



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO DE NEGOCIO: CONSORCIO ALMACENERO S.A.

Erick Seminario-Vallejos y Ricardo
Urdanivia-Galarreta

Lima, septiembre de 2017

PAD-Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



CASO DE NEGOCIO: CONSORCIO ALMACENERO S.A.

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

ERICK OSCAR SEMINARIO VALLEJOS
RICARDO ARMANDO URDANIVIA GALARRETA

Asesor: Eduardo Linares Samamé

Lima, septiembre de 2017

AGRADECIMIENTO

Es nuestro deseo agradecer al PAD, la Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, a su plana docente, a nuestros queridos compañeros que durante dos años nos acompañaron en esta jornada, llena de experiencias que quedarán en nuestra memoria por siempre.

En las aulas del PAD, que recordaremos con mucho cariño, hemos adquirido valioso conocimiento que, sin duda, nos potenciará para alcanzar mayores logros, teniendo presente que el aprendizaje es un proceso para toda la vida, y que mientras más sabemos más responsables nos hacemos del rol que debemos cumplir en nuestro hogar, trabajo y nación.

No podemos dejar de mencionar a nuestras amadas familias: Hulda, Ale, Misael, Miqueas, Sue y Micaela; por su gran comprensión y ayuda durante estos dos años de estudio en el MEDEX, apoyo sin el cual no habría sido posible cumplir este objetivo, por lo que este logro también es de ustedes.

Los autores

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimiento	ii
Índice de Tablas.....	v
Índice de Figuras	vi
Índice de Anexos	vii
CAPÍTULO 1. Consorcio Almacenero SA (COALSA): situación actual.....	1
1.1. Descripción de Consorcio Almacenero S.A.	2
1.2. CLINSA – Grupo ASNAR.....	3
1.3. Almacenes generales de depósito (AGD).....	4
1.4. Estudio de mercado de AGP.....	7
1.5. Organización y recursos humanos.....	8
1.6. Inicio de un nuevo ciclo.....	9
Anexos.....	11
CAPÍTULO 2. Teaching note.....	21
2.1. Resumen del caso	21
2.2. Objetivos académicos	21
2.3. Síntomas	21
2.4. Análisis	22
2.4.1. Análisis del Sector (Fuerzas de Porter)	22
2.4.1.1. Amenaza de nuevos competidores	22
2.4.1.2. Poder de negociación de los clientes	22
2.4.1.3. Poder de negociación de los proveedores.....	22
2.4.1.4. Rivalidad entre competidores	23
2.4.1.5. Amenaza de sustitutos	23
2.4.2. Conclusión del análisis de Porter	23
2.5. Relevancia de COALSA para el Grupo CLINSA	23
2.5.1. Estancamiento de las ventas	24
2.5.2. Desempeño económico.....	24

2.5.3. Servicio al cliente	25
2.5.4. Recursos humanos	26
2.6. Descripción del problema	27
2.6.1. Primer nivel: Eficacia	27
2.6.2. Segundo nivel: Atractividad	27
2.6.3. Tercer nivel: Unidad	27
2.7. Alternativas de solución	27
2.8. Plan de acción.....	28
2.8.1. Mejora en la estructura comercial	28
2.8.2. Mejora de la estructura de operaciones	28
2.8.3. Segmentación de clientes y diferenciación de tratamientos	29
2.8.4. Sistemas de incentivos.....	30
2.8.5. Costeo de nuevas medidas.....	30
2.8.6. Tamaño potencial del mercado.....	31
2.9. Recomendaciones	32
Bibliografía.....	33

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de resultados 2012-2016.....	2
Tabla 2. Portafolio de clientes de COALSA	3
Tabla 3. Estancamiento de ventas	24
Tabla 4. Alternativas de solución	27
Tabla 5. Financiamiento de costo	30

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Participación: tipo de servicio - Sector	5
Figura 2. Participación: tipo de servicio - COALSA.....	6
Figura 3. Encuesta a empresas.....	8
Figura 4. Desempeño COALSA - ROE	25
Figura 5. Desempeño COALSA - ROA	25
Figura 6. Valoración de los atributos del producto	26
Figura 7. Estructura organizacional recomendada	29
Figura 8. Estrategia.....	30
Figura 9. Información de encuestas a clientes y no clientes.....	31

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Tipos de productos de depósito	11
Anexo 2. Balance de los almacenes generales de depósito al 31/12/2016.....	12
Anexo 3. Estado de ganancias y pérdidas de los almacenes generales de depósito al 31/12/2016.....	14
Anexo 4. Ventas y flujos	15
Anexo 5. Empresas	16
Anexo 6. Encuesta de mercado.....	17
Anexo 7. Organigrama de la empresa	20

CAPÍTULO 1. CONSORCIO ALMACENERO SA (COALSA): SITUACIÓN ACTUAL

A mediados de febrero de 2017, Óscar Tello se encontraba en su oficina examinando la evolución del portafolio de clientes de la compañía, los resultados del estudio de mercado¹ que se había realizado en el Sector, y que mostraba un deterioro en la percepción de servicio al cliente del Consorcio Almacenero SA (COALSA), y las cifras del estado de resultados del Ejercicio 2016, que arrojaban una rentabilidad sobre el patrimonio de 2.7%. Esta información de los últimos años, analizada en conjunto y en perspectiva, daba vida a los cuestionamientos sobre la gestión de la compañía, lo que generaba mayor presión sobre Óscar y su futura actuación como nuevo gerente general¹ de una compañía con un *market share* de 28%³, que tenía como casa matriz la Corporación Logística Integral SA (CLINSA), brazo logístico del GRUPO ASNAR, uno de los grupos económicos más grandes del Perú.

Por otro lado, venía a la memoria de Óscar la conversación que había sostenido en la mañana con Bertha Ueyonabaru, gerente de Operaciones de Lima y provincias, en la cual le comentaba que el personal se encontraba muy desmotivado por la falta de crecimiento, más aún porque muchos de ellos habían recibido propuestas de ALMAFINSA, el nuevo almacén general de depósito, que estaba rápidamente tomando cuota de mercado. Esto llevaba a Óscar a cuestionar el pedido de Francisco Espinoza, más conocido como Pancho, el antiguo gerente general de COALSA, que le dijo: «Te encargo al equipo de COALSA; quiero que los trates como yo los he tratado hasta el momento, es decir, como una familia, en la que todos crecemos. Cuando yo regrese a visitarlos, espero ver los mismos rostros».

Óscar se preguntaba: ¿cuáles deberían ser sus primeras acciones?, ¿qué cambios debería impulsar, de manera que le permitieran a la empresa cambiar las tendencias de desempeño?, ¿sobre qué bases debería apalancar sus decisiones para generar resultados sostenibles?

¹ Estudio de mercado elaborado por Reflekta entre los días 27 de enero y 6 de mayo de 2016, a través de entrevistas en profundidad a 40 clientes y no clientes de la empresa.

² A la fecha, el cargo de gerente general había sido ocupado únicamente por familiares de los dueños de la corporación.

³ Este valor se calcula considerando la participación de los valores nominales de los inventarios con *warrant*.

1.1. Descripción de Consorcio Almacenero S.A.

COALSA fue fundada en 1972 como Almacén General de Depósito (AGD), brindando servicios de almacenaje simple, aduanero, emisión de *warrants* y certificados de depósito, tanto «en almacenes de campo como propios, junto con servicios vinculados al comercio exterior» (Compañía Almacenera SA [CASA], 2016a, párr. 2) y local, a través de soluciones logísticas apalancadas, principalmente, por la emisión de títulos valores (para mayor detalle, ver el Anexo 1). La visión de COALSA es:

«Lograr ser reconocidos por el mercado como una empresa de confianza que brinda servicios de excelencia, creando valor a través del conocimiento, la experiencia y capacidades, que permiten un mejor entendimiento de sus necesidades. Ser el socio en logística financiera, que ofrezca sincronización, flexibilidad y confianza en su servicio» (CASA, 2016b, párr. 1-2).

Al cierre de 2016, los ingresos anuales de COALSA ascendieron a S/. 13.5 millones, con un margen operativo de 8.0% al cierre del Ejercicio. La **Tabla 1** presenta el resumen de los resultados de los últimos años, así como la vista agregada de ventas, UAI, activo y patrimonio de la empresa⁴:

Tabla 1. Resumen de resultados 2012-2016

En Miles de Nuevos Soles

	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos	13,612	12,928	13,107	13,407	13,477
Costos Operativos	9,925	10,646	14,818	11,779	12,368
Utilidad Operativa	3,687	2,282	-1,711	1,628	1,109
Otros ingresos y gastos	1	2,062	6,259	-1,894	1,420
UAIT	3,688	4,344	4,548	-266	2,529
	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos totales	14,462	15,218	20,275	14,788	15,124
UAI	3,688	4,344	4,548	-266	2,529
Activo Total	96,510	107,921	107,208	100,193	101,897
Patrimonio	88,193	90,240	90,143	90,822	92,862

Nota: para mayor detalle, ver el Anexo 2.

Fuente: elaboración propia

En su portafolio de clientes, COALSA posee 85 cuentas activas, de las cuales nueve generan el 72% del volumen del negocio. Las cuentas “top” mantienen continuidad de

⁴ El concepto “otros ingresos y gastos” contiene, básicamente, los ingresos y gastos financieros de la empresa. La segunda tabla consolida los ingresos *core* de la operación y los “otros ingresos” de la misma.

trabajo con COALSA, destacando en ellas que se encuentran principalmente vinculadas al sector Pesca, tal como se puede apreciar en la **Tabla 2**.

Tabla 2. Portafolio de clientes de COALSA

Cliente	% Participación	% Acumulado
VELEBIT GROUP S.A.C.	21%	21%
PESQUERA HAYDUK S.A.	14%	35%
CIA. PESQUERA DEL PACIFICO CENTRO	9%	43%
INDUSTRIAS BIOACUATICAS TALARA SAC	7%	51%
BPO TRADING S.A.C.	6%	57%
RANSA COMERCIAL S.A.	5%	62%
CORPORACION PESQUERA INCA SAC	3%	66%
PESQUERA EXALMAR S.A.A	3%	69%
INDUSTRIA TEXTIL PIURA S.A.	3%	72%
Otros	28%	100%

Fuente: elaboración propia

El Anexo 3 presenta mayor detalle de la composición de las ventas de COALSA por sector; asimismo, muestra el flujo de la constitución de un *warrant*.

