descargarían las tolvas llenas de producto. Esta modalidad era común cuando los lotes a importar eran grandes (desde mil hasta siete mil toneladas de fertilizantes), con ayuda del cargador frontal y un acople conocido como rastra para arrumar fertilizantes, el granel era almacenado armando una especie de cerros de fertilizantes. Para RANSA era importante incrementar la altura de dichos cerros, con la finalidad de maximizar la cantidad de toneladas por metro cuadrado. La altura alcanzada dependía de la volumetría y naturaleza del fertilizante, además de la experiencia y habilidad del operador de cargador frontal. RANSA le ofrecía a Yara una capacidad diaria de descarga de seis mil toneladas, atendiendo las 24 horas del día este servicio. La segunda modalidad era efectuada generalmente para lotes menores a mil toneladas. Dentro de los contenedores Yara solía traer

⁶ El servicio de 50,000 toneladas al año mínimas significaba que, si Yara solicitaba el ensacado de un volumen anual menor a 50,000 toneladas desde el mes de enero a diciembre del año en curso, RANSA facturaba a Yara por las 50,000 toneladas mínimas establecidas. Si el volumen anual era mayor a 50,000 toneladas, RANSA facturaba por el volumen ensacado.

producto en sacos de 25 kg, *big bags* de mil kg y producto a granel. Dependiendo del tipo de producto, RANSA destinaba los recursos necesarios para descargar los contenedores y ofrecía a Yara una capacidad diaria de recepción de quince contenedores, entre las 8 de la mañana y las 5 de la tarde.

Un punto crítico para la descarga de mercadería era la presencia de las lluvias que solían presentarse en los meses de febrero, julio y agosto. Cuando ello ocurría, las descargas se paralizaban por medidas de seguridad del personal y como medida para proteger los productos que, al contacto con el agua, podían verse afectados. La paralización de las descargas traía consigo el retraso de la nave en el caso de la mercadería a granel. Era común que las navieras penalizaran a sus clientes cuando la descarga se retrasaba por demoras en el retiro de la mercadería de la nave. Cuando ello sucedía, las navieras cobraban a sus clientes un concepto de indemnización por *demurrage* y solía ser sumamente costoso. En el caso de contenedores, los sobrecostos eran reclamados por las empresas transportistas que, en caso de demoras, podían cobrar a Yara conceptos tales como falsos fletes o tiempo de espera, que, aunque no eran tan significativos como el *demurrage*, igual eran una carga de costos no previstos por Yara que se sumaban a los costos de su cadena logística.

1.7. El negocio sin Yara

1.7.1. El almacén

El Reporte de ocupabilidad 2017 del Almacén Márquez (RANSA Comercial S.A., 2018b) detallaba que este tenía una extensión de 48,734 metros cuadrados, de los cuales 46,564 metros cuadrados se consideraban como espacio efectivo de almacenaje. Es decir, el resto de espacio se disponía para calles, avenidas, espacio de maniobra, y tránsito peatonal, en los que no se podía almacenar mercadería. En RANSA era usual reportar la ocupación de cada cliente del almacén dos veces al mes (al inicio y en la quincena del mes). La ocupación total de los clientes se comparaba con el espacio efectivo de almacenaje del almacén y la diferencia se consideraba como espacio disponible para la venta. La extensión total techada del local era de 2,900 m². En el mismo documento se informa que el año 2017, Yara había ocupado un 27.2% en promedio respecto a la capacidad efectiva total del almacén y 28.4% en promedio, de enero a mayo del 2018. Asimismo, en mayo del 2018 se disponían de 10,293 metros cuadrados disponibles para la venta (ver Anexo 10).

Se podía esperar que la mudanza tardase de 1 a 2 meses en ejecutarse, por lo que debería iniciar a inicios de septiembre, mes en el cual el espacio disponible para la venta empezaría a incrementarse hasta alcanzar un promedio de 21,900 metros cuadrados, el equivalente a un 47% de espacio disponible para la venta del total de extensión del Almacén Márquez al cierre de octubre. Esta proyección se basaba en el supuesto de que se mantengan en el almacén los clientes actuales, a los niveles usuales de ocupación.

Luego de la noticia del retiro de Yara, David solicitó al equipo de infraestructura de RANSA que cotizara el techado del Almacén Márquez. Se temía que el costo promedio de techado por metro

cuadrado llegara a los \$30; sin embargo, existía la oportunidad de reutilizar materiales como estructuras metálicas y lona de unos techados que se habían desmontado hace algunos años. Con ese ahorro, el costo promedio del techado se redujo a \$15 por metro cuadrado. Se tenían estructuras disponibles para cubrir 6,000 m² de área.

1.7.2. Los equipos de carga

En el Almacén Márquez se contaba con un cargador frontal propio que se denominaba PM01 y con dos cargadores frontales alquilados denominados *case 1* y *case 2*. Tras la salida de Yara, David había calculado que de los tres equipos cargadores frontales solamente se necesitarían dos ya que los movimientos de recepción, ensacado y despacho de productos disminuirían. Los equipos PM01, *case 1* y *case 2* se utilizaban 180, 150 y 90 horas mensuales en promedio, con la salida de Yara se tendría que dos equipos funcionarían a un ritmo de 150 horas cada uno.

El cargador frontal propio PM01 se adquirió en el año 1997 para la operación del negocio de graneles⁷. En el año 2016 se asignó a la operación de químicos y agroquímicos en el Almacén Márquez. El equipo había tenido un *overhaul*⁸ en el año 2009, lo cual le permitía trabajar sin dificultad a pesar de la cantidad de años de operatividad. A su vez, el equipo de mantenimiento de equipos de RANSA se encargaba de asegurar que el cargador frontal pase por mantenimiento preventivo programado y que los mantenimientos correctivos se ejecuten a la brevedad cuando fueran requeridos. Las operaciones de mantenimiento preventivo y correctivo eran supervisadas por personal de RANSA y ejecutadas por una empresa contratada por RANSA (JC Electrohidráulicos). Dicha empresa brindaba servicios a este cargador frontal y a dos más que operaban en otros locales de RANSA.

Los dos cargadores frontales *case 1* y *case 2* tenían una modalidad de alquiler que consistía en el pago por horas de uso. El cargador frontal *case 1* tenía un acuerdo de horas mínimas mensuales de 120 horas⁹ y el cargador frontal *case 2* no tenía un acuerdo de horas mínimas, solo se pagaba por las horas de uso real. Recientemente, el proveedor MQ Rental, con quien RANSA tenía una relación desde el año 2015, envió un comunicado a RANSA sobre ajuste tarifario: la tarifa por hora de alquiler de cargador frontal ascendía de \$35 a \$39. Asimismo, el número de horas fijas para el equipo *case 1* sería de 130 horas y para el *case 2*, de 90 horas. Estos cambios aplicarían a partir del mes de julio del 2018, terminando el contrato vigente que ambas firmas mantenían. Los equipos *case 1* y *2* habían estado teniendo desperfectos mecánicos con frecuencia y el tiempo de espera para los mantenimientos no

⁷ Negocio en el que se almacenaba cebada, trigo, soya y otros productos a granel, en su mayoría insumos utilizados para el sector de alimentos y bebidas.

⁸ El *overhaul* o mantenimiento mayor es aquel mantenimiento correctivo y/o preventivo que se ejecuta en una o varias instalaciones o sistemas para reestablecer y conservar sus condiciones operacionales. Para ejecutarlo, se requiere parar la producción de las instalaciones y/o sistemas (Amendola, s. f.).

⁹ De exceder las 120 horas de uso, RANSA pagaba por las horas totales utilizadas; de no utilizar las 120 horas mensuales, RANSA pagaba por 120 horas a la tarifa pactada.

era rápido. Esto había traído consigo que algunas operaciones de ensacado se paralizaran por falta de disponibilidad del cargador frontal, uno de los principales recursos para dicho servicio. El día 05 de enero del año 2018, David Torres había presidido una reunión con Henry Young, representante de MQ Rental, para tratar la renovación del contrato por seis meses y los problemas presentados (ver Anexo 11).

Una semana antes de la reunión con Yara, David había recibido una llamada telefónica. El jefe de Operaciones del negocio minero le había comentado a David que contaba con un cargador frontal que había retornado de una operación minera tras cinco años de trabajo. Se trataba de un equipo que se encontraba actualmente fuera de uso, ya depreciado al 100% y que estaba considerando poner a la venta, probablemente como chatarra. David decidió ponerse en contacto con el jefe de Mantenimiento de equipos de RANSA para revisar el equipo y determinar en qué condiciones se encontraba. El proveedor JC Electrohidráulicos lo examinó y determinó que el equipo podía ser reparado con un mantenimiento general.

El proveedor planteó dos opciones a RANSA. La primera consistía en reparar el equipo, por un costo que ascendería a \$31,105. Consultando con el área contable, se determinó que dicho monto podría activarse como *overhaul*; se calculaba que los gastos de mantenimiento preventivo anual del equipo ascenderían a \$32,300. Los gastos de mantenimiento correctivo no se podían predecir con exactitud. Para un equipo como ese se estimaba que, por el mismo desgaste sufrido en la operación minera, el gasto de mantenimiento correctivo podía superar el 10% del gasto de mantenimiento preventivo proyectado.

La segunda alternativa consistía en que el proveedor asumiría los gastos de la reparación mayor, y a cambio pediría un contrato por cinco años de mantenimiento *full service*¹⁰. La tarifa sería de \$20 por hora de uso. Esta tarifa cubría todo tipo de mantenimiento preventivo y correctivo que surgiera durante el periodo de vigencia del contrato. La tarifa dependía de los años de vida del equipo y del kilometraje recorrido. El jefe de mantenimiento de RANSA preveía que, al sexto año, esta tarifa podría incrementarse en 10%.

Para ambas alternativas era necesario mandar a confeccionar un cucharón de acero que era un aditamento del cargador frontal, utilizado para trasladar los fertilizantes a granel. Se estimaba que el costo del aditamento era de \$10,800, y tendría una vida útil de 5 años. Asimismo, tras valorizar el cargador frontal a precio de mercado sin la reparación se obtuvo una tasación de \$20,000; sin embargo, hasta esas fechas solo consiguieron un comercializador de chatarra interesado en la compra

¹⁰ *Full service*: modalidad de acuerdo contractual que obliga al proveedor a asumir la totalidad de los gastos asociados al mantenimiento preventivo y correctivo del equipo sujeto a contratación. Esto incluye materiales, mano de obra, y otros gastos conexos.

que ofrecía \$9,000 por el mismo. El valor de compra del activo fue de \$458,500 y se calculaba que tras la reparación se podía valorizar en un 20% del valor inicial, con una vida útil de 10 años.

1.7.3. El personal

En el Almacén Márquez se contaba con 39 personas, de las cuales siete personas se dedicaban directamente de las operaciones del cliente Yara. Asimismo, se contaba con doce personas designadas para atender las operaciones de otros clientes del almacén. Además de ellos, se contaba con un grupo de veinte personas que realizaban actividades para todos los clientes, es decir, cuya actividad era compartida. Al revisar cuánto podría reducirse el número de personas compartidas tras la salida de Yara, se llegó a la conclusión de que podrían prescindir de un supervisor de Operaciones, un almacenero 1, dos operadores de equipos, seis almaceneros 2, y dos operarios de Almacén (ver Anexo 12).

David estaba preocupado por la situación del equipo a su cargo. Todos ellos habían tenido un buen desempeño hasta el momento y la mayoría contaba con más de cinco años en la empresa, además de carga familiar. Él había estado llamando a sus colegas, jefes de Operaciones de otros negocios de RANSA, para consultar si tenían requerimientos de personal en curso. Dos de ellos habían previsto necesidad de personas para el mes de diciembre por la campaña navideña de unos clientes importantes de RANSA. De acuerdo con su desempeño y necesidad operativa podría evaluarse su permanencia en dichos negocios para el siguiente año.

El equipo de Compensaciones de Recursos Humanos ya había calculado el monto a otorgar como incentivo al cese, incluyendo los beneficios truncos, que ascendía a S/175,000 por las doce personas.

Se estimaba que el costo fijo anual del personal que atendía exclusivamente a Yara era de S/ 140,300 y el costo anual del personal compartido del que se prescindiría era de S/ 186,800. De darse el caso que se pueda recolocar el personal en los negocios indicados, el personal tendría que mantenerse en el Almacén Márquez hasta noviembre, debido a que hasta ese mes no se contaba con solicitudes de personal por cubrir en las otras unidades de la empresa. David pensó en la alternativa de negociar con el personal para que tomen las vacaciones trucas durante noviembre y de esta manera aprovechar ese mes en el que no habría demanda de servicios.

1.8. El futuro

Renzo había estado elaborando propuestas comerciales para posibles clientes desde el año 2017. Esperaba que dos de ellas se concretasen en septiembre del 2018. Con ello, se tendría una facturación mensual adicional de S/ 52,000, con un margen de contribución de 85%. Dichos clientes ocuparían un promedio de 1,300 m². Uno de estos posibles ingresos de clientes ya había sido presupuestado por S/ 33,000 mensuales desde mayo; sin embargo, no se había logrado concretar su ingreso. Por otro lado, se esperaba que la facturación mensual del cliente que almacenaba sal industrial y textil se incrementara en S/ 54,000 desde el mes de agosto, ocupando un espacio adicional

de 1,800 m², con un margen de contribución del 80% (este último incremento no se había contemplado en el presupuesto).

Los ingresos anuales por ventas presupuestados para Yara se estimaron en S/4',920,000, incluyendo una estimación de los ingresos de los transportistas que asumían el servicio de estiba de sacos, los mismos que dejarían de ir a RANSA tras la salida del cliente. El margen de contribución del cliente era de 76.3%, al igual que el promedio del negocio.

David Torres tenía una gran responsabilidad, su objetivo anual era obtener un 14.5% de utilidad bruta en el negocio y temía que con la salida de Yara no pudiera alcanzarlo. Decidió llamar a su jefe para comunicarle la noticia y acordaron una cita para el viernes 01 de junio, a fin de conversar al respecto. Hasta entonces, David contaba con cuatro días para armar el plan de acción que presentaría. En RANSA, era usual elaborar un reporte pospresupuestario (conocido como *rolling*) en el mes de junio, es decir, aún estaban a tiempo para actualizar las proyecciones y determinar un nuevo presupuesto para el año.

David, ¿debería mantener a su equipo de trabajo tras la salida del cliente más importante?, ¿cómo comunicaría esta noticia a las 39 personas a su cargo?, ¿debería terminar repentinamente las relaciones contractuales con sus actuales proveedores?, ¿era el momento apropiado para invertir en un activo como el cargador frontal del negocio minero?

David se cuestionaba si todos los esfuerzos que podría realizar para disminuir el impacto de esta situación serían suficientes. ¿Qué podría evitar que los demás clientes siguieran el camino de Yara?, ¿había algo que Renzo y David pudieran hacer?, ¿el techado sería la solución? De serlo, ¿deberían cobrar a los clientes una mayor tarifa de almacenaje por contar con una infraestructura distinta?, ¿los clientes estarían dispuestos a pagar más por ello?