El total de cuentas administradas en los últimos tres años ascendió a 143; la alta rotación (pérdida) de cuentas se explicaba por:

- El desarrollo económico de los clientes que con el tiempo adquieren mayor solidez, permitiéndoles acceder a crédito directo u alguna otra herramienta de financiamiento provista por las entidades bancarias.
- La estacionalidad de sus operaciones.
- La calidad del servicio al cliente. Se tenía información que indicaba que el 25% de los clientes de COALSA estaban iniciando actividad con empresas de la competencia directa.

1.2. CLINSA – Grupo ASNAR

COALSA forma parte de CLINSA, el operador logístico del Grupo ASNAR, líder en el Perú con presencia en varios países de Latinoamérica⁵. CLINSA cuenta con más de 7,000 colaboradores en América Latina, distribuidos en diez unidades de negocio con ventas totales de S/. 1,195 millones; el 20% de la facturación se genera fuera del país, con un margen neto promedio de 4%. CLINSA proviene de una empresa fundada en 1939 por la norteamericana Anderson Clayton & Company, con «el nombre de Reprensa Algodonera y Almacén Nacional SA, dedicada al almacenaje y reprensado de fardos de algodón para

⁵ CLINSA opera en Bolivia, Ecuador, Colombia, Panamá, Nicaragua y Costa Rica.

la exportación, e instalada inicialmente en los puertos del Callao, Cerro Azul, Paita y Huacho» (Ransa, s. f., párr. 2). En 1950 «amplió sus actividades dando servicio de operador de carga nacional e internacional, participando activamente del negocio naviero» (Ransa, s. f., párr. 4).

«A lo largo del tiempo, ha evolucionado con el apoyo de sus clientes y empleados, ofreciendo diversos servicios en la cadena de suministros, como almacenaje, transporte, distribución horizontal, agenciamiento de aduanas, manejo de carga internacional, *warrants*, consolidación de carga, manejo de contenedores» (Flores, 2015, p. 9), entre sus actividades más importantes.

1.3. Almacenes generales de depósito (AGD)

Los almacenes generales de depósito (AGD) son organizaciones auxiliares de crédito, reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Banca y Seguros [SBS]. «Tienen como objetivo principal el almacenamiento, guarda, control, conservación, manejo, distribución o comercialización de los bienes/mercancías que se destinan a su custodia» (Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México [CNBV], 25 de octubre de 2013, párr. 1).

El mercado de AGD, que se inició en los años 60 en el Perú, tuvo un gran auge con el levantamiento de las fronteras por parte de Belaúnde en los 80, época en la que las empresas peruanas experimentaron un importante crecimiento en la demanda de sus productos —crecimiento que no podía ser atendido con producción interna, por lo cual se generaron mayores volúmenes de importación—. Dado que los procesos de importación mantenían niveles de servicio deficientes —lo que implicaba largos e irregulares tiempos de atención, además de la ausencia de especialistas que manejaran apropiadamente la demanda—, las empresas decidieron atender estas carencias con el incremento de sus inventarios, lo que trajo como consecuencia mayores costos operativos asociados a la administración, mantenimiento y control de estos, así como el costo financiero por la inmovilización del dinero. Ante esta realidad, el mercado necesitó contar con una herramienta que ayudara a estas empresas a rentabilizar su inversión en inventario a través de su uso como medio de financiamiento; de esta manera se potenció el producto de *warrants* y certificados de depósito, administrado exclusivamente por los AGD.

Las funciones principales del AGD son: «guardar, conservar, manejar, controlar, distribuir o comercializar los bienes y mercancías que se encuentran bajo su custodia, sea esta final o en tránsito, amparados por certificados de depósito» (CNBV, 25 de octubre de 2013, párr. 1) (CD) y/o *warrants*. Son responsables, también, de certificar la calidad y la adecuada valoración de los bienes y mercancías. La SBS pone como requisito que cada

AGD tenga almacenes en régimen simple y aduanero (en ambos se pueden constituir CD o *warrants*).

El llamado depósito financiero o *warrant* se constituye cuando se otorga financiamiento sobre las mercancías que tienen en custodia los almacenes generales de depósito; estos son los únicos facultados por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP para emitir certificados de depósito o *warrants*, contra el recibo de mercaderías y productos en depósito.

La oferta en el mercado peruano está concentrada en cuatro empresas: ALMA PERÚ, DEPSA, COALSA y ALMAFINSA⁶. La tasa de crecimiento promedio de los ingresos del Sector en el período 2012-2016 es de aproximadamente 4%, siendo en el caso de COALSA prácticamente nula en el mismo período. El índice de apalancamiento financiero, ROA, ROE y margen neto del Sector es de aproximadamente 23%, 2.9%, 3.5% y 18%, respectivamente⁷. Estas ratios responden a las altas exigencias patrimoniales del negocio, las que tienen como propósito garantizar la seguridad de las operaciones en caso de que se presente alguna eventualidad con la mercadería dada en custodia a las AGD⁸.

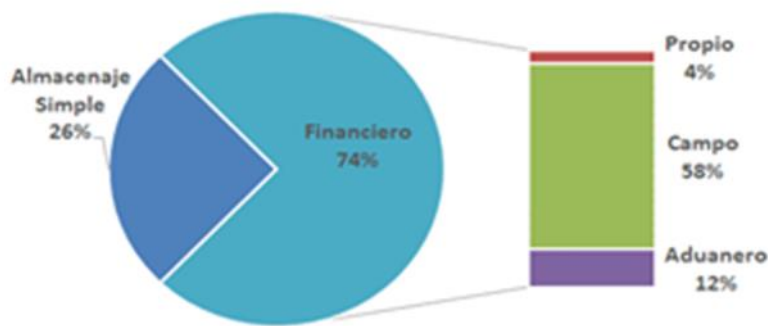
El servicio de almacenaje financiero participa del 74% del negocio del Sector, participación que alcanza el 100% para el caso de COALSA, tal como se puede observar en las Figuras 1 y 2.

Figura 1. Participación: tipo de servicio - Sector

⁶ CLINSA poseía dos de los cuatro almacenes generales de depósito (AGD) del mercado local, y recientemente había adquirido un tercero, posicionando al Grupo como el líder indiscutible del Sector con el 80% de participación de mercado (ver el **Anexo 4** para un mayor detalle de las empresas del Sector).

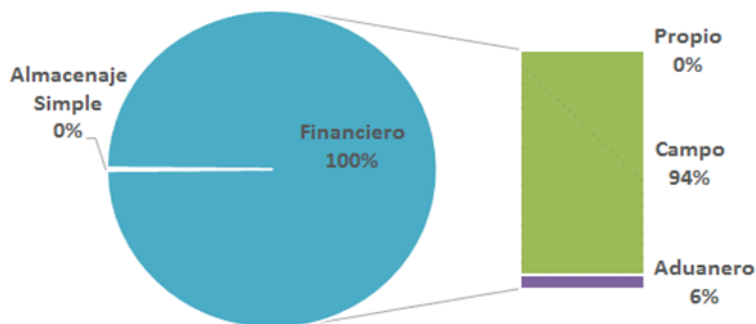
⁷ Este promedio no considera a DEPSA, recientemente adquirida por el Grupo ASNAR; esta cuenta con un apalancamiento financiero de ~100%.

⁸ «Los AGD deberán contar en todo momento con un patrimonio efectivo no menor del dos por ciento (2%) del total de bienes recibidos en depósito financiero (límite global)» (Superintendencia de Banca y Seguros [SBS], 2007, p. 5).



Fuente: elaboración propia

Figura 2. Participación: tipo de servicio - COALSA



Fuente: elaboración propia

Los saldos de mercadería, es decir, la cantidad en valor de mercadería que fue colocada bajo la modalidad de *warrant* en los últimos años alcanza un promedio anual aproximado de 700 millones de dólares; la tarifa promedio del Sector por el servicio de *warrants* es de 0.22% del valor de la mercadería (*ad valorem*), con una tendencia a la baja, dado el lento crecimiento del mercado y la agresividad que venía mostrando el nuevo competidor ALMAFINSA.

Por otro lado, debido a la concentración del sector en empresas vinculadas, se generaba gran competencia en los equipos comerciales, por lo que eran comunes las discusiones respecto de cómo debería estructurarse el negocio, de manera que se mejoraran los resultados del grupo económico.

Óscar se preguntaba qué estrategia debería utilizar para reactivar el crecimiento de la empresa. Consideraba que el enfoque en el cliente y sus necesidades era clave para generar los resultados. Le quedaba claro que los clientes utilizaban sus productos para atender necesidades de corto plazo; de esa manera generaban la liquidez que permitía el financiamiento operativo de sus empresas. Por esta razón, quería profundizar en el

entendimiento del cliente, y pensaba que algunas de las respuestas podrían estar en el reciente estudio de mercado que había presentado una consultora especializada a su solicitud.

1.4. Estudio de mercado de AGP⁹

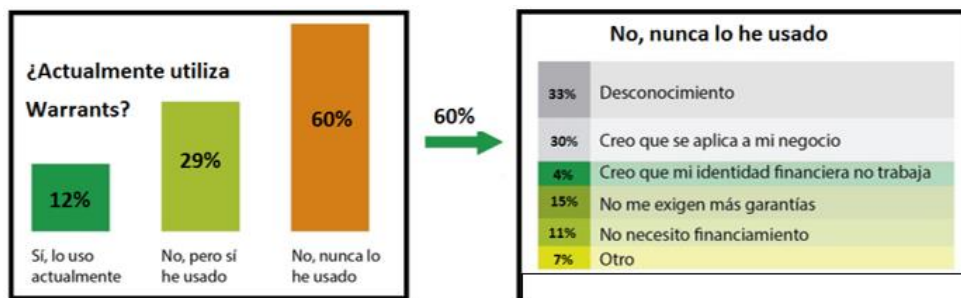
El objetivo del estudio era validar el posicionamiento actual de COALSA y confirmar si los beneficios esperados por los clientes estaban siendo cubiertos o existían espacios de mejora. La mayor cantidad de entrevistados recordó a COALSA como primera referencia de marca, básicamente generada por la opinión de los clientes actuales; sin embargo, no tenía correlato con el *ranking* de servicio que los encuestados habían generado. Asimismo, la revisión de los datos por sector económico generaba dudas con respecto a la fidelidad de sus clientes, los que, por un lado, señalaban que trabajaban con COALSA por ser la empresa pionera y tener tarifas competitivas y, por otro, indicaban como sus puntos débiles la falta de atención personalizada, la burocracia en la empresa, problemas en la plataforma web, y que sea el único proveedor en servicio de *warrants* en algunas plazas, por lo que no le quedaba otra opción al cliente que aceptar sus condiciones.