Era usual que de un año a otro se incrementen las tarifas de almacenaje en un 5%, después de justificar el motivo de este. Los clientes pequeños solían aceptar el incremento fácilmente, mientras que los principales clientes alargaban las negociaciones y, por lo general, terminaban aceptando las nuevas tarifas. El máximo incremento ejecutado históricamente había sido de 7%, cuando se asfaltaron 4,000 m² de piso afirmado y con ello se mejoraron las condiciones de almacenaje de los productos ensacados. Esta cifra podría ser un buen referente para utilizar en la negociación de incremento de tarifas por ofrecer un almacén techado.

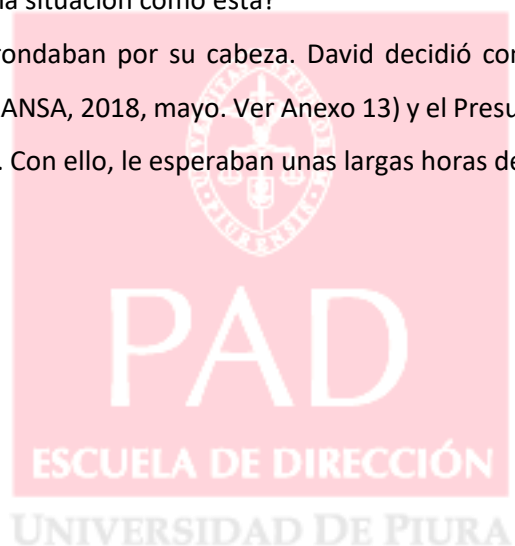
David recordó los comités mensuales de negocios, en los cuales Renzo solía compartir los comentarios de la experiencia de los clientes. Un punto que los clientes mencionaban (usualmente cuando acontecían lluvias severas) era la falta de una infraestructura techada, lo que no permitía que sus productos se encuentren limpios y en buen estado durante todo el periodo en el que se almacenaban (la medida correctiva que se aplicaba en el almacén era limpiar manualmente los sacos antes de su despacho, para evitar que los productos lleguen sucios al punto de destino). De igual

manera, recordaba las palabras de Renzo cuando le cuestionaban sobre la baja tasa de atracción de nuevos clientes:

Es difícil salir a la calle y atraer clientes que buscan almacenes ligeros o de techo noble, ofreciéndoles almacenaje a piso. Muchos de ellos ya almacenan sus productos en un almacén techado, y convencerlos de venir a RANSA por condiciones menores es complicado, por no decir imposible. Los clientes que hemos ganado vinieron por el prestigio de RANSA y por nuestra experiencia como líderes en logística.

Dos años atrás, David y Renzo presentaron un proyecto de techado del Almacén Márquez. El proyecto se desestimó por no contar con la rentabilidad mínima exigida por los accionistas ($TIR=11\%$). “Con este precedente, todos nos habíamos acostumbrado a dichas condiciones; incluso los clientes, o eso pensaba yo, hasta este lunes”, se decía a sí mismo David. ¿De qué manera podría convencer al Directorio de invertir en una situación como esta?

Muchas preguntas rondaban por su cabeza. David decidió comenzar revisando el Estado de Resultados del año 2018 (RANSA, 2018, mayo. Ver Anexo 13) y el Presupuesto 2018 (RANSA Comercial S.A., 2018e. Ver Anexo 14). Con ello, le esperaban unas largas horas de trabajo.



Anexos del caso

Anexo 1 del caso

Estructura de costos y tarifa del servicio ensacado de fertilizantes

CONCEPTO	% del Costo	Tarifa actual (S/ / TM)	Variación del Costo	Tarifa propuesta (S/ / TM)
EQUIPOS	33%	8.42	0%	8.42
PERSONAL	27%	6.89	6.8% (*)	7.35
MATERIALES	15%	3.83	0%	3.83
TI	15%	3.83	0%	3.83
OTROS	10%	2.55	0%	2.55
TOTAL	100%	25.50		25.97

Nota: El incremento de la RMV en el año 2018 fue de 9.4%. El sueldo básico pasó de S/ 850 a S/ 930. La variación del costo presentada en la propuesta a Yaral fue de tan sólo 6.8%, debido a que del total de la planilla solo el 71.9% percibía una remuneración básica, el resto de personal no tuvo incremento de sueldo por ese motivo.

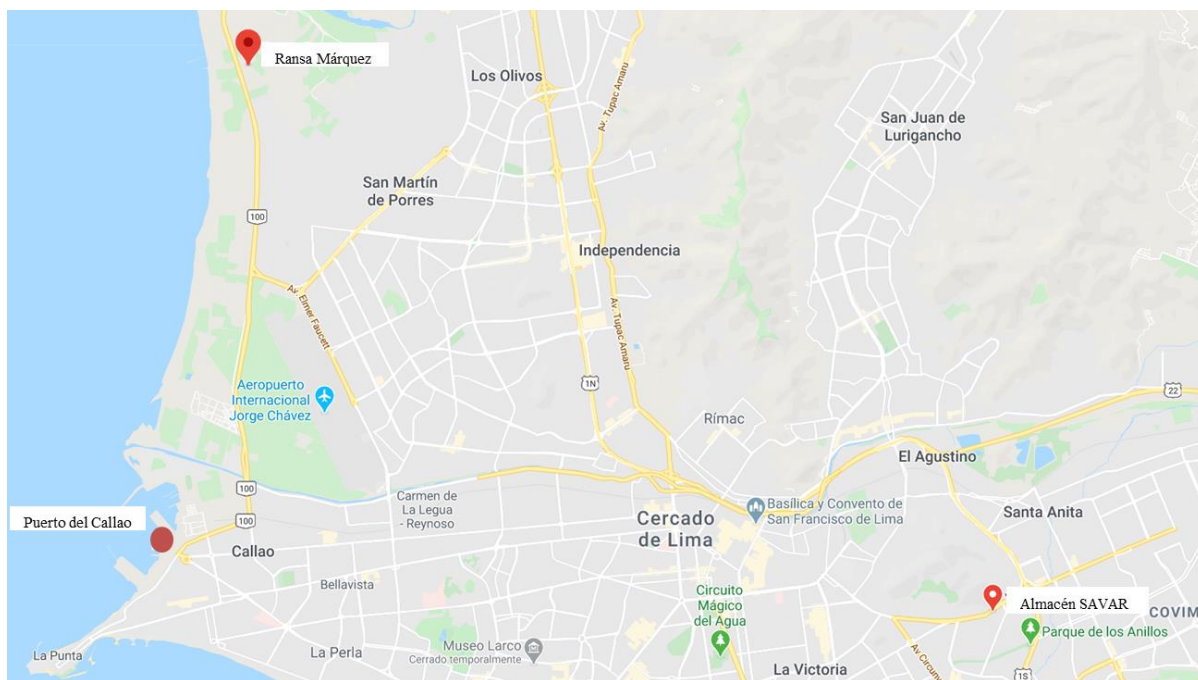
Fuente: RANSA (2018, abril).

Elaboración propia



Anexo 2 del caso

Mapa de ubicación del puerto del Callao, Almacén RANSA Márquez y Almacén SAVAR



Fuente: Google (s. f.)



Anexo 3 del caso

Lima metropolitana: empresas por segmento empresarial según actividad económica, 2017

Actividad Económica	Total		Microempresa		Pequeña empresa		Gran y mediana empresa		Administración Pública	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
<i>Total</i>	<i>1,066,451</i>	<i>100.0%</i>	<i>996,832</i>	<i>100.0%</i>	<i>58,542</i>	<i>100.0%</i>	<i>10,066</i>	<i>100.0%</i>	<i>1,011</i>	<i>100.0%</i>
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	4,608	0.4%	3,520	0.4%	845	1.4%	242	2.4%	1	0.1%
Explotación de minas y canteras	3,302	0.3%	2,762	0.3%	310	0.5%	230	2.3%	0	0.0%
Industrias manufactureras	98,503	9.2%	89,948	9.0%	7082	12.1%	1467	14.6%	6	0.6%
Electricidad, gas y agua	2,570	0.2%	2,207	0.2%	278	0.5%	85	0.8%	0	0.0%
Construcción	24,925	2.3%	20,595	2.1%	3453	5.9%	875	8.7%	2	0.2%
Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas	479,487	45.0%	454,511	45.6%	21481	36.7%	3492	34.7%	3	0.3%
Transporte y almacenamiento	50,785	4.8%	45,310	4.5%	4783	8.2%	690	6.9%	2	0.2%
Actividades de alojamiento	5,422	0.5%	5,018	0.5%	353	0.6%	50	0.5%	1	0.1%
Actividades de servicio de comidas y bebidas	65,671	6.2%	63,706	6.4%	1819	3.1%	145	1.4%	1	0.1%
Información y comunicaciones	28,391	2.7%	26,375	2.6%	1679	2.9%	333	3.3%	4	0.4%
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	122,257	11.5%	111,866	11.2%	9068	15.5%	1284	12.8%	39	3.9%
Otros servicios (*)	180,530	16.9%	171,014	17.2%	7391	12.6%	1173	11.7%	952	94.2%

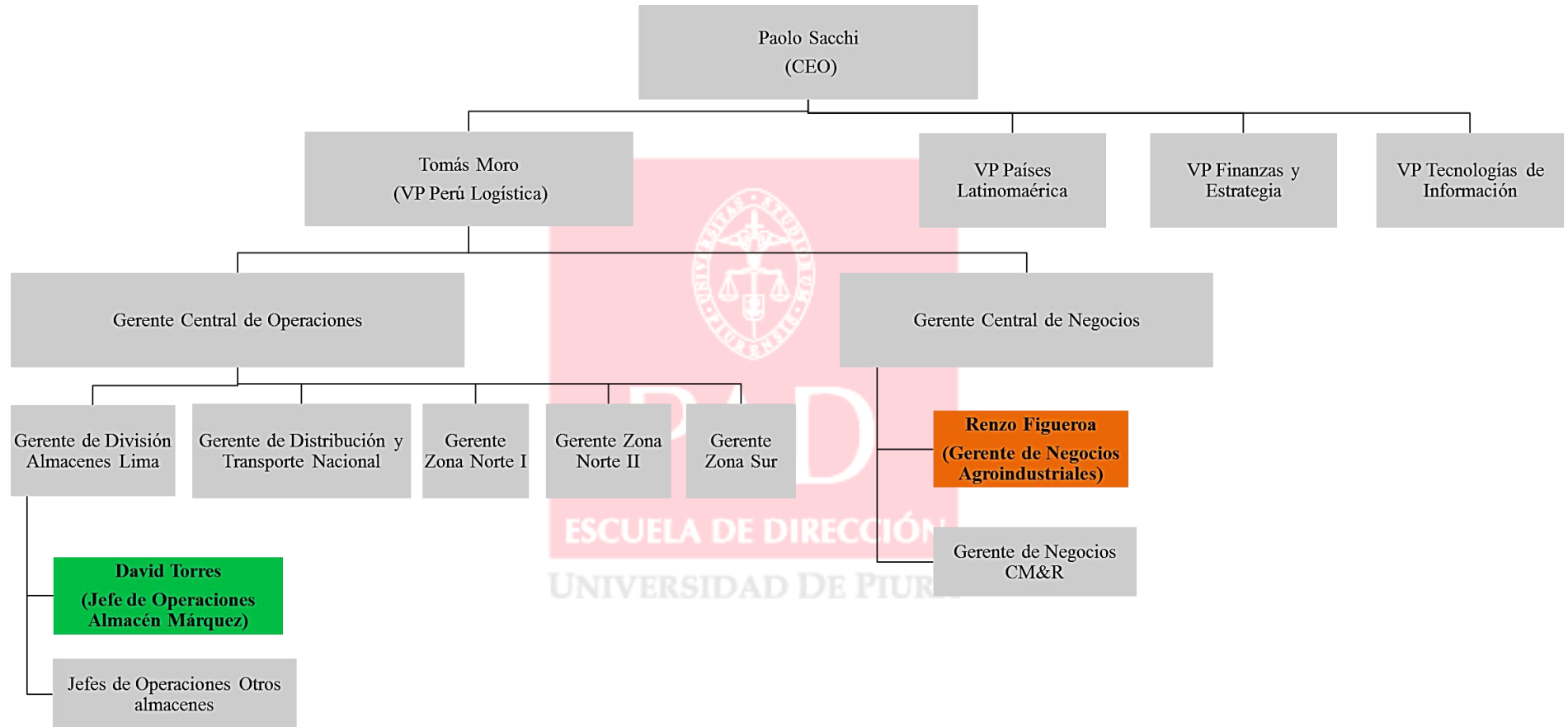
Nota: Incluye financieras, seguros, inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, artísticas, entrenamiento y otros servicios.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018)

Elaboración propia

Anexo 4 del caso

Organigrama RANSA Comercial S.A. 2018



Fuente: elaboración propia

Anexo 5 del caso*Sectores Económicos de los clientes de RANSA 2017¹¹*

1. *Retail*
2. Alimentos y Bebidas
3. Tecnología
4. Bienes de Consumo
5. Horeca: Hotelería, Restaurantes y Cafeterías
6. Químicos
7. Financiero Empresarial
8. Vehicular
9. Minería y Energía
10. Gas y Petróleo
11. Pesca
12. Agroindustria
13. Maquinaria industrial
14. Manufactura industrial
15. Aeronáutica
16. Construcción
17. Infraestructura



¹¹ Información recopilada de la página web de RANSA (2018).