Adicionalmente, Óscar era consciente del funcionamiento del Sector —que concentraba operaciones en los almacenes de los clientes y no en propios—. Aproximadamente el 90% de las operaciones con *warrants* se constituía en los almacenes del cliente, quienes eran visitados todos los días por el equipo de inspección, que brindaba la seguridad de que la mercadería se encontraba en buen estado. Esto hacía que el proceso fuera complejo, y a la vez valoraba dentro de sus atributos de calidad la rapidez de atención (ver el Anexo 4).

Óscar contaba con un trabajo de campo liderado por el equipo Comercial, tarea que consistió en encuestar a 300 empresas seleccionadas aleatoriamente de los principales sectores económicos relacionados con la industria de los almacenes de depósito, siendo estos: Pesca, Automotriz, Fertilizantes y Algodón.

⁹ Estudio de mercado elaborado por Reflekta entre los días 27 de enero y 6 de mayo de 2016, a través de entrevistas en profundidad a 40 clientes y no clientes de la empresa.

Figura 3. Encuesta a empresas



Fuente: Reflekta (2016)

El mismo estudio informaba que el 30% de los clientes que consideran el *warrant* aplicable a su negocio, finalmente lo utilizan.

1.5. Organización y recursos humanos

La mayoría del personal en COALSA tenía más de 15 años en la empresa, con una rotación anual cercana al 0%, a diferencia del 10% promedio del mercado, lo que representaba un logro para Francisco Espinoza, quien siendo una persona de carácter muy duro —como él se definía: “de la vieja escuela”—, pensaba que la relación formada entre el analista de cuenta y el cliente era el factor clave para la fidelización, por lo que siempre velaba para que sus trabajadores sean los mejores pagados del Grupo, con los mejores salarios de la Corporación. Esta opinión la justificaba en la idea de que COALSA es la empresa ejecutiva de CLINSA¹⁰.

Por otro lado, COALSA contaba con una estructura funcional con pocos niveles jerárquicos y alto número de posiciones de campo, motivo por el cual las oportunidades de desarrollo de carrera no eran frecuentes; el personal, en promedio, tenía muchos años en la misma posición, y esto generaba una fuerte relación entre el cliente y el supervisor de grandes cuentas, llegando al punto de solicitar mantenerlos “inamovibles”. Esto ocasionaba malestar entre los colaboradores por la falta de desarrollo profesional, e impactaba negativamente en su motivación (ver el Anexo 5).

El área de Operaciones tiene roles claramente definidos, siendo uno de ellos la supervisión y administración de la cuenta, contando para esto con personal con un perfil de entre 40 y 50 años¹¹, profesional en carreras de economía, administración, ingeniería y afines, con remuneraciones fijas por encima del promedio del Sector.

¹⁰ Francisco solía decir: «Somos los ejecutivos de CLINSA, todos en la organización quieren trabajar en mi compañía, somos aspiraciones para el resto del equipo humano del grupo».

¹¹ El promedio de edad de los colaboradores del área era de 42 años.

La Jefatura Comercial cuenta con un equipo de seis personas, con experiencia en sectores de Pesca, Agroindustria y Comercio Internacional. La edad promedio de este era de 30-35 años, con un esquema de incentivos mixto (fijo-variable), que premia la captación de nuevos clientes. El equipo Comercial se había formado, principalmente, por captación de recursos externos, lo que les ha permitido generar iniciativas de mejora disruptivas en el último año; por ejemplo, nuevos tipos de *warrants* enfocados en la trazabilidad del proceso “*warrant*-insumo-producto”, lotes rotativos y nuevas alternativas, como el uso de menos documentos (cultura *paper less*).

Las diferencias entre los enfoques del equipo Comercial y el de Operaciones se han hecho notorias, generando discrepancias al momento de captar nuevas cuentas, dado que el enfoque de Operaciones está en la excelencia de la atención de las cuentas tradicionales, lo que les consume el 90% de su tiempo, dejando las cuentas nuevas sin cobertura de atención.

Al ser parte de CLINSA, COALSA mantenía procesos de soporte administrados corporativamente, lo que en ocasiones generaba problemas con el nivel de servicio, como lo comentaba el ejecutivo de una importante cuenta a consecuencia de una caída en el sistema que tuvo que ser restablecido por el área corporativa, dos días después:

«Nos dieron un servicio pésimo en general; no supieron administrar lo que nosotros necesitábamos, haciéndonos perder una gran oportunidad por el desperdicio de tiempo. No pienso volver a trabajar con ellos, no entienden que la necesidad del dinero es inmediata para nosotros, si no, no me sirve».

1.6. Inicio de un nuevo ciclo

Con 39 años, Óscar Tello ingresó a COALSA hace dos años. Dieciocho años de su vida laboral los había pasado en diferentes empresas del Grupo ASNAR. Había sido subgerente de una empresa del Grupo dedicada a la comercialización de combustibles, contador de profesión, y estaba terminando su MBA en una prestigiosa universidad de Lima. A lo largo de estos años, se perfiló como una persona clave para el futuro del Grupo.

En su vida demostró ser muy competitivo, desde sus épocas escolares, destacando en cada emprendimiento que iniciaba. Sus padres habían tenido la oportunidad de trabajar en el Grupo ASNAR, en posiciones de mando medio. Él lleva en el Grupo buen tiempo, por lo que ha vivido las diferentes etapas del desarrollo de la corporación, que incluyen experiencias de éxito como de fracaso, algunas de las cuales fueron contadas por sus padres. Inició su línea de carrera como supervisor de Operaciones, escalando posiciones y pasando por diferentes áreas, tanto operativas como comerciales. Ahora, como gerente general de COALSA se encuentra en una posición muy visible para los grandes directores

del Grupo ASNAR, con el reto de volver el negocio “a la carrera”, y preguntándose cómo empezar.

ANEXOS

Anexo 1. Tipos de productos de depósito

Warrant: es un título valor que emite el AGD cuando una empresa toma la decisión de obtener recursos financieros utilizando su inventario para generar liquidez de corto plazo. Este instrumento financiero es muy utilizado en el Perú por los beneficios que ofrece a los diferentes sectores económicos. El uso de esta herramienta permite a las empresas adquirir financiamiento operativo de manera ágil y a mejores precios, dando así una eficiencia a sus *stocks*. Los *warrants* forman parte de la cadena financiera de abastecimiento (*supply chain finance*).

Certificado de depósito (CD): es el título valor que emite el AGD en representación de la mercadería que recibe en sus depósitos a la orden del depositante, y constituye el título de propiedad.

Tipos de almacenes (predios) donde se pueden generar *warrants*:

Almacén propio: es el «recinto que, de manera exclusiva, está en posesión y uso del AGD, en el cual se pueden realizar las operaciones y prestar servicios propios de su giro» (SBS, 2007, p. 1). Son instalaciones de propiedad de las AGD y por ley debe ser aduanero.

Almacén de campo: «es el recinto respecto al cual el depositante (cliente) tiene derecho de posesión y uso, sea como propietario, arrendatario» (SBS, 2002, p. 2), etc., y que es cedido a un AGD con la finalidad de que se constituyan *warrants*, dándole el control al AGD sobre la mercadería cuando ellos lo determinen.

Almacén de campo múltiple: «es el almacén de campo constituido por un AGD» (SBS, 2007, p. 2) en grandes almacenes, donde se encuentran diversos clientes; en estos predios hay varios clientes con *warrants* y clientes sin *warrants*, pero un solo AGD.

Almacén de campo múltiple compartido: tiene las mismas condiciones que el almacén de campo múltiple, pero en este existen varias AGD, incrementándose el riesgo y la seguridad.

Anexo 2. Balance de los almacenes generales de depósito al 31/12/2016

(en miles de soles)

A C T I V O	Alma-Perú	Depósitos	COALSA	Almafin	Total
Caja y Bancos	7,052	1,974	3,225	346	12,597
Valores Negociables	-	-		-	-
Clientes (Neto)	2,786	9,546	2,482	2,189	17,003
Cuentas por Cobrar Accionistas y Person	134	28	39	3	204
Cuentas por Cobrar Diversas (Neto)	-	61	117	27,530	27,708
Mercadería Adjudicada	263			-	263
Existencias				-	-
Otros Activos Corrientes	1,930	11,744	945	221	14,840
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	12,165	23,353	6,808	30,289	72,615
Inversiones en Valores	66,942	6,925	81,771	-	155,638
Inmuebles, Maquinarias y Equipo	1,914	100,231	14,935	263	117,343
(-) Depreciación Acumulada	-1,062	-30,460	-1,879	-118	-33,519
Inversiones Intangibles (Neto)	101	6,738	11	255	7,105
Cargas Diferidas				-	-
Otros Activos No Corrientes	47,552	1,241	251	47	49,091
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	115,447	84,675	95,089	447	295,658
TOTAL ACTIVO	127,612	108,028	101,897	30,736	368,273
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	401,191	752,230	462,200	360,769	1,976,390

Balance de los almacenes generales de depósito al 31/12/2016 (cont.)

(en miles de soles)

P A S I V O	Alma-Perú	Depósitos	COALSA	Almafin	Total
Sobregiros	-	-	-	-	-
Tributos por Pagar	-678	842	137	4,650	4,951
Remuneraciones y Participaciones por Pagar	1,346	2,520	577	1,127	5,570
Proveedores	645	8,415	1,369	332	10,761
Dividendos por Pagar	-	-	-	-	-
Cuentas por Pagar Diversas	-	8,340	512	96	8,948
Beneficios Sociales de los Trabajadores	20	-	22	14	56
Provisiones Diversas	279	275	-	1,643	2,197
Ganancias Diferidas	-	10,159	-	-	10,159
Porción Corriente Deuda a Largo Plazo	2,122	-	765	-	2,887
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3,734	30,551	3,382	7,862	45,529
Deuda a Largo Plazo	14,719	-	2,571	-	17,290
Cuentas por Pagar Diversas	5,819	26,777	2,968	-	35,564
Beneficios Sociales de los Trabajadores	-	-	-	-	-
Provisiones Diversas	89	-	114	-	203
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	20,627	26,777	5,653	-	53,057
TOTAL PASIVO	24,361	57,328	9,035	7,862	98,586
PATRIMONIO					-
Capital Social	36,298	46,800	46,195	19,827	149,120
Capital Adicional	-	-	-	-	-
Excedente de Revaluación	-	-	-	-	-
Reservas	7,218	208	11,574	587	19,587
Resultados Acumulados	54,999	1,998	30,273	9,779	97,049
Resultados no realizados	-	1,387	2,750	-	4,137
Resultado del Ejercicio	4,736	307	2,070	-7,319	-206
TOTAL PATRIMONIO	103,251	50,700	92,862	22,874	269,687
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	127,612	108,028	101,897	30,736	368,273
CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS					-
Almacenaje Financiero:	356,029	416,261	460,234	345,571	1,578,095
Propio	4,433	57,045	1,508	37	63,023
Campo	264,313	326,267	432,951	285,658	1,309,189
Aduanero	87,282	32,949	25,775	59,876	205,882
Almacenaje Simple:	44,186	327,511	1,283	14,175	387,154
Propio	33,969	277,284	947	4,605	316,804
Campo	-	-	-	-	-
Aduanero	10,217	50,227	336	9,570	70,350
Fianza Bancaria	977	3,083	683	1,023	5,766
Otros	-	5,375	-	-	5,375
T O T A L	401,191	752,230	462,200	360,769	1,976,391

Fuente: elaboración de los autores sobre la base de información de la SBS

Anexo 3. Estado de ganancias y pérdidas de los almacenes generales de depósito al 31/12/2016

(en miles de soles)

DESCRIPCION	Alma-Perú	Depósitos	COALSA	Almafin	Total
INGRESOS	16,112	57,386	13,477	6,425	93,400
Por Servicio de Almacenaje	13,379	50,020	13,377	5,498	82,274
Ingresos Diversos	2,733	7,366	100	927	11,126
EGRESOS	9,330	54,908	12,368	7,557	84,163
Compras	-	-	-	-	-
Gastos de Personal	3,556	14,121	3,801	2,744	24,222
Servicios Recibidos de Terceros	9,021	30,597	7,295	1,567	48,480
Tributos y Contribuciones	474	623	282	269	1,648
Cargas Diversas Gestión	1,266	4,139	668	1,302	7,375
Cargas Excepcionales	-5,767	-	53	-	-5,714
Provisiones del ejercicio	780	5,428	269	1,675	8,152
UTILIDAD OPERATIVA	6,782	2,478	1,109	-1,132	9,237
MAS:					
Ingresos Financieros	6,659	2,414		376	9,449
Ingresos Extraordinarios			1,293	24,623	25,916
Ganancias de Ejercicios Anteriores			354	-	354
MENOS:					
Cargas Financieras	6,863	3,818	227	81	10,989
Gastos Extraordinarios	-	-	-	25,310	25,310
Pérdidas de Ejercicios Anteriores		-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DEL REI, PARTICIPACIONES E IMPUESTO A LA RENTA	6,578	1,074	2,529	-1,524	8,657
Participaciones		-		916	916
Impuesto a la Renta	1,842	767	459	4,879	7,947
RESULTADO DEL EJERCICIO	4,736	307	2,070	-7,319	-206

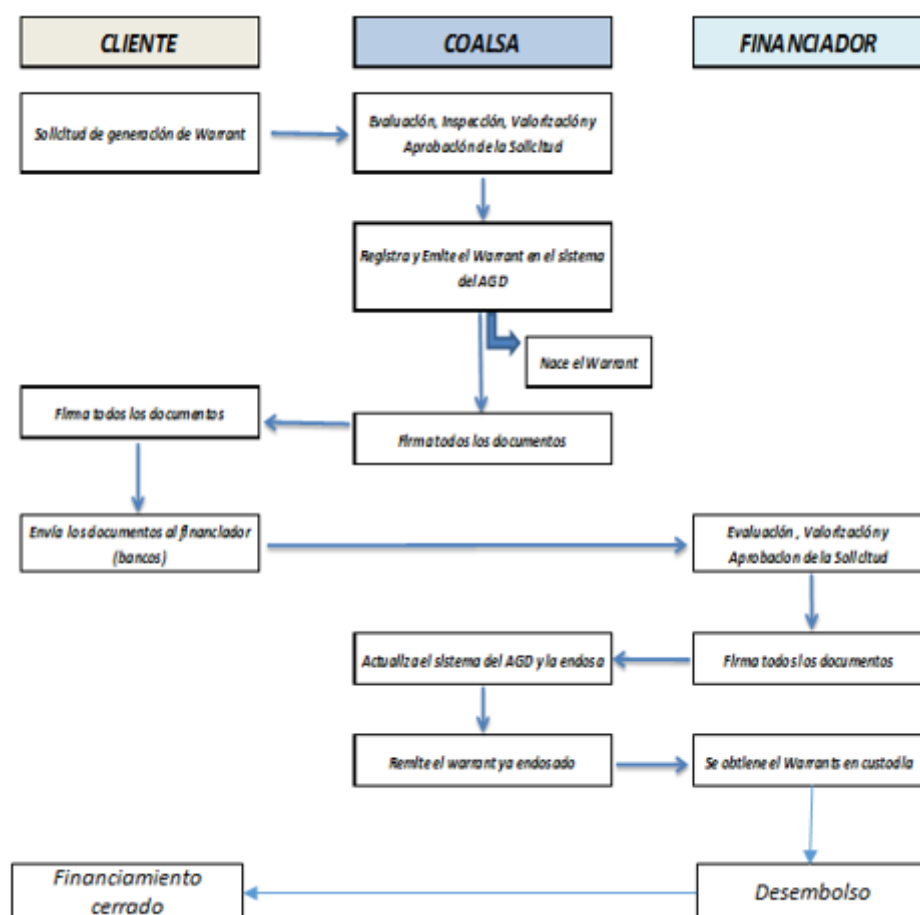
Fuente: elaboración de los autores sobre la base de información de la SBS.

Anexo 4. Ventas y flujos

a) Ventas totales de COALSA en los principales sectores económicos (en miles de soles)

	2,016	2,015	2,014
Pesca	7,412	7,910	7,358
Automotriz	2,022	2,157	2,007
Fertilizantes	1,348	1,438	1,338
Algodón	674	719	669
Agroindustria	404	431	401
Industrial	404	431	401

Flujo de la constitución de un warrant



Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Empresas

ALMAPERÚ

La más antigua de las cuatro, fue adquirida por la empresa Reprensa Algodonera y Almacén Nacional SA a finales de los años 60, a una empresa norteamericana que decidió liquidar sus activos en el Perú, y a finales de los 70 fue adquirida por CLINSA. Cuenta con muy buena reputación en el Sector y marca la diferencia por sus grandes almacenes estratégicamente ubicados en los centros industriales.

Visión: Ser reconocidos como una empresa experta en desarrollar soluciones logísticas que sean percibidas por nuestros clientes en términos de valor (Alma Perú, s. f.).

DEPÓSITOS S. A.

Empresa constituida en 1966, íntimamente ligada a un importante banco local, competencia del área financiera del Grupo ASNAR. Su factor diferencial está en la ubicación de sus almacenes en el interior del Perú, contando con almacenes de frío, granel, silos y otros, distribuidos en las ciudades más importantes del Perú. Fue adquirida por el Grupo ASNAR recientemente.

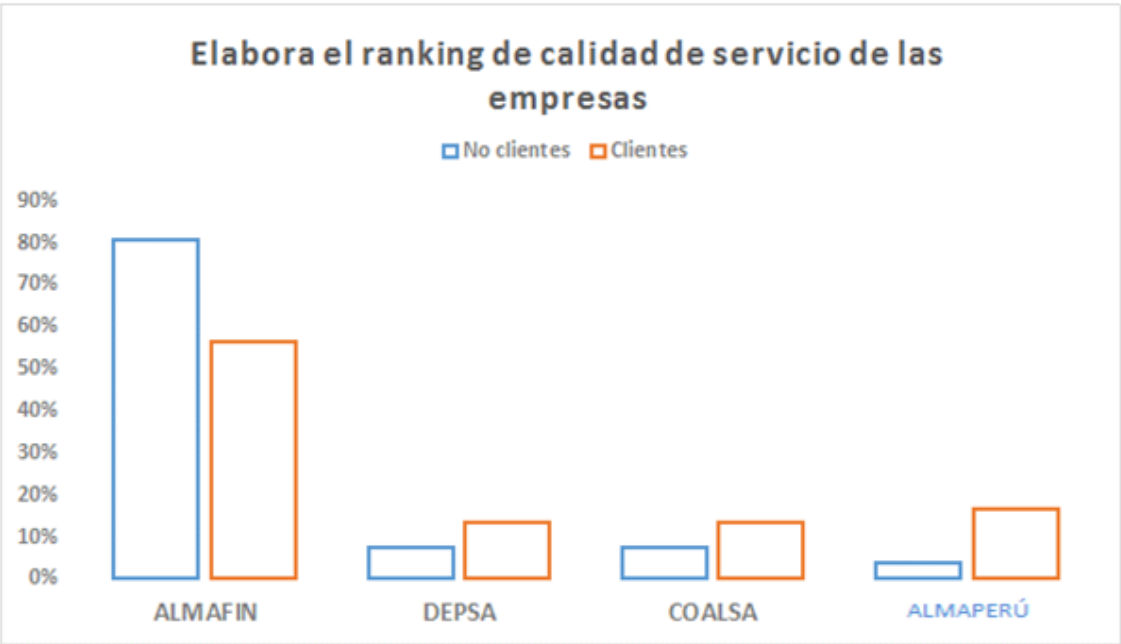
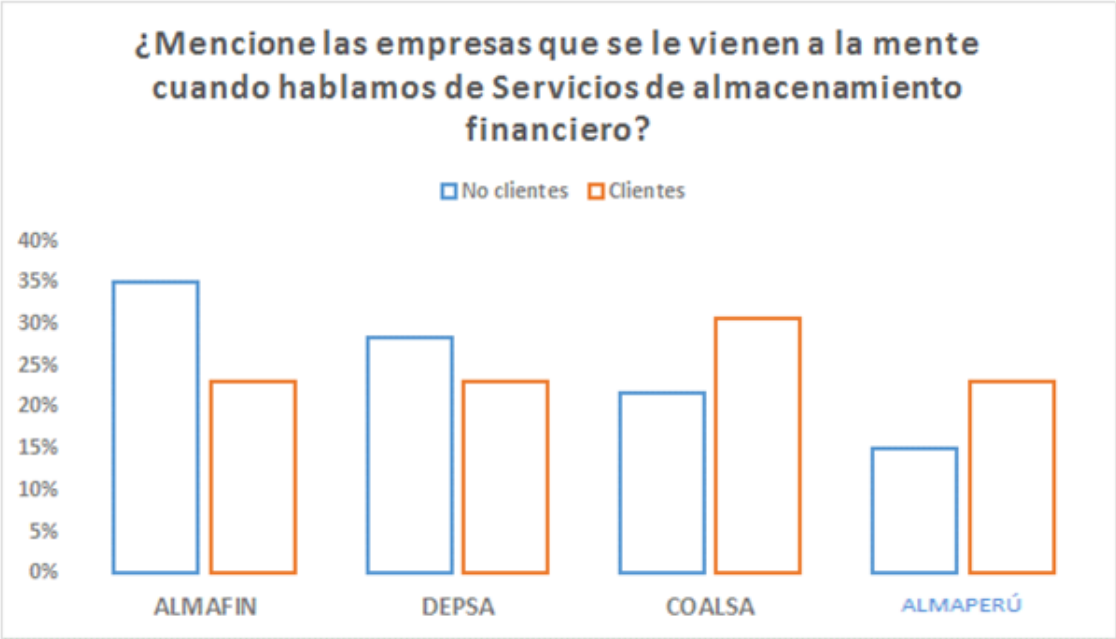
En su sitio web, DEPSA afirma como su visión la de «proveer las mejores soluciones logísticas especializadas en el sector industria, de materias primas y de químicos, además de soluciones logístico-financieras mediante la emisión de *warrants* y de certificados de depósito para el sistema financiero» (Depsa, s. f., párr. 3).