Anexo 6 del caso

Descripción de clientes del Almacén Márquez

Sector	Cliente	Descripción	Principales productos almacenados	Años de relación contractual con RANSA
Agroindustrial	Yara PERÚ S.R.L.	Empresa con presencia mundial con más de 16,000 empleados y operaciones en 60 países. Comercializa productos para nutrición vegetal y agricultura, capaces de aumentar el rendimiento y mejorar calidad de los productos, reduciendo el impacto ambiental.	Urea, fosfato diamónico, cloruro de potasio, nitrato de amonio, YaraLiva, YaraMila, YaraTera, YaraVera, entre otros.	3 años como Yara PERÚ S.R.L., 10 años como CORPORACIÓN MISTI S.A.
	R. TRADING S.A./ EQUILIBRA PERÚ S.A.	Empresa conformada por Mitsui & Co a través de sus subsidiarias Mitsui Agro Business S.A. y Anagra S.A. y Grupo Romero a través de Inversiones Piuranas S.A. La empresa nace con el objetivo de desarrollar el negocio de fertilizantes, ampliando la oferta de productos de nutrición vegetal y servicios relacionados.	Urea, fosfato diamónico, cloruro de potasio, nitrato de amonio, mezclas de fertilizantes, entre otros.	7 años
	SQM VITAS PERÚ S.A.C.	Unión de dos de las más grandes compañías en el mercado mundial de Nutrición Vegetal de Especialidad: SQM y Grupo Roullier. SQM es una empresa líder mundial en la producción de nitrato de potasio y soluciones hidrosolubles para Nutrición Vegetal de Especialidad. El Grupo Roullier es líder en la producción de Nutrición Vegetal de Especialidad para aplicación directa al suelo. Las actividades de la compañía están basadas en tres pilares fundamentales: Investigación, Desarrollo y Asesoramiento técnico a sus clientes.	Fosfato monopotásico, fosfato monoamónico, nitrato de magnesio, sulfato de magnesio, cloruro de potasio, entre otros.	8 años
	TRAMMO PERÚ S.R.L.	Empresa comercializadora de fertilizantes, Inició operaciones en Perú en el 2016 y cerró operaciones en el 2018.	Urea, fosfato diamónico, cloruro de potasio, nitrato de amonio, mezclas de fertilizantes, entre otros.	1 año, no activo
	DISAN PERÚ S.A.	Empresa que garantiza el suministro de fertilizantes de alta calidad a clientes y ofrece soluciones de nutrición eficiente, soportadas por el conocimiento agronómico de la fuerza de ventas y de los desarrollos en campo.	Nitrógeno, fósforo, magnesio, calcio, bioestimulantes, inductores de defensas, acondicionadores de suelos.	5 años
	GRUPO TQC	Grupo que brinda soluciones integrales en el sector agropecuario y de sanidad, contribuyendo al desarrollo de sus clientes, respetando la salud y el medio ambiente.	Correctores foliares, insecticidas, fungicidas, acaricidas, herbicidas, bioactivadores, bioestimulantes.	8 años

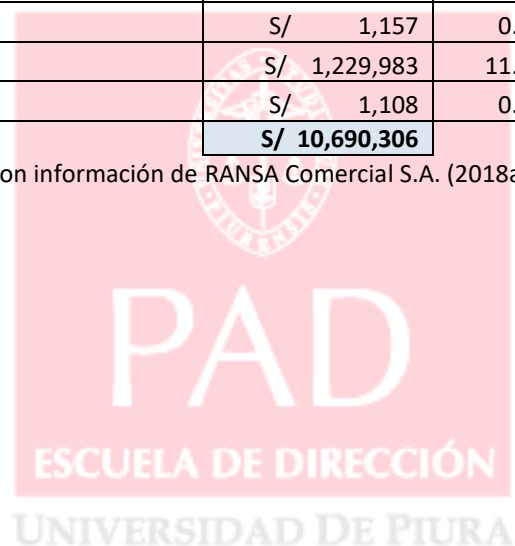
Sector	Cliente	Descripción	Principales productos almacenados	Años de relación contractual con RANSA
	MOLINOS & CÍA S.A.	Empresa peruana dedicada a la importación y comercialización de fertilizantes de alta calidad. Cuenta con una amplia variedad de fertilizantes de 4 líneas: Genéricos, solubles, foliares y mezclas.	Urea, fosfato diamónico, cloruro de potasio, nitrato de amonio, mezclas de fertilizantes, foliares, hidrosolubles, entre otros.	1 año, no activo
Químicos	CÍA QUÍMICA S.A.	Empresa proveedora de aditivos a industrias peruanas, exportando también a países de todo el mundo. Se dedica a la fabricación y procesamiento de materiales diversos como plástico, caucho, lubricantes, cosméticos, alimenticios, tintas de imprenta, adhesivos, papel, ceras y otros.	Nitrato de sodio	7 años
	CERES PERÚ S.A.	Empresa peruana dedicada a la comercialización de insumos agrícolas, y a brindar servicios logísticos para atender las necesidades del sector agrícola, transporte e industrial.	Urea	Menos de 1 año
	GAVILÓN PERÚ S.R.L.	Empresa importadora, formuladora y comercializadora de fertilizantes de la marca INTI, en Perú.	Urea, fosfato diamónico, cloruro de potasio, nitrato de amonio, mezclas de fertilizantes, entre otros.	8 años, no activo
	EXSA S.A.	Empresa peruana del grupo BRECA, líder en la oferta de soluciones exactas en fragmentación de roca para las industrias de minería e infraestructura.	Nitrato de amonio NAF y NAE.	9 años
Manufactura Industrial	OWENS ILLINOIS PERÚ S.A.	Compañía especializada en la producción de envases de vidrio. Uno de los principales fabricantes de productos de embalaje, y el mayor de envases de vidrio.	Carbonato de sodio	4 años
Alimentos y Bebidas	K+S PERÚ S.A.C.	Compañía internacional con más de 14,000 empleados en el mundo, dedicada a la producción de materias primas, con instalaciones en Europa, Norteamérica y Sudamérica. Enfocados en atender a cuatro segmentos: agricultura, industria, consumidores y comunidades.	Sal industrial, sal textil	8 años, y menos de 1 año en Almacén Márquez

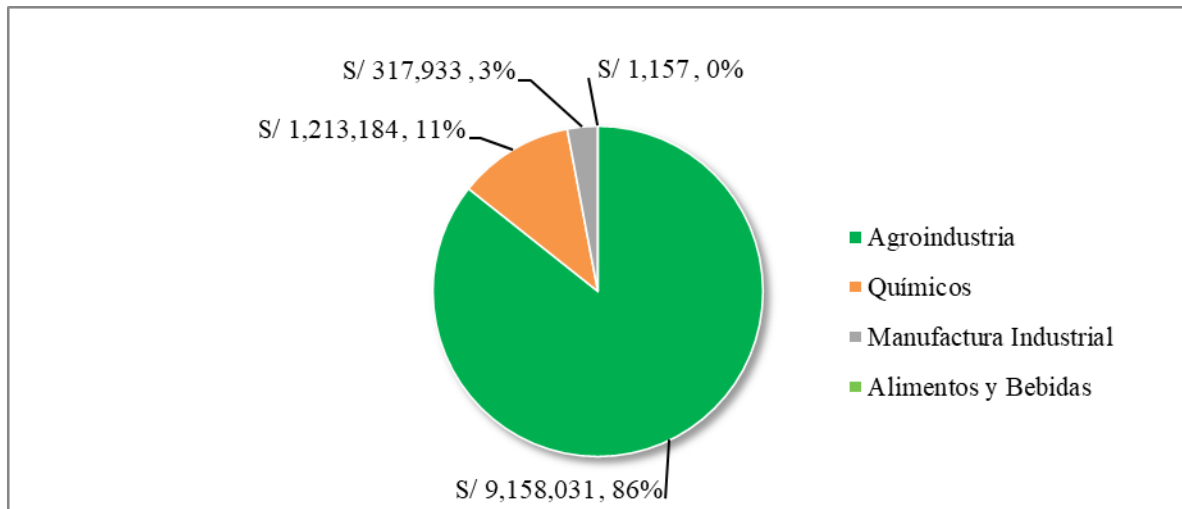
Fuente: El cuadro se basa en información obtenida de estas fuentes: Yara (s. f.); “¡Lanzamiento de nueva empresa: Equilibra Perú!” (2017), SQM (s. f.), Molinos y Cia. Fertilizantes Perú (s. f.), DISAN Agro (s. f.), TQC Confianza en manos expertas (s. f.), Compañía Química (s. f.), Ceres (s. f.), Inti Fertilizantes (s. f.), EXSA. (s. f.), KS (s. f.).
Elaboración propia

Anexo 7 del caso*Ventas Almacén Márquez por cliente 2017*

Cliente	Ventas 2017	% del Total
Yara PERÚ S.R.L.	S/ 4,221,751	39.5%
R. TRADING S.A./ EQUILIBRA PERÚ S.A.	S/ 1,837,525	17.2%
EXSA S.A.	S/ 1,213,184	11.3%
SQM VITAS PERÚ S.A.C.	S/ 854,497	8.0%
TRAMMO PERÚ S.R.L.	S/ 681,119	6.4%
OWENS ILLINOIS PERÚ S.A.	S/ 317,933	3.0%
DISAN PERÚ S.A.	S/ 142,619	1.3%
GRUPO TQC	S/ 139,891	1.3%
MOLINOS & CÍA S.A.	S/ 21,145	0.2%
CÍA QUÍMICA S.A.	S/ 14,241	0.1%
CERES PERÚ S.A.	S/ 14,152	0.1%
K + S PERÚ S.A.C.	S/ 1,157	0.0%
TRANSPORTISTAS	S/ 1,229,983	11.5%
GAVILÓN PERÚ SRL	S/ 1,108	0.0%
	S/ 10,690,306	

Fuente: elaboración propia, con información de RANSA Comercial S.A. (2018a)

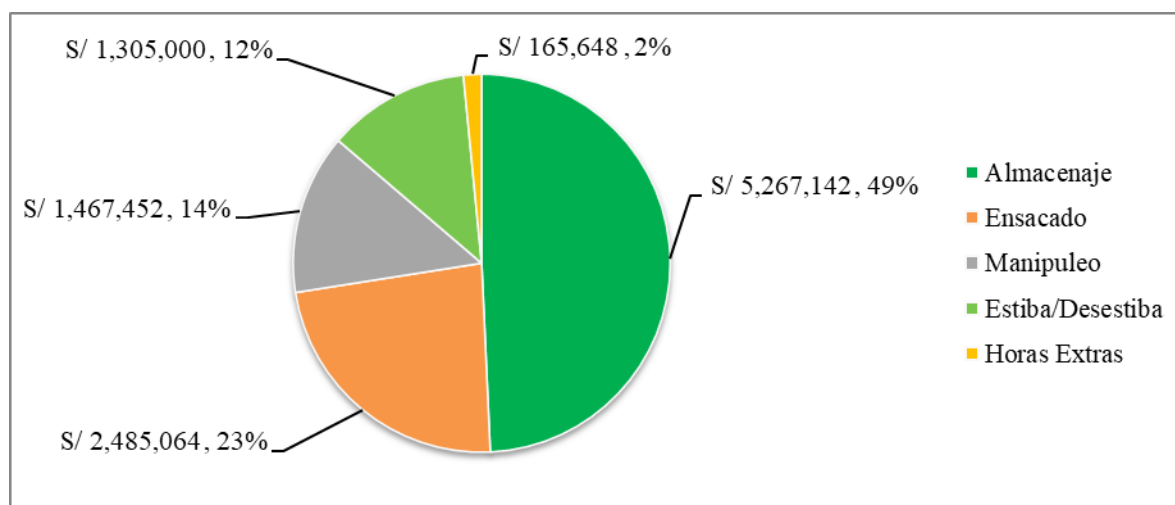


Anexo 8 del caso*Ventas Almacén Márquez por sector de clientes 2017*

Fuente: RANSA Comercial S.A. (2018a)

Elaboración propia



Anexo 9 del caso*Ventas Almacén Márquez por servicio clientes 2017*

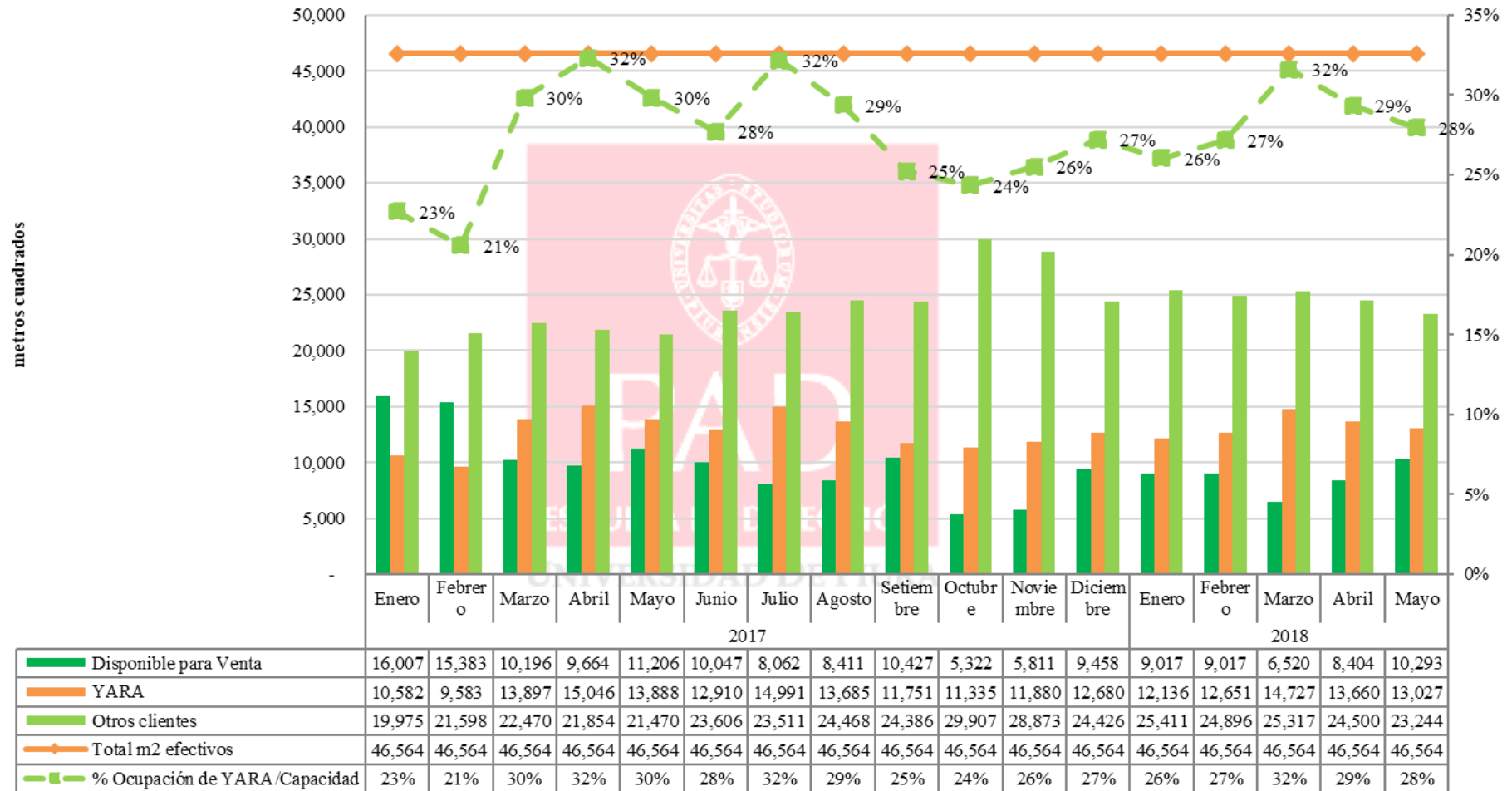
Fuente: RANSA Comercial S.A. (2018a)

Elaboración propia



Anexo 10 del caso

Reporte de asignación de espacio Almacén Márquez 2017-2018



Fuente: RANSA Comercial S.A. (2018b)

Elaboración propia

Anexo 11 del caso

Acta de reunión MQ Rental y RANSA

	ACTA DE REUNION	FCORP-0232 Rev: 2
Página 1 de 1	Elaborado por: David Torres Marcos Tema: Revisión del servicio Brindado por MQ Rental	Informe:

Fecha de Reunión	05/01/2018	Hora Inicio	11:30	Hora término	13:00
Lugar	Sala de reuniones Ransa Márquez				
Presidido por	David Torres (Ransa Comercial)				
Objetivo	Dar a conocer los diferentes problemas y mejoras operativas que se tienen actualmente para los servicios brindados, además de afinar los detalles del contrato				
Asistentes	Alexandra Aguirre - Ransa				
	David Torres Hernan - Ransa				
	Nicky Nuñez - Ransa				
Invitados Externos	Henry Young - MQ Rental Luis Martínez - MQ Rental				

Agenda:

ITEM	Tema a Tratar	Detalle
1	Uso de rastra en los equipos del proveedor MQ Rental	Desde que se inició el servicio se solicitó que los equipos puedan utilizar el acople pero hasta el momento no se realiza.
2	Fallas constantes de los equipos 721 - 821	- Se requiere que el servicio brindado no decaiga, los últimos meses estamos teniendo paradas de producción por paralización de equipos. - Cuando reparan el daño al siguiente día se vuelve a tener el mismo problema.