ALMAFIN S.A.

La más joven del Sector, constituida en el año 2009, es una unidad de negocio de Andino Investment Group, un grupo líder en el sector logístico e inmobiliario, que tiene en concesión los principales puertos del Perú, así como seis aeropuertos, destacando por la innovación y la tecnología.

Visión: Ser la «alternativa novedosa y efectiva para los requerimientos de financiamiento de nuestros clientes, todo ello con un excelente servicio y oferta competitiva» (Almafin, s. f., párr. 4).

Anexo 6. Encuesta de mercado



Encuesta de mercado (cont.)

Líder del mercado de almacenamiento financiero

- No todos los entrevistados mencionaron que empresa sería líder del sector pero mencionaron que serían las empresas con mayor experiencia, las que cuenten con servicio diferenciado, con tarifas competitivas y optimicen sus costos.
- Todos los bancos estuvieron de acuerdo que COALSA lideraría el mercado por su tamaño.



¿Quién liderará el mercado de empresas especializadas en brindar servicios logísticos en el callao?

11	COALSA	"Porque pertenece al Grupo Linares."- Ag. De aduanas
8	Almafin	"Clientes del norte, bien posicionado."- Molinera Sudamérica
3	Depsa	"COALSA y Almafin compite a la par. Depsa tiene espacios pequeño y Almaperu no ofrece todos los servicios."- Sinomaq
3	Almaperu	

Ventajas

Los entrevistados identificaron como principales ventajas la **cobertura a nivel nacional** que tiene **COALSA** así como su **experiencia y prestigio en el mercado** como también el **buen servicio y rapidez** que provee.



¿Cuáles cree que son las principales ventajas de trabajar Con COALSA? (espontánea)

3	Cobertura a nivel nacional	"Estaban en la región San Martín."- Oro verde
2	Experiencia de la empresa	
2	Buen servicio y rapidez de la empresa	"Envían reportes de stocks en cada planta y ellos rápidamente pueden certificarlo cuando pide emitir un warrant." - Pesquera Diamante
1	Tarifas competitivas	
1	Solidez en el sector financiero	

Desventajas

Las principales desventajas que los entrevistados identificaron fueron la falta de **atención personalizada**, la **burocracia en la empresa**, **problemas en la plataforma web**, que sea el **único proveedor en servicio de warrants** y el cliente no le queda otra que aceptar sus condiciones.



¿Cuáles cree que son las desventajas de trabajar Con COALSA? (espontánea)

2	Falta de atención personalizada	"Demora en las respuestas."- Sinomaq "Demora en la entrega de facturas."- Sinomaq
1	Burocracia y poca flexibilidad	"Mucho papeleo para establecer almacenes de campo."- Diamante del Pacífico
1	Problemas en la plataforma web	
1	Cambio de personal frecuente	
1	Único proveedor	"Único proveedor, aceptamos sus condiciones muchas veces."- BPO

Encuesta de mercado (cont.)

Comparación de evaluación de atributos de valor

Imp	Atributos	Almafin	Depsa	COALSA	Almaperu	Promedio Mercado
	Número de entrevistados:	22	15	8	9	
1	Tarifas Competitivas	3.9	4.1	3.7	4.3	4.0
2	Coordinación /comunicación constante	4.3	3.3	3.6	3.3	3.6
3	Rapidez de respuesta	4.3	3.9	4.3	3.8	4.1
4	Servicios vía web	4.0	4.3	4.2	3.8	4.1
5	Puntualidad en la entrega de documentos	3.8	3.9	3.3	3.4	3.6
6	Experiencia de la empresa	4.3	4.3	4.6	4.0	4.3
7	Seguridad ante siniestros	4.2	3.7	3.2	3.5	3.6
8	Capacidad Financiera	4.2	4.3	5.0	3.0	4.1
9	Puntualidad en entrega / despacho de la carga	4.2	4.5	2.7	4.5	4.0
10	Disponer de información oportuna de la carga / de nuestras operaciones	3.8	2.0	4.0	4.4	3.5
11	Estándares de Seguridad	3.4	4.3	3.7	4.0	3.9
12	Trato cordial/personalizado	5.0	1.8	3.0	5.0	3.7
13	Disponibilidad 24 horas	4.8	3.5	3.0	4.0	3.8
14	Cobertura a nivel nacional	4.3	3.5	4.7	4.0	4.1
15	Condiciones de Pago	3.8	4.0	3.5	3.3	3.6
16	Confidencialidad / Transparencia e integridad en sus gestiones	4.0	3.0	4.3	2.7	3.5
17	Disponibilidad de espacios	3.2	4.0	3.5	4.3	3.7
18	Rapidez en la facturación	4.0	3.5	4.0	4.0	3.9
19	Horarios Amplios y Flexibles	3.0	4.5	5.0	4.0	4.1
20	Seguridad contra actos ilícitos	3.7	4.0	5.0	3.3	4.0
21	Ubicación geográfica	4.8	5.0	3.0	4.0	4.2
22	Puntualidad en el envío de propuestas	5.0	3.0	5.0	4.0	4.3
23	Disponibilidad de maquinarias y equipos	4.0	3.0	2.0	2.5	2.9
		4.1	3.7	3.8	3.8	

Nota: los entrevistados evaluaron cada atributo para cada empresa en una escala del 1 al 5, donde 1 es malo y 5, excelente.

Leyenda: verde: por encima del promedio; amarillo: igual que el promedio; rojo: por debajo del promedio.

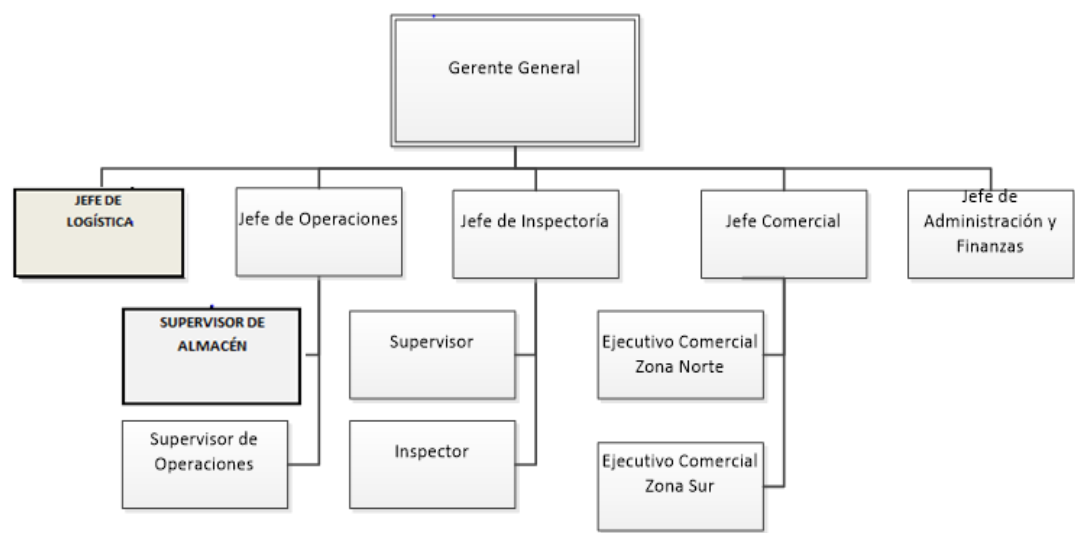
Nuevas empresas en el mercado

La mayoría de encuestados piensa que, dado el crecimiento del país y de las operaciones de comercio exterior, entrarán nuevas empresas especializadas en brindar servicios de almacenamiento financiero. Esto implica que **las empresas deberán diferenciarse aún más por la calidad de sus servicios y por los atributos diferenciadores que puedan ofrecer** ya que se generará mayor competencia en el sector.



Fuente: Reflekta (2016)

Anexo 7. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

2.1. Resumen del caso

Óscar Tello, ha sido nombrado nuevo gerente general de COALSA, empresa dedicada al servicio de almacenamiento físico y financiero mediante la generación de *warrants*, certificados de depósito, almacenaje simple y aduanero. COALSA es una unidad de negocio de CLINSA, el brazo logístico del Grupo ASNAR, uno de los grupos económicos más grandes del Perú.

En los últimos años, los indicadores económicos de COALSA han evolucionado de manera deficiente debido al deterioro en la percepción de la calidad de sus servicios, evidenciado en la alta rotación de sus clientes.

En este contexto, el nombramiento de Óscar busca marcar un punto de inflexión en estas tendencias, que permita a COALSA recuperar el liderazgo del Sector.

2.2. Objetivos académicos

- Conocer del negocio de almacenes generales de depósito (AGD).
- Resolver la situación de deterioro financiero en la que se encuentra una empresa líder frente a una competencia ganando espacio de mercado; situación que busca revertir a través de un cambio en el liderazgo.
- Priorizar adecuadamente las acciones de mejora.

2.3. Síntomas

- Estancamiento de ventas de los últimos cinco años.
- Deterioro en el desempeño económico de la empresa.
- Baja calidad de servicio percibida por los clientes. Lo que es inverso a la declaración de visión de la empresa, la que señala: «ser reconocidos por el mercado como la empresa de confianza que brinda servicios con excelencia, creando valor con la ayuda de nuestro conocimiento, experiencia y capacidades, mediante el entendimiento e interiorización de sus necesidades y objetivos» (CASA, 2016b, párr. 1-2).
- Alta concentración de ingresos en pocos clientes; tres clientes representan el 43% de los ingresos. Por otro lado, se observa atomización del portafolio de clientes de bajo tique, 76 cuentas poseen el 28% del volumen del negocio (0.36% por cuenta).
- Personal del área de operaciones desmotivado con pocas o nulas perspectivas de desarrollo.

- Atributos básicos del producto (acceso al financiamiento) dejaron de ser diferenciales.
- Alta pérdida de clientes. A la fecha, mantienen 85 cuentas activas de 143 con las que iniciaron relaciones comerciales en los últimos tres años, por lo que se estima un índice de pérdida de clientes del 40%.

2.4. Análisis

2.4.1. Análisis del Sector (Fuerzas de Porter)

2.4.1.1. Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada de un nuevo competidor son altas por:

- Requerimientos patrimoniales del regulador. El nivel de operaciones que un AGD puede realizar está relacionado con el nivel que establezca como patrimonio, según lo indicado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: «los AGD deberán contar en todo momento con un patrimonio efectivo no menor del dos por ciento (2%) del total de bienes recibidos en depósito (SBS, 2007, p. 5). El volumen mínimo observado para hacer el negocio relevante es de S/. 15 millones de patrimonio (ver el Anexo 2 del caso).
- Procedimiento de constitución complejo. Los trámites legales para conseguir el permiso de la SBS pueden tardar, como mínimo, 18 meses.
- Considerando que tres de cuatro competidores actuales pertenecen al mismo grupo económico, el ingreso de un nuevo competidor podría generar estrategias defensivas agresivas de los ya constituidos.

2.4.1.2. Poder de negociación de los clientes

Actualmente, el mercado muestra bajas tasas de crecimiento, por lo que existe una “lucha” por el cliente. En este sentido, los clientes adquieren mayor poder de negociación; sin embargo, esta condición básicamente se refiere a clientes constituidos (grandes empresas), no es el caso de empresas medianas o pequeñas, que tienen acceso limitado al crédito convencional y encuentran en el *warrant* un recurso de financiamiento factible.

2.4.1.3. Poder de negociación de los proveedores

El negocio del *warrant* está cimentado, principalmente, en personas, gestión de información y procesos de soporte, por lo que los recursos a proveer son básicamente atendidos por sistemas de información y recursos humanos. En este aspecto, el mercado cuenta con amplia oferta y alto nivel de servicio. Teniendo en cuenta esto, definiríamos como BAJO el poder de negociación de los proveedores.

Por otro lado, los bancos participan en el 95% de las operaciones de los AGD, ya que son ellos los que otorgan el financiamiento final a los clientes, por lo que se configuran como

los principales socios estratégicos en la oferta de los AGD, constituyendo una relación que pone a ambos (AGD y Banco) en “equilibrio de fuerzas”, dado que cada uno cumple un específico rol en el proceso, que, de concretarse, genera beneficio para ambas partes (*win to win*).

2.4.1.4. Rivalidad entre competidores

Actualmente, en el mercado existen cuatro almacenes generales de depósito: Consorcio Almacenero SA, Almacenera del Perú SA, Depósitos SA y Almacenes Financieros SA (ver el Anexo 5 del caso). Los tres primeros pertenecen al mismo grupo económico, con aproximadamente 80% del mercado de *warrants*. COALSA cuenta con aproximadamente el 40% de la participación del grupo económico, es la empresa de mayor antigüedad en el mismo y se constituye como la líder del Sector. La competencia entre las empresas vinculadas es moderada y se basa en la calidad del servicio.

2.4.1.5. Amenaza de sustitutos

Los clientes que usan el *warrant* como garantía de financiamiento se encuentran permanentemente a la búsqueda de nuevas alternativas de financiamiento basadas en otras garantías y, de ser el caso, sin garantías.

Entre los principales sustitutos se pueden encontrar: mercado de capitales, fondos de financiamiento extranjeros, hipotecas u otros tipos. Estos posibles sustitutos se ven potenciados cuando existe alta liquidez en el sistema financiero y las instituciones financieras flexibilizan el otorgamiento de créditos; sin embargo, considerando que las empresas mantienen altos niveles de inventario, y que la principal manera de utilizarlos como palanca financiera es el *warrant*, definimos como MEDIA la amenaza de sustitutos.

2.4.2. Conclusión del análisis de Porter

Por lo señalado en los párrafos previos, se concluye que el atractivo de mercado es ALTO para aquellos “jugadores” ya constituidos, los que se ven favorecidos por barreras de entrada altas, un entorno de competencia con una participación mayor del 80% de empresas del Grupo, limitadas ofertas de sustitutos y un mercado con espacios de desarrollo, especialmente en clientes de medianas y pequeñas empresas.

2.5. Relevancia de COALSA para el Grupo CLINSA

La facturación de CLINSA asciende a S/. 1,195 millones anuales, de los cuales el 20% se da fuera del país, por lo que los ingresos en el mercado local son de S/ 950 millones; considerando su margen neto del 4% se obtienen utilidades netas de S/ 38 millones anuales.

COALSA genera ingresos anuales de aproximadamente S/ 14 millones, lo que representa el 1.5% de la facturación de CLINSA. En este Sector, cuenta con un margen neto

aproximado del 20%, por lo que produce una utilidad neta de S/ 2.5 millones, que representa el 6.6% de las utilidades de CLINSA en el mercado local.

Considerando lo comentado anteriormente, COALSA es relevante porque es la marca “insignia” del Grupo por ser la pionera y líder del Sector. Su fracaso tendría un impacto transversal en su reputación, repercutiendo así en el resto de las empresas vinculadas que operan en este negocio; más aún en un entorno como el actual, donde existe un operador que viene ganando espacio en el mercado.

2.5.1. Estancamiento de las ventas

La Tabla 3 muestra el nivel de ventas de los años 2012 a 2016.

Tabla 3. Estancamiento de ventas

En Miles de Nuevos Soles	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos totales	14,462	15,218	20,275	14,788	15,124
UAI	3,688	4,344	4,548	-266	2,529
Activo Total	96,510	107,921	107,208	100,193	101,897
Patrimonio	88,193	90,240	90,143	90,822	92,862
ROE	4.2%	4.8%	5.0%	-0.3%	2.7%
ROA	3.8%	4.0%	4.2%	-0.3%	2.5%
ROS	25.5%	28.5%	22.4%	-1.8%	16.7%

Fuente: elaboración propia

Se puede apreciar que las ventas de COALSA de los últimos dos años alcanzan un nivel promedio del 1.3%, por debajo del crecimiento del PBI nacional, del 3.2%, siendo esta la referencia utilizada por el Sector para evaluar la dinámica de su crecimiento¹².

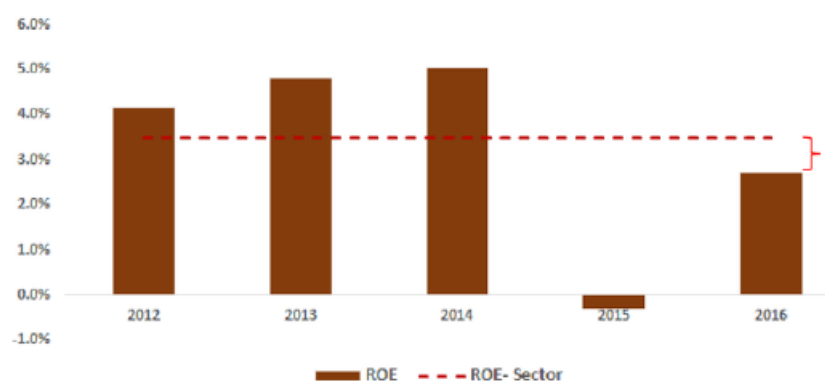
2.5.2. Desempeño económico

Los índices de apalancamiento financiero, ROA, ROE y margen neto de COALSA al cierre del Ejercicio 2016 fueron de 9.7%, 2.5%, 2.7%, respectivamente¹³ (ver la Tabla 1 del caso). Si bien las condiciones del Sector con respecto a las exigencias patrimoniales acotan el rendimiento de estas ratios, en todos los casos se observa a COALSA por debajo de la media del Sector, situación que se complica más aún si se evalúa la tendencia decreciente que muestra la empresa en los últimos años (ver las Figuras 4 y 5).

¹² Estas utilidades son el producto de S/ 1,195 (ventas totales) * 80% (participación en mercado local) * 4% (margen promedio).

¹³ Este promedio no considera a DEPSA, recientemente adquirida por el Grupo ASNAR; esta cuenta con un apalancamiento financiero de ~100%.

Figura 4. Desempeño COALSA - ROE



Fuente: elaboración propia

Figura 5. Desempeño COALSA - ROA



Fuente: elaboración propia

2.5.3. Servicio al cliente

Considerando que el servicio que proveen los AGD está orientado a las empresas que buscan capital de trabajo y que a la vez mantienen existencias en su flujo operativo que pueden ser utilizadas como medio para el financiamiento de sus operaciones a través del *warrant* —que se constituye como la alternativa a la medida por la cual el cliente coloca parte de sus inventarios en garantía para obtener liquidez que le permita cubrir sus necesidades operativas—, la propuesta de valor destaca por la rapidez y oportunidad en la atención de los requerimientos de los clientes.