Acuerdos:

ITEM	Descripción	Responsable	Plazo de Ejecución	Comentarios
1	MQ Rental se compromete a adaptar la máquina CASE 1 para el uso de la rastra, además de la fabricación de la rastra. Esto debido a la diferencia de los equipos volvo y case.	MQ RENTAL	01 Febrero 2018	Se deben llevar el equipo CASE 1 y dejar como back up el 1021.
2	Se está realizando la renovación de contrato por el equipo CASE 1 por la disminución de las operaciones en Ransa Márquez. Pero asegurando el contrato por 06 meses.	MQ RENTAL-RANSA	05 de Enero 2018	Se está procediendo a devolver la CASE 3.
3	La máquina CASE 2 se quedará en planta Márquez, y de utilizarse sólo se pagará las horas efectivas. Esto, hasta que MQ Rental pueda colocar su equipo en otro lugar.	MQ RENTAL	05 de Enero 2018	
4	MQ Rental acondicionará cámara a la máquina CASE 1 para cumplir requerimiento de seguridad industrial	MQ RENTAL	01 Febrero 2018	
5	MQ Rental evaluará la instalación del rígh control, y enviará información referente al mismo.	MQ RENTAL	01 Febrero 2018	
6	- Ransa pone a disposición los equipos en el horario de lunes a viernes de 1 a 2pm y los sábados a partir de la 1pm para labores de mantenimiento preventivo (engrase, lavado, etc). - MQ Rental enviará la programación del servicio técnico dentro de las horas designadas por Ransa	RANSA MQ RENTAL	05 de Enero 2018	

Fecha de elaboración de acta (05 / 01 / 2018)

Fuente: RANSA Comercial S.A. (2018c)

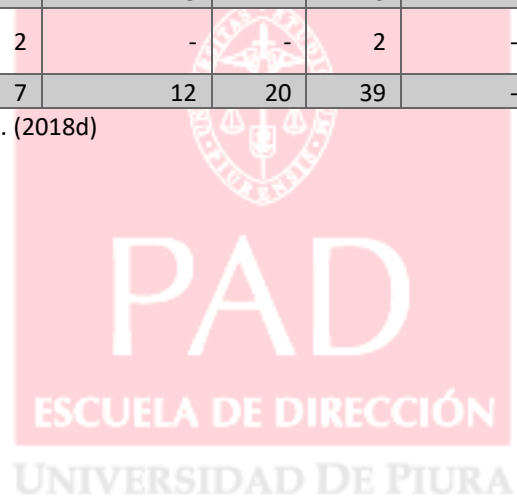
Elaboración propia

Anexo 12 del caso*Personal asignado al Almacén Márquez 2018*

Puesto	Cantidad Actual de colaboradores				Cantidad Proyectada de colaboradores tras la salida del cliente Yara			
	Asignados a Yara	Asignados a otros clientes	Comp artido	Total	Asignados a Yara	Asignados a otros clientes	Comp artido	Total
Supervisor de operaciones	-	-	2	2	-	-	1	1
Almacenero 1	1	4	-	5	-	4	-	4
Asistente administrativo	-	-	2	2	-	-	2	2
Auxiliar de caja	-	-	1	1	-	-	1	1
Operador de equipos	-	-	9	9	-	-	7	7
Controlador de cuadrillas	-	-	1	1	-	-	1	1
Controlador de ensacado	-	-	1	1	-	-	1	1
Almacenero 2	4	8	4	16	-	8	2	10
Operario de almacén	2	-	-	2	-	-	-	-
Total	7	12	20	39	-	12	15	27

Fuente: RANSA Comercial S.A. (2018d)

Elaboración propia



Anexo 13 del caso*Resumen de estado de resultados Almacén Márquez Ene-Abril 2018*

Concepto	REAL Ene- abril 2018	% de ventas
Ventas	S/ 3,596,675	
Costos Variables	S/ -882,635	-24.5%
Mano de Obra Variable	S/ -785,893	-21.9%
Materiales de Almacén y Otros	S/ -96,742	-2.7%
Margen de Contribución	S/ 2,714,040	75.5%
Costos Fijos Directos	S/ -1,792,115	-49.8%
Margen Directo	S/ 921,924	25.6%
Costos Fijos Indirectos	S/ -458,421	-12.7%
Utilidad Bruta	S/ 463,503	12.9%

Fuente: RANSA (2018, mayo)

Elaboración propia



Anexo 14 del caso*Resumen de Presupuesto Almacén Márquez 2018*

Concepto	PPTO Ene- Abr 2018	PPTO May-Dic 2018	PPTO Total 2018	% de Ventas
Ventas	S/ 3,450,496	S/ 7,955,036	S/ 11,405,532	
Costos variables	S/ -884,221	S/ -1,824,080	S/ -2,708,301	-23.7%
Mano de obra variable	S/ -802,123	S/ -1,654,137	S/ -2,456,260	-21.5%
Materiales de almacén y otros	S/ -82,098	S/ -169,943	S/ -252,041	-2.2%
Margen de contribución	S/ 2,566,275	S/ 6,130,956	S/ 8,697,231	76.3%
Costos fijos directos	S/ -1,871,616	S/ -3,747,071	S/ -5,618,686	-49.3%
Margen directo	S/ 694,659	S/ 2,383,885	S/ 3,078,544	27.0%
Costos fijos indirectos	S/ -487,312	S/ -939,266	S/ -1,426,578	-12.5%
Utilidad bruta	S/ 207,347	S/ 1,444,619	S/ 1,651,966	14.5%

Fuente: RANSA Comercial S.A. (2018e)

Elaboración propia



Capítulo 2. Teaching Note

2.1. Resumen del caso

En este trabajo de investigación se expone un caso que puede desarrollarse en el curso de Análisis de Situación de Negocios. Presenta los hechos acontecidos en una empresa del rubro logístico para que el alumno haga el análisis correspondiente desde una perspectiva directiva, evaluando el impacto y los criterios económico, de dirección de personas, estratégico, de satisfacción del cliente, de continuidad del negocio, etc. De manera que tome la mejor decisión para la compañía. Con la aplicación y análisis del caso, se pretende desarrollar capacidades de análisis para la toma de decisiones y de enfoque en el largo plazo.

El caso se sitúa en un entorno desfavorable para la unidad de negocios agroindustriales de la empresa. Luego de haber sido informados de la decisión del principal cliente de dicha unidad, de no continuar contratando el servicio de almacenaje de sus productos.

El protagonista del caso es el señor David Torres, jefe de Operaciones del Almacén RANSA Márquez, quien debe decidir cómo afrontar la situación. David tiene el objetivo de mantener la utilidad del negocio a los niveles esperados por la compañía para el periodo. Deberá analizar si dicho objetivo será factible bajo las condiciones actuales o qué debe hacer para conseguirlo.

Para el aprovechamiento del caso, los alumnos podrán utilizar diferentes herramientas que se sugieren en este caso. Tales como el análisis y proyección de estado de resultados, el análisis de ingresos y costos diferenciales, el análisis de la propuesta de valor, entre otros.

2.2. Objetivos académicos del caso

- Ampliar la visión del alumno con un enfoque en rentabilidad a corto plazo alineado hacia un enfoque estratégico, que es de largo plazo.
- Distinguir entre costos e ingresos diferenciales y no diferenciales.
- Reflexionar sobre la importancia de conocer y satisfacer las necesidades reales del cliente, y que, de no hacerlo, existe la probabilidad de perderlo.
- Reflexionar sobre los criterios de un cliente para decidir el cambio de operador logístico.
- Analizar el punto de “no tener a la competencia cerca” como criterio que estimule al cliente para que decida irse a otro almacén.

2.3. Preguntas sugeridas

- ¿Cuál es el impacto del servicio brindado por RANSA en el negocio de sus clientes?

El servicio brindado por RANSA impacta en los clientes de dos maneras:

- a. Calidad del producto almacenado

RANSA tiene la responsabilidad de resguardar los productos que el cliente le entrega. En el caso de los clientes del sector agroindustrial y manufactura industrial, los productos almacenados que salen

del almacén se entregan directamente a sus clientes. Al permanecer almacenados a la intemperie, existe la posibilidad de que ocurra una serie de hechos:

- El producto almacenado puede perder sus propiedades en contacto con la humedad del medioambiente y, por tanto, su calidad se vería afectada.
- Factores como el polvo, la tierra y lluvia pueden ensuciar los productos, dando un mal aspecto exterior al producto a la empresa que lo comercializa.

Esto quiere decir que la propuesta de valor de las empresas comercializadoras de químicos y agroquímicos se puede ver deteriorada y afectada por estos factores.

b. Exactitud en la entrega de los productos

Entregar los productos que los clientes finales solicitaron. Esto está asociado con la capacidad de RANSA para entregar la cantidad exacta de productos que se solicitaron; a su vez, se relaciona con la rapidez en la atención de las unidades que recogen los productos para ser entregados a quien los solicitó en los tiempos acordados.

- ¿Cuáles fueron los criterios que Yara tomó en cuenta para dejar el Almacén Márquez?

Yara consiguió en un operador logístico de la competencia una promesa de servicio con mejores atributos a los que tenía actualmente y a un precio menor. El nuevo almacén contaría con una infraestructura techada al 100%, a diferencia a la operación actual en la que solamente 1,225 metros cuadrados están bajo techo (de un total de 13,207 ocupados a mayo del 2018), es decir, un 9.27% de área techada (RANSA Comercial S.A., 2018f).

El 20% de las ventas de Yara correspondía a su cartera de clientes de la sierra central (RANSA Comercial S.A., 2018g). El nuevo almacén estaría ubicado en Ate y ello podría beneficiar a dichos clientes o a los transportistas a cargo de trasladar la carga hacia los clientes finales. Sin embargo, dicho local estaba fuera del Callao, donde se ubicaba el puerto. Este factor podría ser perjudicial para las operaciones de descarga, de no considerarse alguna medida de contingencia asociada.

Yara y RANSA no tenían un contrato firmado que ofreciera un marco con derechos y obligaciones para ambas partes. El mismo se encontraba en proceso de firma. Yara venía dilatando esta firma meses atrás. Al no haber condiciones o consecuencias por efecto de rescindir el contrato, no existía una barrera que evitara que Yara decida mudarse de un momento a otro o que en el caso de que ello sucediera, ciertas condiciones se respetaran. Es usual que, en este sector, se determine que en caso de que cualquiera de las partes decida rescindir el contrato, exista una antelación de seis meses como mínimo. Asimismo, es usual determinar una penalidad ante una cancelación del contrato antes del término de la vigencia de este.

La propuesta de valor de Yara de desarrollar soluciones más productivas y de mejor calidad, podía ponerse en riesgo al verse afectada la calidad de sus productos por el contacto con factores

externos tales como el polvo y la lluvia; además de que se deterioraba la imagen de la marca de Yara cuando los envases estaban sucios o se dañaban.

A Yara le pareció atractivo encontrar un almacén que podría ser utilizado solo por ellos sin tener que compartir locación con su competencia directa. Sin embargo, el operador logístico no necesariamente le ofrecerá esta exclusividad a lo largo del tiempo, debido a que es a través de las sinergias y el uso compartido de recursos que los costos se optimizan y se obtienen los objetivos de rentabilidad del negocio. En el caso del operador de la competencia, fue una casualidad que tuviera el almacén vacío y, en principio, se puede postular que se debió a que eran nuevos en el sector.

- ¿Es conveniente invertir durante una situación de déficit económico como la que atravesará el Almacén Márquez?

Existe un precedente de un proyecto para techar el Almacén Márquez que fue rechazado por no tener la rentabilidad mínima exigida por el accionista.

Al analizar una alternativa, dentro de los escenarios a considerar, generalmente se estila contemplar tres: optimista, conservador (probable), y pesimista. Es muy probable que para la evaluación realizada se haya considerado un escenario optimista en el que los clientes se mantendrían en el Almacén Márquez. Con la salida de Yara y GAVILÓN se puede concluir que existía una tendencia a la fuga de clientes por algún motivo. Reconocida esta deficiencia, se vuelve probable que los demás clientes también hagan lo mismo si la causa no se soluciona. El análisis por realizar conducirá a concluir que, de no contar con una infraestructura techada, los clientes se irían del almacén.

Es importante considerar que, si se proyecta un déficit económico a corto plazo, hace falta prever medidas a aplicar para revertir la situación. Si la inversión hiciera que la situación se revierta o mejore (a corto o largo plazo), sería conveniente hacerlo. Junto a ello, se debe analizar el impacto de no invertir.

En las alternativas se plantean diferentes planes de acción: no invertir, invertir sólo para los clientes actuales y prospectos que entrarían al almacén en el 2018, invertir sólo para clientes nuevos o, por último, invertir en techar todo el almacén.

Es usual que ante una situación de déficit económico se planteen medidas o políticas de reducción de costos y paralización de inversiones, entre otras. Es importante que, antes de definir la política o aun habiéndola definido, se evalúe cuál sería el impacto de la implementación de tales medidas.

- ¿Cuál es la propuesta de valor del servicio en el Almacén Márquez?

Gestionar el almacenaje, ensaque y servicios asociados de productos químicos y agroquímicos para clientes del sector agroindustrial y otros sectores. Con una experiencia de más de trece años en el negocio, el servicio brinda soluciones para agregar valor a los procesos del cliente. El almacén cuenta con una extensión de 46,564 metros cuadrados, de los cuales 2,900 metros cuadrados se encuentran

techados. Asimismo, cuenta con personal con experiencia, y equipos de carga especializados para brindar los diferentes servicios que este tipo de negocio demanda (RANSA Comercial S.A., 2018f).

Las principales necesidades del cliente se resumen en:

- Comercializar sus productos.
- Almacenar sus productos manteniendo su calidad de fabricación.
- Ensacar sus productos.
- Entregar los productos a sus clientes en los tiempos y cantidades exactas requeridas.