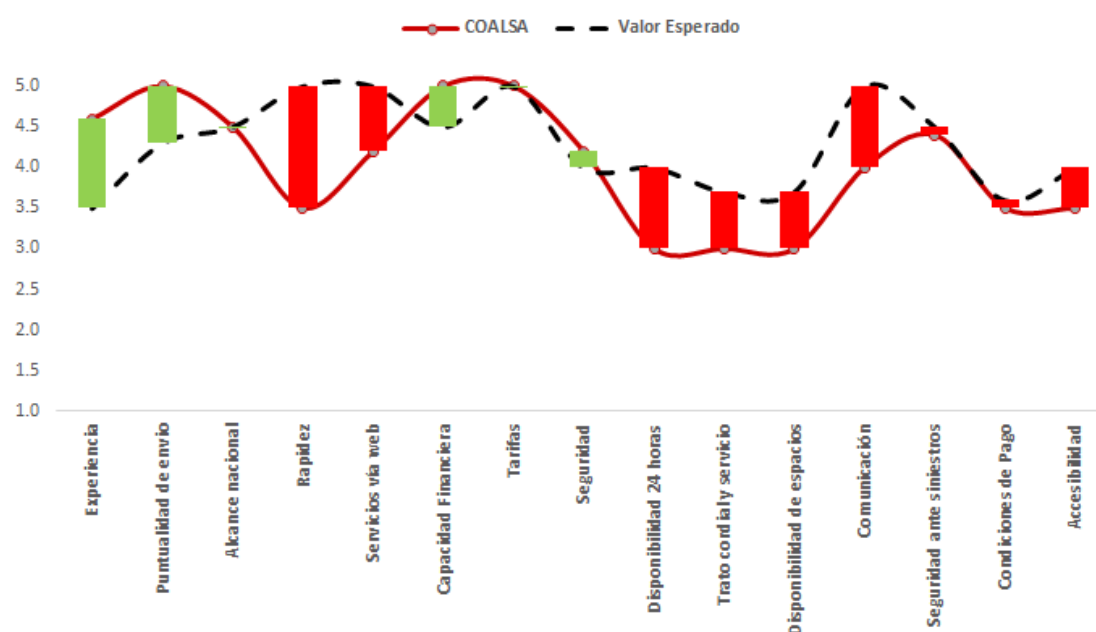
En la encuesta realizada, se observa que COALSA está siendo calificada deficientemente en términos de calidad de servicio (Anexo 6 del caso), teniendo nueve de 15 atributos calificados por debajo de la media del Sector; el 25% de estos encuestados indicaron haber iniciado relaciones comerciales con otra empresa, y otros clientes han optado por tener dos AGD, situación que anteriormente no se presentaba.

Al conversar con los clientes, estos manifestaban que habían tomado dichas decisiones al ver que el nivel del servicio de otras AGD mantenía los más altos estándares, con líneas

aprobadas para generar *warrant*, lo que reducía los tiempos de emisión y desembolso, atributo altamente valorado.

Las valoraciones positivas se encuentran básicamente en atributos asociados al posicionamiento ganado por su experiencia y ubicación geográfica; sin embargo, dicha limitada ventaja puede llegar a ser igualada en el corto plazo a partir de inversión en agencias/oficinas descentralizadas o por estrategias de reclutamiento agresivas por parte de la competencia, insertando en sus planillas personal de reconocida reputación en el mercado. La Figura 6 muestra un detalle de la valoración de los atributos del producto.

Figura 6. Valoración de los atributos del producto



Fuente: Reflekta (2016)

2.5.4. Recursos humanos

En COALSA, el personal de operaciones contaba, en promedio, con 15 años de servicio, con un promedio de edad de 42 años, un sistema de compensación que no es orientado por objetivos (sueldos fijos), con ingresos por encima del mercado y una tasa de rotación del 0%. Esto no muestra correlación con el bajo desempeño de la empresa en términos económicos ni de servicio al cliente, siendo el equipo de Operaciones directamente responsable del mantenimiento de los clientes o venta recurrente. Estos beneficios, a su vez, impactaban negativamente en las relaciones con las otras unidades, específicamente con el equipo Comercial —con quienes se observaba una “fricción”—, que sí cuentan con un sistema de incentivos variable. Con este sistema enfocado en la captación de nuevos clientes procuran mantener un ritmo de ventas que muchas veces pasa por la inserción de una nueva cuenta de bajo volumen (76 cuentas poseen el 28%), que no reciben un servicio idóneo por parte del equipo de Operaciones, enfocado únicamente en las cuentas *top*, donde aparentemente vienen haciendo un buen trabajo, al punto de que el cliente requiere exclusividad por parte de los ejecutivos asignados a su cuenta.

Por otro lado, la estructura organizacional (ver el Anexo 7 del caso) tiene un diseño funcional que no reconoce las diferencias entre los clientes y que gestiona aisladamente la relación con ellos, ya que, por ejemplo, un cliente en su ciclo de vida interactuará con Comercial, Operaciones e Inspectoría, sin tener en este ciclo un tratamiento integral que asegure un servicio estándar a lo largo del proceso.

2.6. Descripción del problema

2.6.1. Primer nivel: Eficacia

Sistemas de dirección (esquemas de incentivos) y estructura formal (organización) no alineada a la estrategia de la empresa, repercutiendo en el deterioro de los indicadores financieros y una alta pérdida de clientes, no permitiéndoles cumplir su visión, la que busca destacarse por brindar un servicio de excelencia, que será concretado en tanto se atiendan los requerimientos de los clientes de manera rápida y oportuna.

2.6.2. Segundo nivel: Atractividad

Falta de capacidades para retener y desarrollar clientes sobre la base de un mejor entendimiento de sus necesidades (saber distintivo), por lo que al tener un bajo nivel de servicio inician relaciones comerciales con la competencia; por otro lado, la ausencia de espacios para fomentar la línea de carrera limita el desarrollo de competencias en el personal.

2.6.3. Tercer nivel: Unidad

Falta una visión (misión externa - enfoque de cliente) común, que sea practicada realmente en la organización; divide a la organización (Operaciones-Comercial).

2.7. Alternativas de solución

- a) Vender COALSA
- b) Fusionar las tres AGD del Grupo (COALSA – DEPSA – ALMA).
- c) Ejecutar cambios en los sistemas de dirección y en la estructura formal de la empresa.

Estas tres alternativas se detallan en la Tabla 4.

Tabla 4. Alternativas de solución

Alternativas	Económico (1)	Gestión del Cambio (2)	Estratégico (3)	Sostenibilidad (4)
a) Vender COALSA	--	++	--	---
b) Fusionar COALSA con las demás AGD del grupo.	-	---	--	-
c) Ejecutar cambios en los Sistemas de Dirección y Estructura Formal de la empresa.	++	-	++	++

(1) Valora si la alternativa tiene mayor proyección de beneficios económicos. La alternativa de vender COALSA se evalúa con menor potencial económico, ya que comprar a la empresa con la posición actual la subvalúa. La alternativa de fusionar se evalúa con valoración neutral, ya que, si bien podría generar sinergias en costos, no corrige los temas de fondo de la empresa; por el contrario, los podría potenciar, ya que le sumaría los riesgos de la integración de las empresas.

(2) Valora la complejidad del cambio de la alternativa.

(3) Valora si el cambio se alinea a la estrategia de la empresa (excelencia de servicio cliente).

(4) Evalúa si la alternativa potencia la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Fuente: elaboración propia

La Alternativa seleccionada es la “c”: ejecutar cambios en los sistemas de dirección y en la estructura formal de la empresa.

2.8. Plan de acción

2.8.1. Mejora en la estructura comercial

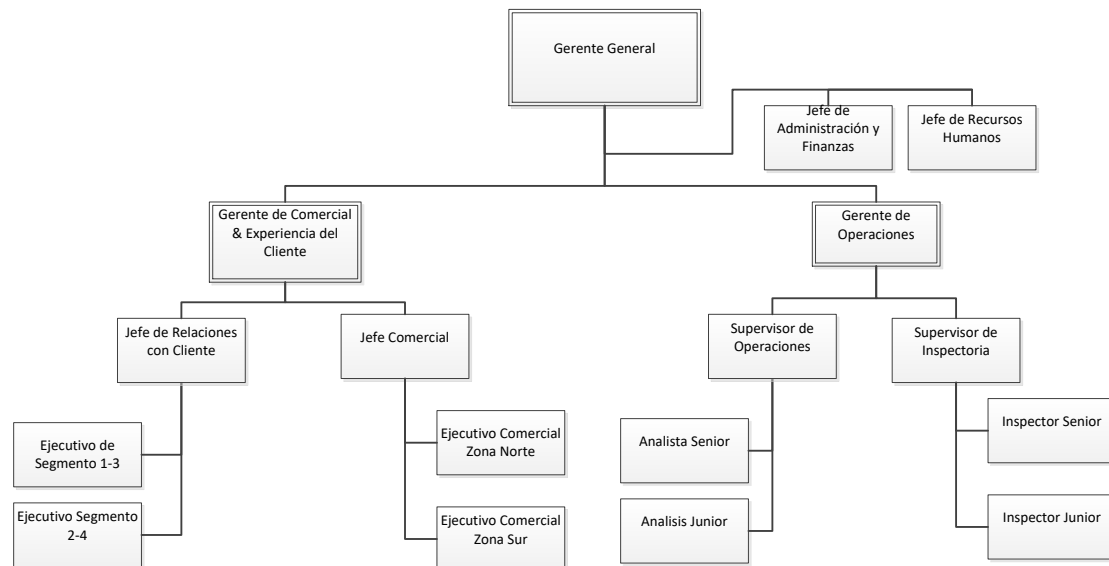
Adecuar la estructura organizacional con una gerencia que cautele la experiencia de servicio al cliente y que esté 100% enfocada en la generación de soluciones a sus necesidades. Asimismo, un jefe de Relaciones con el Cliente (JRC), responsable de administrar las cuentas, asegurando el cumplimiento de la visión y el tratamiento integral del mismo. Por otro lado, a fin de cumplir la correcta integración entre el proceso de desarrollo del servicio y su oferta comercial, se integrará a esta nueva gerencia el equipo Comercial, por lo que su denominación final sería “Gerencia Comercial y Experiencia”. Finalmente, cada uno de los roles, sea relación o comercial, se enfocará en entender las necesidades de cada segmento de clientes, buscando mejorar el balance del servicio entre los clientes de alto valor presente versus aquellos potencialmente rentables, pero que hoy generan poco valor. La integración de estas funciones permitirá dinamizar el *feedback*, mejorando continuamente la oferta de valor para los clientes.

2.8.2. Mejora de la estructura de operaciones

En línea con mejorar la oferta de servicios, se plantea un cambio más a la estructura, consolidando la función de Operaciones e Inspectoría en el gerente de Operaciones, quien estará a cargo de la entrega y el mantenimiento de las prestaciones, buscando una atención uniforme para el cliente.

En un segundo nivel, se propone implementar posiciones de analistas sénior y junior, a fin de ampliar los espacios de desarrollo y línea de carrera, situación que no era considerada anteriormente por la compañía, lo cual generaba una insatisfacción en el personal de Operaciones. La Figura 7 presenta la estructura sugerida para la empresa.

Figura 7. Estructura organizacional recomendada



Fuente: elaboración propia

2.8.3. Segmentación de clientes y diferenciación de tratamientos

Trabajar en la segmentación de los clientes, sobre la base del valor presente y potencial¹⁴, a fin de implementar una diferenciación en el tratamiento de estos, como puede verse en la Figura 8.