La propuesta de valor actual no satisface la necesidad de los clientes de mantener la calidad de sus productos, lo cual puede perjudicar la comercialización de estos. Esto debido a que los factores externos como la lluvia y el polvo no son mitigados al no contar con un almacén techado.

2.4. Síntomas del caso

Salida del principal cliente del Almacén Márquez: el cliente Yara dejó el Almacén Márquez luego de trece años de relación comercial entre ambas empresas. El motivo de su salida, como expresaron en la reunión, se debió a que encontró en un operador logístico de la competencia, mejores condiciones de infraestructura a un menor precio. Las ventas presupuestadas para el año 2018 del cliente eran S/ 4'920,000, y su margen de contribución 76.3% (RANSA Comercial S.A., 2018e).

Informalidad: por no contar con contratos firmados y acuerdos de nivel de servicio operativos. Este hecho deja vulnerable a la empresa cuando algún cliente decide irse, debido a que sin contrato no hay obligaciones legales ni consecuencias por incumplimientos.

Los productos de los clientes se exponen a factores externos como la lluvia y el polvo: estos elementos pueden ocasionar que los productos pierdan sus principales cualidades, se compacten y su presentación se vea afectada por el hecho de que sus envases se dañen y ensucien.

Salida del cliente GAVILÓN en el año 2016: el cliente dejó el almacén motivado principalmente por los bajos precios de los servicios de almacenaje y fletes, ofrecidos por un operador logístico de la competencia. No se tiene información sobre las condiciones de infraestructura del local de la competencia.

El Almacén Márquez no se encontraba ubicado estratégicamente cerca de los clientes de la sierra central, quienes representaban el 20% de las ventas de Yara (RANSA Comercial S.A., 2018g).

Diferentes empresas del rubro agroindustrial almacenan sus productos en el Almacén Márquez. Yara está buscando exclusividad y no compartir sede con sus competidores directos.

La competencia está ofreciendo almacenes con infraestructura techada a un precio menor al ofrecido por RANSA.

El proveedor de alquiler de cargadores frontales había anunciado un incremento tarifario de 11.42% y estaba proponiendo incrementar el nivel de horas mínimas de uso mensual de los equipos.

El servicio de ensaque se paralizó en ocasiones por fallas mecánicas de los cargadores frontales alquilados, las cuales no habían sido resueltas a tiempo.

Existía la oportunidad de repotenciar un equipo procedente de una operación minera. Para hacerlo había que adquirir un cucharón de acero de \$10,800 que tendría una vida útil de 5 años. Existían dos alternativas para repotenciar el equipo: repararlo por el valor de \$31,105 y asumir los gastos preventivos anuales por \$32,300 y, por lo menos, \$3,230 por gastos correctivos. La otra alternativa era contratar un servicio *full service* a \$20 por cada hora de uso de la máquina. Sin embargo, la situación que atravesaba la unidad de negocios no era necesariamente la mejor para invertir, pues con la salida de Yara se proyectaban unos resultados económicos negativos a corto plazo.

Tras la salida del cliente Yara, el negocio debería prescindir de doce personas que atendían al cliente, los mismos que tenían más de cinco años en la compañía y venían demostrando un buen desempeño.

Baja tasa de atracción de clientes. Existía un esfuerzo comercial que no lograba concretarse. Se tenía un presupuesto mensual de ventas asociadas al ingreso de clientes nuevos de S/ 33,000 mensuales desde mayo del 2018, pero no se había logrado materializar debido a que los clientes no aceptaban las propuestas (RANSA Comercial S.A., 2018e).

El Directorio ya había rechazado anteriormente el proyecto de techado que los clientes demandaban. El motivo era que el proyecto tenía una tasa interna menor al 11% mínimo que era exigida por los accionistas (RANSA, 2018b).

2.5. Análisis de la situación de negocio

Modelo de Negocio: Brindar servicios logísticos a los clientes de los diferentes sectores económicos, ayudando a sus clientes a convertir la logística en la ventaja competitiva de cada uno de sus negocios.

1. Actividad/Servicios

Se detallan las actividades y servicios atendidos en el Almacén Márquez:

- Almacenaje de productos: almacenaje bajo techo (extensión de 2,900 metros cuadrados) y almacenaje a la intemperie (extensión de 43,664 metros cuadrados). Se almacenan productos (en su mayoría químicos y agroquímicos) a granel y dispuestos en sacos de polietileno, además de materiales peligrosos como el ácido fosfórico (RANSA Comercial S.A., 2018f).
- Manipuleo de productos (recepción y despacho).
- Ensaque de productos.
- Estiba de productos.
- Horas extras.

2. Ubicación

El Almacén Márquez se encuentra ubicado estratégicamente cerca del puerto del Callao, con el objetivo de dar fluidez a las operaciones de recepción y descarga directa desde el puerto.

3. Clientes

En el Almacén Márquez se atendía a trece clientes de los sectores agroindustrial, industria de comercialización de envases de vidrio, de sal de uso textil y alimenticio, así como de la industria minera y de construcción. Estos clientes demandaban diversos servicios, los cuales en su mayoría eran similares entre sí debido a la similitud en la presentación de estos. Por ejemplo: sal industrial a granel (sector textil y alimenticio), nitrato de amonio a granel (sector minero y de construcción) y urea a granel (sector agroindustrial). Los tres productos eran almacenados sobre piso de concreto, cubiertos con mantas y eran manipulados con un equipo llamado cargador frontal. De acuerdo con la solicitud de cada cliente, los productos eran ensacados en envases de diversos tamaños o permanecían a granel hasta su despacho.

4. Fortalezas

- Experiencia de más de 80 años en el rubro.
- Operador logístico líder del mercado peruano.
- Experiencia en el manejo, cuidados específicos, manipuleo, y diversidad de productos.
- Personal capacitado, con *know-how* y *expertise* requerido.
- Proveedores de mano de obra capacitada para servicios de estiba y ensacado (servicios especializados).
- Respaldo del Grupo Romero.

5. Mercado

Existe una tendencia de crecimiento en la cantidad de empresas que brindan servicios en el rubro de Transporte y Almacenamiento en Lima Metropolitana. En el año 2017, se tenían 50,785 empresas registradas, de las cuales 690 eran medianas y grandes empresas (INEI, 2018). RANSA era el líder del mercado desde su fundación en el año 1939, seguido de Neptunia y Dinnet. En el sector de almacenaje de productos para la agroindustria en Lima Metropolitana, RANSA era líder, seguido de Almacenera Trujillo.

6. Competencia

El competidor más fuerte de RANSA en el sector era Almacenera Trujillo S.A.C., la misma contaba con tres locales propios en Callao y ofrecía servicio de almacenaje a clientes de diferentes sectores. No contaba con un almacén especializado en agroquímicos. En el año 2016 logró capturar un cliente importante del Almacén Márquez, ofreciendo precios más bajos.

El segundo competidor, que había aparecido en el año 2018, fue SAVAR Corporación Logística S.A., logrando atraer al principal cliente de RANSA sin contar con la experiencia en el sector ni en los productos, ofreciendo el servicio de almacenaje bajo techo a una tarifa menor a la de RANSA.

Tabla 1

Comparativo de empresas del rubro de servicio de almacenaje de productos para la agroindustria

Concepto	ALMACENERA TRUJILLO S.A.C.	SAVAR CORPORACIÓN LOGÍSTICA S.A.	RANSA
M ² almacenes	94,513	500,000	3,106,066
Locales en Callao	3	ND	5
Experiencia en Químicos y Agroquímicos	SI	NO	SI

Fuente: elaboración propia basada en datos de la experiencia profesional de la autora

2.6. Problema

Las condiciones del almacén no están siendo las que los clientes necesitan y valoran; es decir, el servicio no está satisfaciendo las necesidades de los clientes actuales. Este hecho está poniendo en riesgo la continuidad del negocio agroindustrial de RANSA; un síntoma de ello ha sido la salida del principal cliente del Almacén Márquez. Los clientes del sector agroindustrial están siendo más exigentes y demandando que sus productos sean protegidos de factores externos, como la lluvia y el polvo. El Almacén Márquez no cuenta con una infraestructura adecuada, pues la mayor extensión del local está implementada para brindar el servicio de almacenaje a la intemperie.

El operador logístico debe funcionar como un aliado estratégico de la empresa y, por la experiencia que tiene en el rubro, tiene la tarea de gestionar de la mejor forma la cadena logística que el mismo dueño de los productos, es decir, de las empresas que contratan el servicio. El Almacén Márquez no está entregando a sus clientes la calidad de servicio que requieren; esto puede hacer que los demás clientes de RANSA busquen en la competencia mejores condiciones para el almacenaje de sus productos y, al hacerlo, encuentren un precio más bajo o mejores condiciones.

La consecuencia del problema es que, con la salida del cliente más importante, el negocio entraría en una situación de pérdida. De acuerdo al presupuesto anual 2018 del almacén Márquez (RANSA Comercial S.A., 2018h), el 57.6% de costos del negocio son fijos directos y están compuestos en su mayoría por el costo del alquiler del inmueble, del gasto de personal y equipos, entre otros gastos. El 14.6% de costos del negocio son fijos indirectos y están compuestos por los costos de las diferentes áreas de apoyo, cuyo uso es compartido entre las diferentes unidades de negocio de RANSA. El componente variable de este negocio es reducido, y se limita a algunos materiales requeridos para el almacenaje y la mano de obra variable considerada para algunos servicios, como la estiba de sacos, y el ensacado de fertilizantes. Al perder al cliente más grande y no contar con un cliente o prospecto

de similar tamaño que lo pueda reemplazar, no se cuenta con los ingresos suficientes para cubrir los costos fijos, trayendo consigo un deterioro de la utilidad del negocio.

2.7. Alternativas de solución

Tras identificar que el principal problema del Almacén Márquez era que la infraestructura no era adecuada y que ello había hecho que su propuesta de valor se desgaste, se propusieron y evaluaron seis alternativas.

1. No construir el techado (seguir igual).
2. Construir el techado solamente para los clientes actuales y prospectos 2018 e incrementar en 7% las tarifas de almacenaje.
3. Construir el techado solamente para los clientes actuales y prospectos 2018 y no incrementar tarifas.
4. Construir el techado solamente para los clientes nuevos e incrementar en 7% la tarifa de almacenaje a ofrecerles.
5. Construir el techado para el 100% del almacén e incrementar en 7% la tarifa de almacenaje.
6. Construir el techado para el 100% del almacén y no incrementar tarifas.

2.8. Criterios de decisión

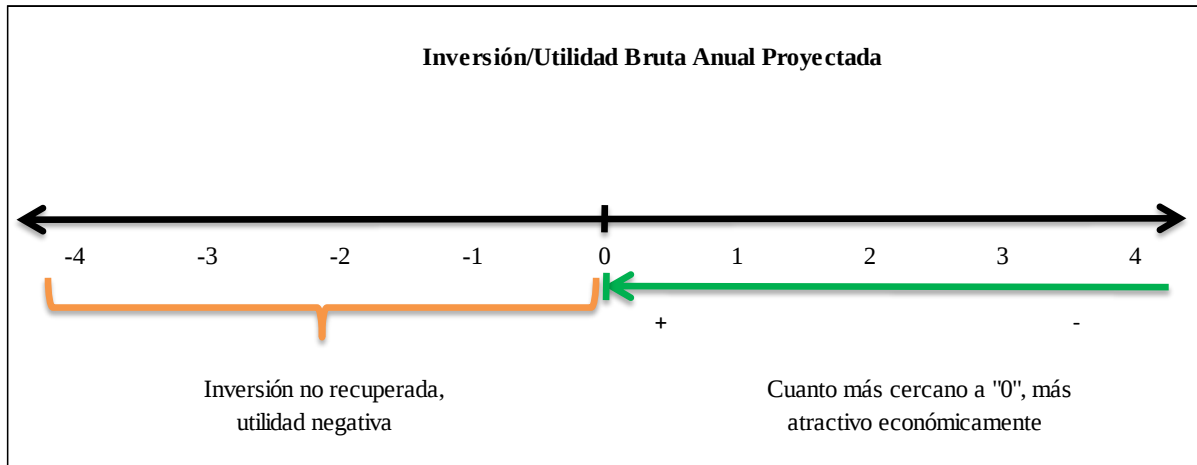
Se tomaron en consideración cinco criterios que se consideraron importantes para la evaluación de las alternativas:

2.8.1. Criterio económico

Se evalúa la utilidad bruta proyectada del negocio en cada una de las alternativas (ver Anexo 1) y se compara con el nivel de inversión para cada una de ellas. Considerando como precedente que el cliente más importante del negocio dejó la empresa, se toma como supuesto que esta situación puede volver a repetirse en el caso que se decida “no techar” el área ocupada por cada uno de ellos. Como indicador para evaluar este criterio, se calcula el factor inversión/utilidad bruta anual proyectada que resulta de la división de la inversión total entre la utilidad bruta anual proyectada. Resulta que cuando el indicador es negativo la inversión no se recuperará, es decir, la alternativa no sería económicamente atractiva; en cambio, cuando el indicador es positivo: se proyecta que la inversión sí se recuperaría. Cuanto más cercano a cero es el indicador, la alternativa es más atractiva económicamente.

Figura 1.

Indicador para medir criterio económico



Fuente: elaboración propia

2.8.2. Factibilidad de aprobación del Directorio

Referida a qué tan dispuestos podrían estar los accionistas en invertir en cada una de las alternativas propuestas. Se toma como supuesto que cuanto menor es el monto de la inversión, la disposición a invertir de los accionistas es mayor.

2.8.3. Continuidad del negocio

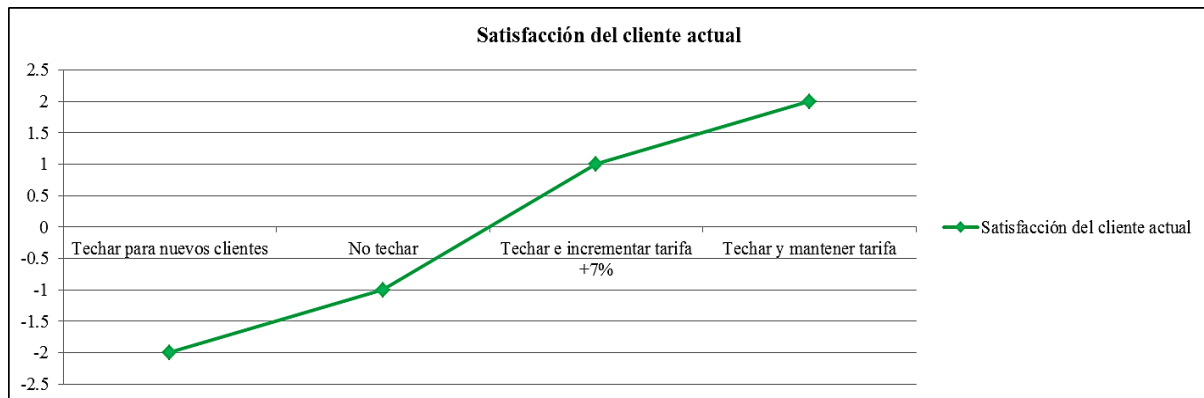
Criterio asociado con la probabilidad de que el negocio perdure en el tiempo. En el caso, la continuidad del negocio se puso en riesgo como consecuencia de que uno de los atributos que el cliente empezó a valorar (almacén techado) no estaban considerados dentro de la propuesta de valor del servicio.

2.8.4. Alineamiento con la Estrategia (Satisfacción de los clientes)

Luego de la satisfacción del accionista, el segundo objetivo estratégico de la empresa era crecer con el cliente. Para ello es importante conocer al cliente y estar al tanto de las nuevas exigencias de este, alineando y modificando la propuesta de valor del servicio de ser necesario. Se busca definir si la alternativa cumple el objetivo de satisfacer al cliente. Se puede predecir que el nivel de satisfacción del cliente varíe en función a dos variables: el hecho de contar con un almacén techado o no, y el hecho de que se incremente la tarifa o que se mantenga (ver Figura 2).

Figura 2.

Nivel de satisfacción del cliente actual



Fuente: elaboración propia

2.8.5. Atractividad para nuevos clientes

Qué tan atractivo sería el servicio de almacenaje, con la aplicación de cada una de las alternativas, para nuevos clientes. El cliente perdido era uno de los líderes del sector agroindustrial, no existe en el mercado un cliente de similar tamaño. Para lograr recuperar el nivel de ventas será necesario capturar clientes de otros sectores, como el caso de los clientes industriales y del cliente que abastece al sector minero o clientes de otros sectores. Se toma como premisa que cuanto mejores sean las condiciones de infraestructura, el servicio se hace más atractivo para nuevos clientes.

2.9. Evaluación de alternativas

2.9.1 Alternativa 1: No construir el techado (seguir igual)

La evaluación de esta alternativa se basa en el análisis de criterios que se detalla:

- **Criterio económico**

No invertir en el techado podría malinterpretarse como económicamente positivo al no tener la necesidad de desembolsar efectivo para tal fin. Sin embargo, en el supuesto caso de perder clientes y no poder atraer clientes nuevos por no contar con la infraestructura adecuada, la situación se agravaría. La pérdida bruta anual se proyecta en más de siete millones de soles debido a los costos fijos directos e indirectos propios del negocio. Por lo tanto, se define que el impacto económico es muy negativo.

- **Factibilidad de aprobación del Directorio**

El impacto es nulo debido a que no habría que solicitar aprobación del Directorio.

- **Continuidad del negocio**

No invertir en infraestructura techada es perjudicial para la continuidad del negocio. Es un hecho que la propuesta de valor debe modificarse de inmediato. Si se sigue ofreciendo un servicio que no

satisface las necesidades de los clientes, los clientes buscarán y encontrarán en la competencia aquello que valoran.

- **Alineamiento con la estrategia (satisfacción de los clientes)**

Bajo debido a que no se está pensando en la necesidad del cliente de proteger sus productos y conservarlos adecuadamente.

- **Atractividad para nuevos clientes**

El impacto es nulo. Al no haber una inversión, el servicio ofrecido será el mismo. Esto no le permitirá a la empresa capturar más clientes, ni ser más competitiva.

2.9.2 Alternativa 2: Construir el techado solamente para los clientes actuales y prospectos 2018 e incrementar en 7% las tarifas de almacenaje

La evaluación de esta alternativa se basa en el análisis de criterios que se detalla:

- **Criterio económico**

Invertir en el techado para los clientes actuales genera una alta probabilidad de que los clientes decidan seguir almacenando sus productos en el Almacén Márquez y, por incrementar las tarifas, la venta asociada al servicio de almacenaje se incrementaría en 7%. Sin embargo, al solamente contar con espacio a la intemperie para ofrecer a los clientes nuevos, esto podría desencadenar que la empresa no logre capturar nuevos clientes. Si esto pasa, la pérdida bruta anual del negocio ascendería a casi 1 millón de soles. Por lo tanto, se define que el impacto económico es negativo.

- **Factibilidad de aprobación del Directorio**

El nivel de inversión para techar los 24,864 metros cuadrados que actualmente ocupan los clientes (incluyendo los prospectos que están ingresando en agosto y setiembre) es de S/ 2,098,944. Asumiendo que los accionistas reconozcan la necesidad de invertir, la factibilidad de aprobación de dicha inversión es media.

- **Continuidad del negocio**

La alternativa supone que existe un interés por subsistir en el mercado, la propuesta de valor del servicio de almacenaje se estaría adaptando para el caso de los clientes actuales, siempre que la disposición a pagar de los mismos encaje con el incremento de 7% que se propone. El punto débil de la propuesta es que se necesita tener el almacén a un nivel de ocupación razonable, y esto se lograría atrayendo nuevos clientes o con el crecimiento de los actuales. Si la infraestructura no está preparada para cuando eso pase, existe el riesgo de que el negocio no perdure en el tiempo. El nivel de impacto es medio.

- **Alineamiento con la estrategia (satisfacción de los clientes)**

El nivel de alineamiento es bueno, debido a que sí se está pensando en cubrir la necesidad del cliente actual de proteger sus productos en un almacén techado. Sin embargo, se plantea un

incremento de 7% sobre la tarifa que el cliente no necesariamente podría estar dispuesto a pagar. La competencia ya está ofreciendo almacenaje techado al mismo precio (e inclusive a un menor precio) que los clientes pagan actualmente por el servicio de almacenaje a la intemperie en RANSA.

- **Atractividad para nuevos clientes**

El impacto es negativo. Al no haber una inversión y ofrecer tarifas superiores a las de la competencia, el servicio ofrecido será el mismo y, además, los clientes podrán tener la percepción de que el servicio es más caro de lo que debería ser. Esto no le permitirá a la empresa poder capturar más clientes, ni ser más competitiva.

2.9.3 Alternativa 3: construir el techado solamente para los clientes actuales y prospectos 2018 y no incrementar tarifas

La evaluación de esta alternativa se basa en el análisis de criterios que se detalla:

- **Criterio económico**

Invertir en el techado sin incrementar las tarifas para los clientes actuales genera una alta probabilidad de que los clientes decidan seguir almacenando sus productos en el Almacén Márquez. Sin embargo, al solamente contar con espacio a la intemperie para ofrecer a los clientes nuevos, esto podría desencadenar que la empresa no logre capturar nuevos clientes. Si esto pasa, la pérdida bruta anual del negocio ascendería a aproximadamente 1 millón doscientos mil soles. Por lo tanto, se define que el impacto económico es negativo.

- **Factibilidad de aprobación del Directorio**

El monto de inversión para techar los 24,864 metros cuadrados que actualmente ocupan los clientes (incluyendo los prospectos que están ingresando en agosto y setiembre) es de S/ 2,098,944. Asumiendo que los accionistas reconozcan la necesidad de invertir, la factibilidad de aprobación de dicha inversión es media.

- **Continuidad del negocio**

La alternativa supone que existe un interés por subsistir en el mercado, la propuesta de valor del servicio de almacenaje se estaría adaptando para el caso de los clientes actuales, ofreciéndoles un mejor servicio al mismo precio. El punto débil de la propuesta es que se necesita tener el almacén a un nivel de ocupación razonable y esto se lograría atrayendo nuevos clientes o con el crecimiento de los actuales. Si la infraestructura no está preparada para cuando eso pase, existe el riesgo de que el negocio no perdure en el tiempo. El nivel de impacto es medio.

- **Alineamiento con la estrategia (satisfacción de los clientes)**

El nivel de alineamiento es muy bueno, debido a que la empresa se está preocupando por cubrir la necesidad del cliente actual de proteger sus productos en un almacén techado. Al no trasladar el

costo de la inversión a la tarifa, y con el *know-how* y prestigio de RANSA la propuesta de valor del servicio de almacenaje puede volver a ser atractiva para los clientes.

- **Atractividad para nuevos clientes**

El impacto es nulo. Al no haber una inversión, el servicio ofrecido será el mismo. Esto no le permitirá a la empresa poder capturar más clientes, ni ser más competitiva.

2.9.4 Alternativa 4: construir el techado solamente para los clientes nuevos e incrementar en 7% la tarifa de almacenaje a ofrecerles

La evaluación de esta alternativa se basa en el análisis de criterios que se detalla:

- **Criterio económico**

La alternativa puede contribuir a capturar nuevos clientes y, por lo tanto, provocar ventas incrementales por ese motivo. Sin embargo, los clientes que actualmente contratan el servicio de almacenaje seguirán sin contar con un servicio que satisfaga sus necesidades. Finalmente, al encontrar en la competencia este atributo, podrían irse al igual que Yara. De darse esta situación, la pérdida bruta anual del negocio podría ascender a más de 3 millones de soles. Se concluye que el impacto es muy negativo.

- **Factibilidad de aprobación del Directorio**

El nivel de inversión para techar los 18,800 metros cuadrados libres es de S/ 1,516,800. Asumiendo que los accionistas reconozcan la necesidad de invertir, la factibilidad de aprobación de dicha inversión es alta.

- **Continuidad del negocio**

La alternativa supone que existe un interés por subsistir en el mercado, enfocándose en capturar nuevos clientes ofreciéndoles un servicio de mejor calidad al de sus clientes actuales. Sin embargo, la necesidad que debería ser resuelta de manera más inmediata es la de los clientes actuales y, al evidenciar que la empresa no tiene preocupación por satisfacerla, su salida será un hecho. El nivel de impacto es medio, la empresa podría capturar nuevos clientes, pero perdería a los actuales.

- **Alineamiento con la estrategia (satisfacción de los clientes)**

Esta alternativa está desalineada con la estrategia. El operador logístico debe ser un aliado estratégico del cliente, como indica el objetivo estratégico de la compañía: crecer con el cliente. Se debe cuidar el mensaje de las decisiones. En este caso se podría interpretar que la empresa prioriza garantizar la satisfacción de los nuevos clientes sólo para capturarlos y cuando lo logra descuida sus necesidades. Esta decisión podría, sin querer, gatillar de manera más apresurada la salida de los clientes actuales.

- **Atractividad para nuevos clientes**

El impacto es positivo, pues denota preocupación por garantizar que la propuesta de valor está alineada a las necesidades de los clientes que están buscando el servicio de almacenaje. Sin embargo, en el rubro de servicios logísticos es usual que los usuarios decisores de los clientes, por lo general gerentes de logística o gerentes de *supply chain management*, soliciten referencias a sus pares de otras empresas sobre los operadores con los que trabajan. Es evidente que, en una situación como esta, no se concretaría la recomendación del servicio o que, por el contrario, se dé a conocer la mala experiencia. Por ello, se debe tener en cuenta que existe un riesgo asociado a la probabilidad de que esto ocurra.

2.9.5 Alternativa 5: construir el techado para el 100% del almacén e incrementar en 7% la tarifa de almacenaje

La evaluación de esta alternativa se basa en el análisis de criterios que se detalla:

- **Criterio económico**

Invertir en el techado de la totalidad del almacén e incrementar las tarifas es la mejor alternativa de las propuestas, en términos económicos. Al invertir en el techado se espera que los clientes actuales decidan seguir almacenando sus productos en el Almacén Márquez y que los nuevos clientes se sientan atraídos por la propuesta de valor, consiguiendo ventas incrementales. Asimismo, al incrementar las tarifas de almacenaje en 7%, la venta sería aún mayor que en los periodos pasados. La utilidad bruta anual se proyecta más de dos millones setecientos mil soles.

- **Factibilidad de aprobación del Directorio**

El nivel de inversión para techar los 43,664 metros cuadrados es de S/ 3,903,744. Asumiendo que los accionistas reconozcan la necesidad de invertir, la factibilidad de aprobación de dicha inversión es baja.

- **Continuidad del negocio**

El nivel de impacto en la continuidad del negocio de la alternativa es alto. Existe un claro interés por actualizar la propuesta de valor para que tanto clientes actuales como futuros se encuentren satisfechos y elijan contratar el servicio.

- **Alineamiento con la estrategia (satisfacción de los clientes)**

El nivel de alineamiento es bueno, debido a que sí se está pensando en cubrir la necesidad del cliente actual de proteger sus productos en un almacén techado, asimismo cuando los clientes nuevos ingresen, éstos también tendrían acceso a las mismas condiciones. Sin embargo, se plantea un incremento de 7% sobre la tarifa que el cliente no necesariamente podría estar dispuesto a pagar. La competencia ya ofrece almacenaje techado a un menor precio que lo que los clientes pagan actualmente por el servicio de almacenaje a la intemperie en RANSA.

- **Atractividad para nuevos clientes**

El impacto es positivo, pues denota preocupación por garantizar que la propuesta de valor esté alineada a las necesidades de los clientes que están buscando el servicio de almacenaje. Siempre que el cliente valore los atributos de la propuesta de valor, el cliente podría aceptar que el precio sea superior al de la competencia.

2.9.6 Alternativa 6: construir el techado para el 100% del almacén y no incrementar tarifas

La evaluación de esta alternativa se basa en el análisis de criterios que se detalla:

- **Criterio económico**

Invertir en el techado para los clientes actuales y nuevos genera una alta probabilidad de que los clientes decidan seguir almacenando sus productos en el Almacén Márquez y que la propuesta sea atractiva para los futuros clientes. Con una utilidad bruta anual proyectada de casi 2 millones cuatrocientos mil soles, se concluye que la alternativa tendría un impacto económico positivo.

- **Factibilidad de aprobación del Directorio**

El nivel de inversión es de S/ 3,903,744. Asumiendo que los accionistas reconozcan la necesidad de invertir, la factibilidad de aprobación de dicha inversión es baja.

- **Continuidad del negocio**

El nivel de impacto en la continuidad del negocio de la alternativa es alto. Existiría un claro interés por actualizar la propuesta de valor para que tanto clientes actuales como futuros clientes se encuentren satisfechos y decidan contratar del servicio.

- **Alineamiento con la estrategia (satisfacción de los clientes)**

El nivel de alineamiento es muy bueno, debido a que la empresa se está preocupando por cubrir la necesidad del cliente actual y también de sus futuros clientes, de proteger sus productos en un almacén techado. Al no trasladar el costo de la inversión a la tarifa, a pesar de que el precio continúe siendo mayor, este hecho le permitirá al cliente absorber ese beneficio incremental. Adicional a ello, con el *know-how* y prestigio de RANSA la propuesta de valor del servicio de almacenaje puede volver a ser atractiva para los clientes actuales y nuevos.

- **Atractividad para nuevos clientes**

El impacto es muy positivo, pues denota preocupación por garantizar que la propuesta de valor esté alineada a las necesidades de los clientes que están buscando el servicio de almacenaje. Asimismo, al no incrementar las tarifas, el servicio sería competitivo respecto a la competencia.