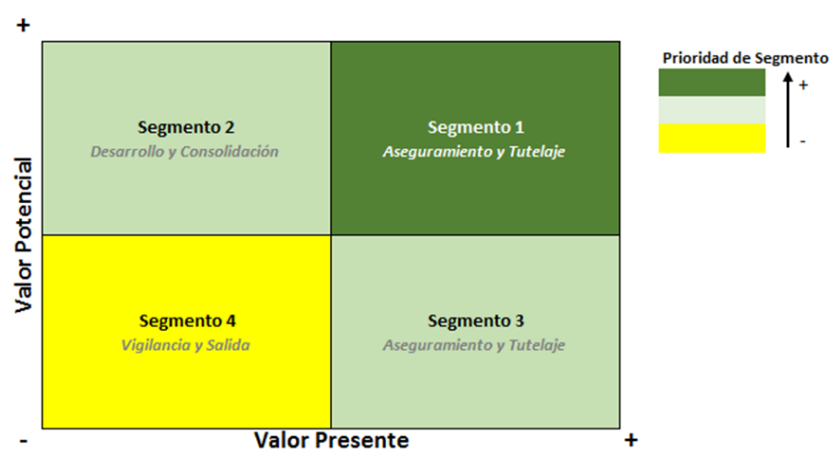
- Estrategia de “aseguramiento y tutelaje” (segmentos 1 y 3). Los clientes de estos segmentos son los que sostienen los ingresos actuales para el Sector. Se trata de grandes empresas que, a su vez, demandan mucha dedicación y esfuerzo en la atención de sus requerimientos e involucran transacciones de altos volúmenes. La diferencia entre el segmento 1 y el segmento 3 se relaciona con el potencial futuro de los mismos, principalmente vinculado al incremento del SOW de COALSA, por lo que el foco de esta estrategia será asegurar el vínculo comercial para los clientes del segmento 1 y la captura/incremento de volumen de negocios para el segmento 3.
- Estrategia de “desarrollo y consolidación” de relaciones (segmento 2). Los clientes de este segmento tienen una baja contribución a los resultados actuales de la empresa; sin embargo, por sus perspectivas de crecimiento podrían migrar al

¹⁴ El valor presente es el resultado del margen neto que actualmente genera el cliente. El valor potencial considera las proyecciones de crecimiento del cliente según la industria a la que pertenezca y el *share of wallet* (SOW) con COALSA; por ejemplo, un cliente de alto valor para el Sector con bajo SOW con COALSA estará tipificado como de “alto potencial”.

segmento 1, por lo que esta estrategia busca acompañarlos en el crecimiento y fidelizarlos en el proceso a través de un asesoramiento continuo.

- Estrategia de “vigilancia y salida” (segmento 4). Los clientes de este segmento dan un bajo aporte a los resultados actuales y presentan bajas perspectivas de mejora, por lo que esta estrategia plantea una revisión individual de las cuentas, a fin de identificar aquellas con una contribución negativa a los resultados (por ejemplo, margen de contribución negativo) o las que cubren costos variables y aún contribuyen a la absorción de costos fijos, con el propósito de iniciar el término de las relaciones comerciales o continuar con una relación de mantenimiento básico, según corresponda.

Figura 8. Estrategia



Fuente: elaboración propia

2.8.4. Sistemas de incentivos

Se adecuarán los sistemas de incentivos del equipo de Operaciones, pasándolo de fijo a mixto: 60% fijo + 40% variable. Dentro del componente variable se considerará:

- Índice de rotación de clientes: número de clientes que terminaron relaciones con la empresa en el mes en curso entre número de clientes de la cartera. Indicador grupal (15%).
- Nivel de satisfacción de servicio al cliente (*net promoter score* - NPS): encuesta mensual a clientes de COALSA, que busca conocer el nivel de recomendación del servicio. Contará con una escala de valoración del 1 al 10; el *score* se construye tabulando la proporción de 9-10 obtenida en la encuesta (promotores). Este indicador es individual por cada gestor de cuenta (25%).

2.8.5. Costeo de nuevas medidas

Los cambios generarán un costo estimado en S/. 232 mil anuales. Para financiar este costo se tendría que generar una venta incremental promedio de S/ 8.7 millones mensuales (ver la Tabla 5).

Tabla 5. Financiamiento de costo

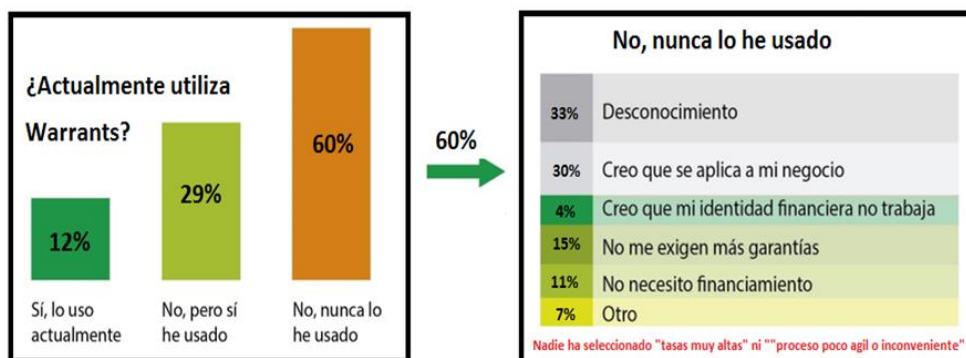
Personal Nueva Área	Prom. Mes	Anual
Gerente Comercial	S/. 13,000	S/. 133,250
Jefe de Relaciones Clientes	S/. 6,500	S/. 78,000
Personal Documentario (02)	S/. 3,700	S/. 51,800
Personal de Inspectoria (03)	S/. 4,800	S/. 67,200
Asistente de contabilidad (01)	S/. 1,500	S/. 21,000
Mensajería (01)	S/. 850	S/. 11,900
Incremento		S/. -
Luz, Agua, Telefono	S/. 150	S/. 1,800
Viaticos	S/. 400	S/. 4,800
Otros	S/. 250	S/. 3,000
Comisiones	S/. 500	S/. 13,680
Ahorros Dos Jefaturas (02)	S/. -11,000	S/. -154,000
TOTAL EGRESOS	S/. 20,650	S/. 232,430
Para llegar al punto de Equilibrio con una tarifa de 0.22% se necesitaría una venta incremental de		S/. 8,751,240

Fuente: elaboración propia

2.8.6. Tamaño potencial del mercado

Del estudio de mercado elaborado por Reflekta en el año 2016, a través de entrevistas en profundidad a 40 clientes y no clientes de la empresa, se obtiene información útil para generar estimaciones sobre el tamaño del mercado. Dicha información se detalla en la **Figura 9**.

Figura 9. Información de encuestas a clientes y no clientes



Fuente: Reflekta, 2016.

En el análisis hemos considerado lo siguiente:

- La tasa de retención del 29.3% resultante del mantenimiento del 12% del 41% de los clientes que usan/usaron el *warrant*.
- El 60% que nunca usó el producto podría descomponerse en 33% que no lo conoce y 67% que tiene algún conocimiento de este.

- Del 67% que tiene algún conocimiento, 73% ($[30\%+4\%+15\%] / 67\%$) considera que el producto es aplicable a su negocio.
- Si este mismo 73% lo aplicáramos al 60% original que “nunca usó el producto”, nos daría un 43% que considera que el producto es aplicable a su negocio.
- El caso señala que el 30% de los clientes que considera el *warrant* aplicable a su negocio, finalmente lo utiliza, por lo que el crecimiento potencial de mercado sería del 13% ($43\% * 30\%$).
- A este 17% le aplicamos la tasa de retención del 29.3%, obteniendo un alza en el portafolio del 3.7%, lo que representaría un incremento del 30% del actual volumen de portafolio (3.7% del 12% que actualmente usa el producto).

Siendo el tamaño del mercado actual de 700 millones de dólares, dados los cálculos explicados nos daría un nuevo tamaño de mercado de 910 millones de dólares. Para COALSA, considerando su 28% de *market share*, representarían US 58 millones (S/ 194 millones) en saldos de inventario incrementales.

La venta incremental requerida para cubrir los costos de los cambios estructurales representa el 5% del volumen de negocio potencial calculado, que consideramos que puede explotarse a partir de estas mejoras, por lo que el financiamiento es totalmente factible.

2.9. Recomendaciones

Se recomienda implementar la alternativa “C”, ya que los cambios planteados tendrían un impacto positivo en el crecimiento de la empresa, por el alineamiento de los sistemas de dirección y de la estructura formal que mejorarían el enfoque al cliente, redundando en un mejor nivel de servicio, reduciendo así las tasas de deserción de clientes y potenciando las capacidades para tomar los espacios de mercado existentes (S/ 210 millones incrementales). A su vez, el cambio organizacional generará nuevos espacios de desarrollo del personal, en lo profesional y económico, propiciando promociones internas, verticales o laterales.

BIBLIOGRAFÍA

- Alma Perú. (s. f.). ¿Quiénes somos? Recuperado de <https://www.almaperu.com.pe/qsomos.html>
- Almafin. (s. f.). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.almafin.com.pe/>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México [CNBV]. (25 de octubre de 2013). *Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito*. Recuperado de <https://www.cnbv.gob.mx/SECTORES-SUPERVISADOS/OTROS-SUPERVISADOS/Descripci%C3%B3n-del-Sector/Paginas/Organizaciones-y-Actividades-Auxiliares-de-Cr%C3%A9dito.aspx>
- Compañía Almacenera SA [CASA]. (2016a). *Nuestra empresa. Quiénes somos*. Recuperado de <https://www.casaransa.net/casaransa.net/quienes-somos/>
- Compañía Almacenera SA [CASA]. (2016b). *Nuestra empresa. Visión*. Recuperado de <https://www.casaransa.net/casaransa.net/vision>
- Depsa. (s. f.). *Nosotros*. Recuperado de <https://www.depsa.com.pe/es/nosotros/>
- Flores, J. (2015). *Grupo Ransa. Características y definición*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/JhOnatanFlorez3/ransa-sa>
- Ransa. (s. f.). *Historia de Ransa*. Recuperado de <https://www.ransa.biz/historia/>
- Reflekta. (2016). *Análisis de opiniones y percepciones de clientes/no clientes de Almafin y competidores a fin de detectar oportunidades de crecimiento*. [Presentación de PowerPoint]. Lima: Autor.
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS]. (2002). *Resolución S.B.S. N°040-2002*. Recuperado de https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT_CN/DV_INT_CN/1368/v1.0/Adjuntos/040-2002.r.pdf
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS]. (2007). *Resolución S.B.S. N° 926-2007*. Recuperado de https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT_CN/DV_INT_CN/1170/v1.0/Adjuntos/0926-2007.r.pdf