Figura 3.*Matriz de evaluación de alternativas*

#	Alternativa/ Criterio	Económico	Factibilidad de aprobación del directorio	Continuidad del negocio	Alineamiento con la estrategia (satisfacción de los clientes)	Atractividad para clientes de otros sectores
1	No construir el techado (seguir igual).	↓↓	=	↓	↓	=
2	Construir el techado solamente para los clientes actuales y prospectos 2018, e incrementar en 7% la tarifa de almacenaje.	↓	↑	↑	↑	↓
3	Construir el techado solamente para los clientes actuales y prospectos 2018 y no incrementar tarifas.	↓	↑	↑	↑↑	=
4	Construir el techado solamente para los clientes nuevos e incrementar en 7% la tarifa de almacenaje a ofrecerles.	↓↓	↑↑	↑	↓↓	↑
5	Construir el techado para el 100% del almacén e incrementar en 7% la tarifa de almacenaje.	↑↑	↓	↑↑	↑	↑
6	Construir el techado para el 100% del almacén y no incrementar tarifas.	↑	↓	↑↑	↑↑	↑↑

Fuente: elaboración propia

Después de haber analizado cada alternativa propuesta, se concluye que la alternativa que debe ser elegida es la número seis, la misma que tiene las más altas puntuaciones en los criterios de continuidad del negocio, alineamiento con la estrategia corporativa de satisfacción de los clientes y la atractividad para clientes de otros sectores.

El hecho de invertir en techar la totalidad de la extensión del Almacén Márquez permitirá a la empresa ofrecer un servicio de almacenaje acorde a las necesidades reales de los clientes, esto hará que la continuidad del negocio no vuelva a ponerse en riesgo, siempre que la empresa esté actualizando la propuesta de valor. Los clientes cambian sus expectativas a lo largo del tiempo, la tarea de la empresa es rediseñar cuantas veces sea necesario la propuesta de valor para lograr satisfacer a sus clientes, su razón de ser.

Asimismo, estratégicamente, el objetivo de RANSA es crecer con sus clientes. Si el operador logístico no cuida y preserva los productos de sus clientes, cuando estos lleguen al destino final con las propiedades desgastadas, con una presentación inadecuada y con la calidad alterada, es muy probable que la propuesta de valor de los clientes (quienes contratan los servicios de almacenaje) se vea mellada. No es posible crecer si los clientes no crecen, la decisión de techar el 100% del almacén asegurará que los productos de los clientes se conserven de manera adecuada y para los clientes futuros, este atributo podrá ser parte de la promesa del servicio.

El criterio económico es importante en toda decisión, sin embargo, no es el único ni el que debe priorizarse sobre los demás. Esta alternativa supone facturar 7% menos en el servicio de almacenaje que la alternativa cinco; es decir, alrededor de 420 mil soles anuales menos de utilidad bruta. Sin embargo, satisfacer a los clientes y no incrementar las tarifas en ese momento puede servir como un reconocimiento del error cometido de dejar de atender un requisito que era importante para ellos. No es el momento ideal para negociar incrementos, es momento de reconocer el error y prometer que la propuesta de valor estará alineada a las necesidades en el futuro.

Si bien es la alternativa con menor puntuación en factibilidad de aprobación por parte del Directorio debido al alto monto de la inversión, es importante sustentar con ayuda de la evaluación de todos los aspectos; demostrar por qué es importante y necesario invertir en ese momento y que la consecuencia de no hacerlo sería no operar en el sector agroindustrial. Es importante no olvidar que toda decisión, así sea aplicada a solo una unidad de negocio, debe ser consistente con la misión y objetivos de la compañía. RANSA ofrece soluciones logísticas personalizadas para los clientes de diferentes sectores, al no operar para clientes de determinados sectores (por la rentabilidad a corto plazo que se prevé será afectada), su propuesta de valor no podría seguir siendo la misma. Además de ello, al no invertir o decidir cerrar la unidad de negocio (alternativa descartada inicialmente) pondría en una situación complicada a los clientes que confiaron en ellos forzándolos a dejar el almacén en un momento no planificado, con esto la imagen y prestigio de la empresa se podría afectar severamente.

2.10. Plan de acción

Para garantizar la ejecución de la alternativa seleccionada y complementarla por intermedio de acciones tácticas, se propone un plan de acción que se ha agrupado en función a su naturaleza operativa. Se han definido cinco tipos de iniciativas, que se detallan a continuación:

2.10.1 Obras de techado en almacén

Se debe definir cuál será el cronograma de ejecución de los trabajos e informar a los clientes de manera oportuna sobre los mismos. Es importante que, previo a la ejecución, RANSA comunique a sus clientes que las tarifas no se incrementarán por este motivo. Se debe extremar los cuidados para garantizar que, con la ejecución de las obras, no se descuide la limpieza de los productos pues esto sería contraproducente. Asimismo, se debe aprovechar el espacio no ocupado con el que se cuenta para iniciar las obras en dichas zonas, conforme se entreguen parciales del techado, se debe ir ocupando los mismos, se plantea realizarlo de manera progresiva para no generar sobrecostos en movimiento de mercadería. Es importante cuidar y controlar los gastos en una situación económica difícil como ésta.

2.10.2 Actualización de condiciones contractuales del servicio

Los clientes, además de ser informados sobre la ejecución de las obras deben percibir y recordar el esfuerzo que RANSA estará haciendo por entregar un servicio reinventado y acorde a sus necesidades. Es necesario que el Acuerdo de Nivel de Servicio y el Contrato se actualicen con las nuevas y mejores condiciones. Este hecho debe ser conocido no sólo por el contacto operativo del negocio, sino por los usuarios decisores de cada una de las empresas, de manera que genere un impacto positivo y la decisión cumpla el objetivo de hacer que los clientes decidan seguir almacenando sus productos en el Almacén Márquez.

2.10.3 Atracción de nuevos clientes

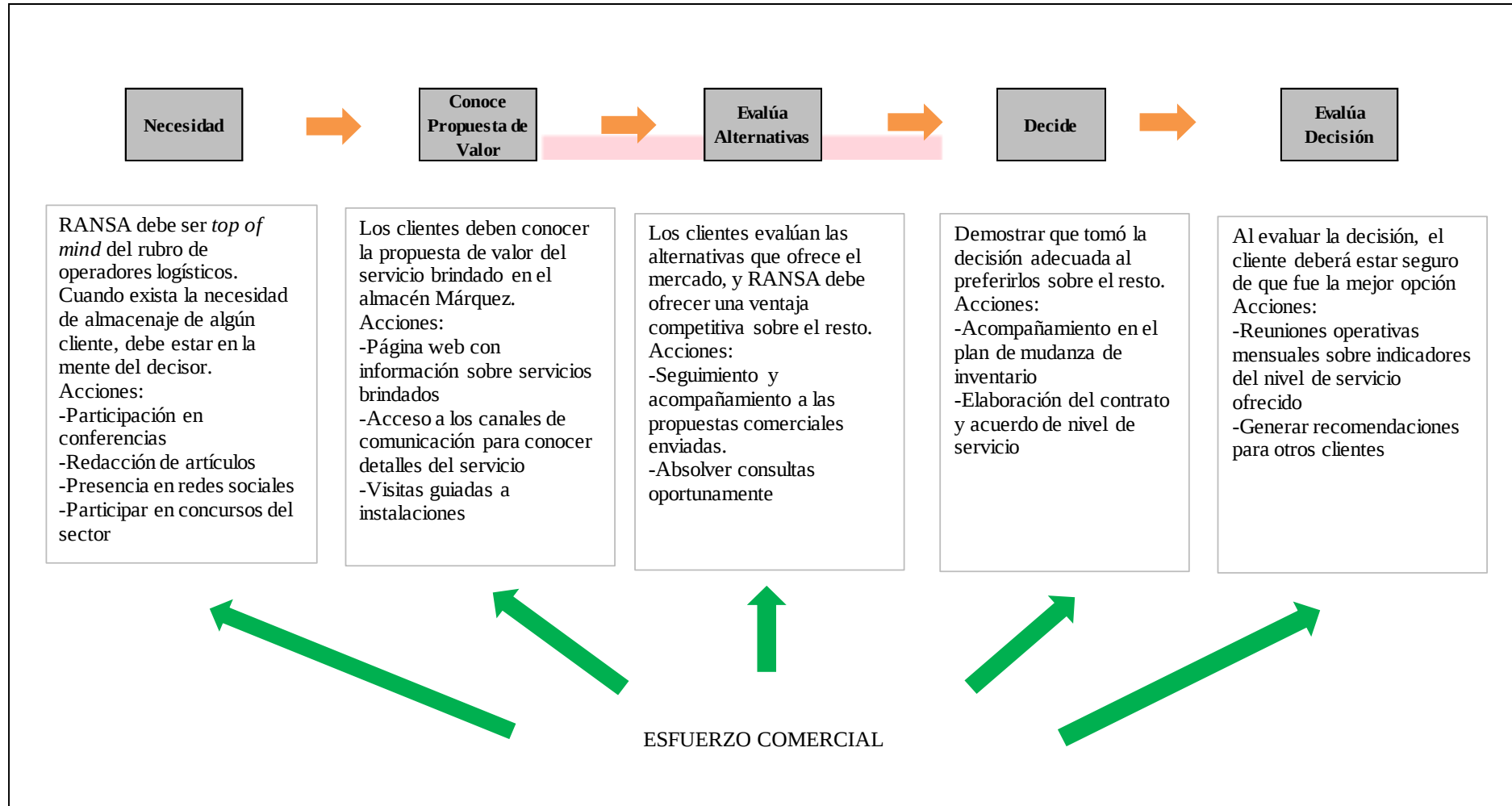
Si bien la alternativa elegida ayudará sustancialmente a atraer clientes, no asegura que se tendrá éxito en capturarlos. Se debe concretar un esfuerzo comercial para ofrecer la propuesta de valor actualizada del servicio. Partir por conocer al cliente del segmento previamente seleccionado (no necesariamente del sector agroindustrial pues ya se tiene a los más grandes del mercado en el almacén. Un claro ejemplo de que sí se puede diversificar en otros sectores es el cliente de sal industrial y textil cuyo crecimiento incrementará el nivel de ventas del negocio. Se debe investigar sobre las industrias que demandan de los servicios de valor agregado que se atienden en el Almacén Márquez no solo para el almacenaje de productos terminados, sino de insumos o materias primas que podrían requerir dichos servicios). Es importante entender el proceso de decisión de compra del servicio de almacenaje y establecer las acciones necesarias para acompañar dicho proceso de manera satisfactoria. Además, existen clientes que almacenen sus productos en otros almacenes, y que pueden estar buscando una propuesta de valor como la de RANSA. Para ambos casos, es importante que

RANSA cuenta con una propuesta organizada y clara para la mudanza de activos e inventario que garantice la continuidad de las operaciones mientras se ejecuta. Una de las preocupaciones más grandes que tienen las empresas que cambian de almacén es que sus ventas no se vean perjudicadas por este hecho. Es importante que el operador logístico pueda ser capaz de ofrecer la garantía de que la transición no tendrá *impasses*.



Figura 4.

Proceso de decisión de compra de servicios de almacenaje



Fuente: elaboración propia

2.10.4 Reparación del cargador frontal minero

Previo a la elección de la alternativa, es recomendable considerar que este es un claro ejemplo de que aún en las situaciones desfavorables, se pueden hallar oportunidades para generar ahorros y beneficios para la empresa. El caso detalla tres opciones de decisiones que se pueden tomar para el mismo objetivo: contar con un equipo cargador frontal para los servicios del Almacén Márquez. El análisis se realizó tomando una referencia de 150 horas de uso mensual para el equipo, comparando las opciones dos y tres con la opción uno, es decir, la situación actual a corto plazo, considerando que el proveedor incrementaría tarifas (RANSA, 2018c).

Si se eligiera seguir igual, se perdería la oportunidad de concretar un ahorro para la empresa, adicionalmente, el proveedor venía ofreciendo un servicio que no era óptimo. La segunda alternativa es la que proyecta un mayor ahorro sobre las demás; sin embargo, es la de mayor nivel de inversión. La última alternativa muestra una oportunidad de ahorro considerable, con un nivel de inversión menor a la segunda. Un riesgo que se debe considerar es que, al finalizar el contrato de cinco años, la tarifa será superior. En ese momento se deberá volver a analizar cuál será la mejor alternativa para el negocio.

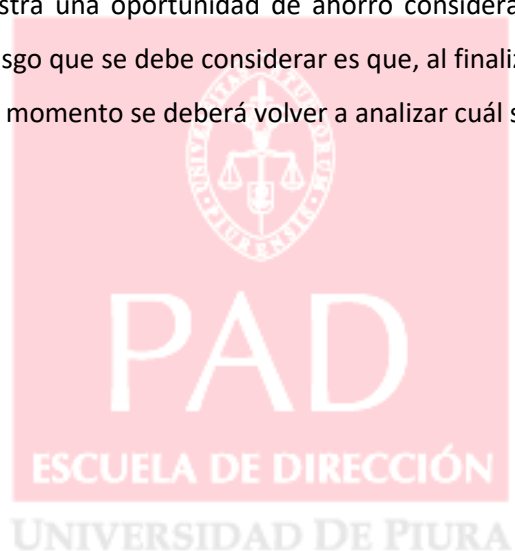


Tabla 2*Evaluación de las opciones de inversión en el cargador frontal minero*

	Opción	Inversión en reparación	Inversión en cucharón de acero	Costo preventivo anual	Costo correctivo anual	Costo de alquiler	Costo de <i>full service</i>	Total costo anual	Ahorro anual vs opción 1
1	Seguir alquilando y aceptar incremento tarifario	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 70,200	\$ -	\$ 70,200	\$ -
2	Reparar cargador frontal y asumir inversión	\$ 31,105	\$ 10,800	\$ 32,300	\$ 3,230	\$ -	\$ -	\$ 35,530	\$ -34,670
3	Reparar cargador frontal y contratar servicio <i>full service</i>	\$ -	\$ 10,800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ -34,200

Fuente: elaboración propia

2.10.5 Restructuración del equipo de trabajo

Es importante ser consistentes con la estrategia de la compañía. Si el objetivo estratégico de la compañía es mejorar el capital humano, pues es la base de los servicios ofrecidos, dejar ir al equipo humano que atendió de manera favorable al cliente más grande de una unidad de negocio disminuiría el valor.

El costo de no tener al personal asignado a un negocio en específico por el mes de noviembre hasta que se incorporen a operaciones donde se requiere personal asciende a S/ 27,258 que la empresa debe poder asumir tranquilamente para conservar la tranquilidad del resto del personal (RANSA, 2018d). No generar incertidumbre sobre el futuro y motivarlos a dar lo mejor de sí para salir de la situación adversa en la que se encuentran. Asimismo, para el beneficio del negocio que recibe al personal, se puede esgrimir que contará con personal calificado que ya conoce a la empresa, la cultura, los principios y los objetivos estratégicos a los que deben apuntar.

Tabla 3*Plan de acción de 5 iniciativas*

#	Tipo de Iniciativa	Actividad	Responsable	Duración
1	Obras de techado en almacén	Definir el proveedor, y el cronograma de trabajo, gestionar la Orden de Compra y trámites preliminares.	Área de Operaciones-David Torres	4 semanas
		Comunicar a los clientes el cronograma de los trabajos. Cuidar y garantizar la limpieza de los productos durante la ejecución de los trabajos.	Área Comercial-Renzo Figueroa	1 semana
		Ejecutar las obras. Iniciar las obras en las zonas no ocupadas, con el objetivo de minimizar la manipulación de los productos (y el costo que ello supone).	Área de Infraestructura	12 semanas
2	Actualización de Condiciones contractuales de servicio	Rediseñar el acuerdo de nivel de servicio para incluir el almacenaje techado para el 100% de productos.	Área de Operaciones-David Torres	1 semana
		Comunicar a los clientes sobre la mejora realizada, e informar que no tendrá un impacto en la tarifa.	Área Comercial-Renzo Figueroa	1 semana
		Actualizar los contratos vigentes, ya no existirá el servicio de almacenaje a la intemperie, solamente el almacenaje techado.	Área Comercial-Renzo Figueroa y Área Legal	2 semanas
3	Atracción de nuevos clientes	Definir el segmento de mercado que se atenderá. Definir qué sectores además de la agroindustria.	Área Comercial-Renzo Figueroa	2 semanas
		Agendar visitas a clientes, reuniones, agendar visitas en instalaciones propias, enviar propuestas. Mostrar que se está realizando una inversión en techar, que sea visible.	Área Comercial-Renzo Figueroa	6 meses, o hasta conseguir ocupar el 100% del almacén.
4	Reparación del cargador frontal minero	Firmar el contrato <i>full service</i> a 5 años.	Área de Operaciones-David Torres, Área de Mantenimiento de Equipos y Área de Compras	1 semana
		Reparar el equipo.	Área de Mantenimiento de Equipos	4 semanas

#	Tipo de Iniciativa	Actividad	Responsable	Duración
		Invertir en la compra del cucharón de acero.	Área de Operaciones-David Torres, Área de Mantenimiento de Equipos y Área de Compras	5 semanas
		Comunicar al proveedor de alquiler de cargador frontal que no se necesitará del servicio. Dar feedback sobre las malas condiciones del servicio (con el objetivo de mejorar este punto si en el futuro vuelven a trabajar juntos), y también comentar sobre la salida del cliente más importante.	Área de Operaciones-David Torres	1 semana
5	Reestructuración del equipo de trabajo	Comunicar al equipo de trabajo la salida del cliente, junto con la decisión de invertir y lo que queremos lograr con ello. Motivar al equipo de trabajo, y no afectar su moral, ni generar incertidumbre.	Área de Operaciones-David Torres	1 día
		Comunicar individualmente a cada una de las 12 personas que serán reasignadas de operación. Resaltar la importancia de ellos y su experiencia para la empresa, de su bienestar, a pesar de la difícil situación económica. Proponer la toma de vacaciones en el mes de noviembre, previo al ingreso al nuevo negocio.	Área de Operaciones-David Torres	2 días

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

A lo largo de las páginas precedentes en que se han presentado tanto los acontecimientos como el proceso deliberativo de análisis y su resultado más prominente en la forma de alternativas de decisión y un plan de acción en cinco fases, podemos extraer las siguientes conclusiones:

El cliente puede cambiar sus necesidades a lo largo del tiempo. La propuesta de valor del servicio o producto debe estar alineada a las mismas, no ser estática. Si un cliente no ve atractiva la propuesta de valor, buscará en la competencia aquello que la empresa no le está entregando.

La empresa debe entender y conocer cuál es la estrategia de sus clientes, sin limitarse al conocimiento puntual del servicio que necesita, sino que, más bien, debe proponer un servicio alineado con la calidad de este para que impacte positivamente en su propuesta de valor. Al entender la centralidad de este impacto y mejorar esa relación, es evidente que si un cliente está satisfecho no buscará otras alternativas que puedan alinearse a su estrategia y ayudarlos en su crecimiento porque ya lo ha encontrado en RANSA.

Es importante entender cuál es el proceso de decisión de compra del producto o servicio ofrecido, de manera que la estrategia comercial pueda desplegarse de manera adecuada y lograr la compra y recomendación.

En un ambiente económicamente desfavorable, antes de ejecutar cualquier acción se debe contrastar si las alternativas concebidas se encuentran alineadas a la estrategia de la compañía. Una decisión que puede tomarse para favorecer el corto plazo podría no estar alineada con los valores, misión y visión de la compañía, y acabar siendo desfavorable en el largo plazo.

El recurso más valioso de las empresas son las personas, en situaciones críticas es importante evaluar y agotar todas las alternativas posibles antes de tomar una decisión. Si la propuesta de valor es buena, los clientes llegarán. Sin embargo, si los clientes llegan y el equipo humano que contaba con la experiencia y el compromiso con la empresa no está, el inicio tendrá dificultades y es probable que la moral del equipo quede afectada.

Listado de referencias bibliográficas

- ¡Lanzamiento de nueva empresa: Equilibra Perú! (2017, julio). *Boletín del Grupo Romero*.
http://www.gruporomero.com.pe/es-PE/boletines/ediciones/noticias/lanzamiento_de_nueva_empresa_equilibra_peru/
- ¿Cuáles son las empresas más importantes del sector logístico? (2017, 03 de agosto). *El Comercio*.
<https://archivo.elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/cuales-son-empresas-mas-importantes-sector-logistico-noticia-1992162>
- Almacenera Trujillo SAC [ATSAC]. (s. f.). *Información de la empresa*.
https://www.almaceneratrujillo.com.pe/quienes_somos.html
- Amendola, L. (s. f.). *Estrategias de mantenimiento mayor OVERHAUL*.
https://www.academia.edu/9781135/Estrategias_de_Mantenimiento_Mayor_OVERHAUL_
- Ceres. (s. f.). *Ceres*. <http://www.ceresperu.com/>
- Compañía Química. (s. f.). *Empresa*. <https://ciaqui.com.pe/quienes-somos/>
- DISAN Agro. (s. f.). *Propuesta de valor*. <http://disanagro.com/es/propuesta-de-valor/>
- EXSA. (s. f.). *Nosotros*. <https://www.exsa.net/es/nosotros>
- Google. (s. f.). [Mapa de ubicación de Almacén RANSA Márquez y Almacén SAVAR, Callao- Perú en Google Maps]. <https://www.google.com/maps/search/yara+peru+ate/@-12.0377672,-77.1165491,14.16z>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. Dirección Nacional de Censos y Encuestas. (2018). *Perú: Estructura Empresarial, 2017*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf
- Inti Fertilizantes. (s. f.). *Equipos de ingenieros a tu servicio*. <https://inti.pe/>
- KS. (s. f.). *Our business products*. <https://www.kpluss.com/en-us/our-business-products/index.html>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2018, 22 de marzo). Decreto Supremo que incrementa la Remuneración Mínima Vital de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada. (Decreto Supremo N° 04-2018-TR). *Boletín Oficial El Peruano*, Lima, Perú.
<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-incrementa-la-remuneracion-minima-vital-decreto-supremo-n-004-2018-tr-1629081-2>
- Molinos y Cia. Fertilizantes Perú. (s. f.). *Secciones*.
<https://www.molinosycia.com/web/secciones/index.php>
- Organización de Naciones Unidas [ONU]. (s. f.). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- RANSA. (s. f.). *Historia de Ransa*. <https://www.ransa.biz/historia/>
- RANSA. (2018a). *Homepage*. <https://www.ransa.biz/historia/>

- RANSA. (2018b). *Política de Evaluación de Inversiones RANSA 2018* [archivo Word].
- RANSA. (2018c). *Reporte horómetros de equipos 2018* [archivo Word].
- RANSA. (2018d). *Costos de planilla RANSA 2018* [archivo Excel].
- RANSA. (2018, abril). *Propuesta de Incremento Tarifario al cliente Yara Perú SRL* [archivo Word].
- RANSA. (2018, mayo). *Estado de resultados* [archivo Word].
- RANSA Comercial S.A. (2018a). *Reporte de ventas 2017* [archivo Word].
- RANSA Comercial S.A. (2018b). *Reporte de ocupabilidad. Almacén Márquez 2017* [archivo Word].
- RANSA Comercial S.A. (2018c). *Consolidado de Actas de reuniones Almacén Márquez* [archivo Word].
- RANSA Comercial S.A. (2018d). *Informe Maestro de Personal* [archivo Word].
- RANSA Comercial S.A. (2018e). *Presupuesto base 2018* [archivo Excel].
- RANSA Comercial S.A. (2018f). *Reporte de ocupabilidad. Almacén Márquez 2018* [archivo Word].
- RANSA Comercial S.A. (2018g). *Reporte de facturación por destino. Cliente YARA PERÚ SRL 2017* [archivo Word].
- RANSA Comercial S.A. (2018h). *Presupuesto Anual Almacén Márquez 2018* [archivo Word].
- SAVAR Corporación Logística. (s. f.). *Principal*. <http://www.savar.com.pe/websavar/new/principal.php>
- SQM. (s. f.). *Nutrición vegetal de especialidad*. <http://www.sqm-vitas.com/es-pe/qui%C3%A9nessomos.aspx>
- TQC Confianza en manos expertas. (s. f.). *Agrícola*. <https://www.tqc.com.pe/cultivos/agricola.html>
- United Nations. Climate Change. (s. f.). *¿Qué es el Acuerdo de París?* <https://unfccc.int/es/most-requested/que-es-el-acuerdo-de-paris>
- Yara. (s. f.). *Fertilizantes*. <https://www.yara.com.pe/nutricion-vegetal/productos/>

Anexos del Teaching Note

Anexo TN 1.

Análisis económico de las alternativas

Se calcula cuál es el presupuesto de ventas de los clientes que se quedarían en el almacén, tomando como base el presupuesto de ventas del año 2018, restando el cliente que se tenía pensado captar desde mayo 2018 y cuyo ingreso no se dio (S/ 33,000 mensuales por 8 meses), así como la venta presupuestada por las operaciones del cliente Yara del año:

Concepto	PPTO Ventas 2018	Margen de Contribución
PPTO Ventas 2018	S/. 11,405,532	S/. 8,697,231
(-) Cliente presupuestado desde mayo que no ingresó	S/. 264,000	
(-) PPTO Ventas Yara 2018	S/. 4,920,000	S/. 3,751,721
(=) PPTO Ventas clientes actuales 2018	S/. 6,221,532	S/. 4,744,198

Fuente: elaboración propia

El promedio de venta por metro cuadrado para los clientes actuales es de S/246.9, y el margen de contribución del negocio era 76.3%, para efectos de calcular el margen de Contribución esperado para los clientes nuevos, se toman estos datos como premisas.

El almacenaje era el 49.3% de las ventas del almacén, se toma este % para proyectar la venta que estaría sujeta al incremento tarifario de 7%:

Proyección de ocupabilidad a fines de octubre 2018	m ² totales	PPTO ventas año 2018	PPTO ventas anualizado	% Margen de Contribución	Margen de Contribución anual esperado	PPTO Ventas anualizado con incremento 7%	MC anual esperado con incremento 7%
m2 clientes actuales	24,664	S/. 6,221,532	S/.6,221,532	76.3%	S/. 4,744,198	S/. 6,436,237	S/.4,958,903
m2 clientes nuevos (ingreso en setiembre)	1,300	S/. 208,000	S/. 624,000	85.0%	S/. 530,400	S/. 645,534	S/. 551,934
m2 adicionales cliente de sal industrial y textil (desde agosto)	1,800	S/. 270,000	S/. 648,000	80.0%	S/. 518,400	S/. 670,362	S/. 540,762
m2 disponibles para venta	18,800		S/.4,742,329	76.3%	S/. 3,616,239	S/. 4,905,987	S/.3,779,897

Fuente: elaboración propia

Para efectos de cálculo del nivel de inversión, se tiene como supuesto que se tienen 2,900 m² de techado que se utilizarían para los clientes actuales. Asimismo, existen dos alternativas de inversión: el montaje de estructuras reutilizadas que tiene una disponibilidad limitada de 6,000 m² y el montaje de estructuras nuevas. Para la evaluación, se toma como supuesto el *mix* de ambas, utilizando la primera a su máxima capacidad. Asimismo, se toma por T.C 3.20 S/./\$, el mismo que era el vigente para la fecha del caso:

Inversión por tipo de cliente	m ² totales	m ² techado actual	m ² por techar	m ² estructuras reutilizadas	Inversión estructuras reutilizadas (\$15/m ²)	m ² estructuras nuevas	Inversión estructuras nuevas (\$30/m ²)	Total inversión (\$)	Total inversión (S/)
Clientes actuales (incluye ingresos en agosto y setiembre)	27,764	2,900	24,864	6,000	\$ 90,000	\$ 18,864	\$ 565,920	\$ 655,920	S/. 2,098,944
Clientes nuevos	18,800	-	18,800	6,000	\$ 90,000	\$ 12,800	\$ 384,000	\$ 474,000	S/. 1,516,800
Total clientes (actuales y nuevos)	46,564	2,900	43,664	6,000	\$ 90,000	\$ 37,664	\$ 1,129,920	\$ 1,219,920	S/. 3,903,744

Fuente: elaboración propia

Para efectos de la proyección, se asume que los costos fijos e indirectos se mantienen constantes en todos los escenarios. Es decir, para el cálculo de la UB anual esperada, se considera el MC menos los costos fijos directos (S/ 5'618,686) e indirectos (S/ 1'426,578), tomados del presupuesto 2018:

N°	Alternativa	Consecuencia/premisa	m² por techar	Inversión	MC anual esperado	UB anual esperada del negocio	Tiempo recupero (Inversión vs UB) en años	Observación
1	No construir el techado (seguir igual)	Clientes antiguos se van y clientes nuevos no ingresan	0	S/. -	S/. -	S/. - 7,045,265	No se invierte	No se invierte
2	Construir el techado solamente para los clientes actuales e incrementar en 7% las tarifas	Clientes nuevos no ingresan	24,864	S/. 2,098,944	S/. 6,051,599	S/. - 993,665	-2.11	No se recupera inversión
3	Construir el techado solamente para los clientes actuales y no incrementar tarifas	Clientes nuevos no ingresan	24,864	S/. 2,098,944	S/. 5,792,998	S/. - 1,252,267	-1.68	No se recupera inversión
4	Construir el techado solamente para los clientes nuevos e incrementar en 7% la tarifa de almacenaje a ofrecerles	Clientes antiguos se van	18,800	S/. 1,516,800	S/. 3,779,897	S/. - 3,265,368	-0.46	No se recupera inversión
5	Construir el techado para el 100% del almacén e incrementar en 7% las tarifas	Clientes antiguos se quedan y los nuevos ingresan	43,664	S/. 3,903,744	S/. 9,831,496	S/. 2,786,231	1.40	
6	Construir el techado para el 100% del almacén y no incrementar tarifas	Clientes antiguos se quedan y los nuevos ingresan	43,664	S/. 3,903,744	S/. 9,409,236	S/. 2,363,972	1.65	

Fuente: elaboración propia