



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# TRANSPORTE DE DINERO

Sonny Torbisco-Cervantes

Lima, abril de 2018

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**



**TRANSPORTE DE DINERO S.A.**

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

**SONNY ADOLPH TORBISCO CERVANTES**

Asesor: Patricia Lam Reyes

Lima, abril 2018

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Evelin, mi esposa, por toda la comprensión y el apoyo incondicional que siempre me ha brindado durante el desarrollo de este nuevo reto, gracias mi amor.

## RESUMEN

*El siguiente caso plantea una situación y evaluación de negocio de una empresa de transporte de valores, en un contexto sin crecimiento de ventas en los últimos 2 años. Evalúa expandir su cartera de clientes, atendiendo a pequeñas y medianas empresas (PyME). Actualmente su cartera principal está conformada por grandes clientes de los sectores de banca, industria y retails.*

*En el transcurso de la evaluación, uno de sus grandes clientes de banca solicita negociar una mejora de precios, ante la posible negativa se tienen altas probabilidades de perder a este cliente y a otros clientes del sector que sigan sus pasos.*

*El caso expone la viabilidad del proyecto a evaluar, así como también los intereses de los clientes respecto al servicio buscado. Finalmente, la estrategia y planes de acción de la empresa teniendo en cuenta el entorno cambiante.*

**Palabras Claves:** *Estrategia; análisis de situación de negocio; dirección general*

## ABSTRACT

*The following case raises a situation and a commercial evaluation of a securities transport company, in a context without sales growth in the last 2 years. Evaluates the expansion of its client portfolio, providing services to small and medium enterprises. Currently, its main portfolio is composed of large clients from the banking, industrial and retail sectors.*

*In the course of the evaluation, one of its large banking clients requests to negotiate an improvement in prices, given the possible negative, there is a high probability of losing this client and other customers in the sector who follow in their footsteps.*

*The case exposes the viability of the project to be evaluated, as well as the interests of the clients with respect to the service sought. Finally, the strategy and the action plans of the company taking into account the changing environment.*

**Keywords:** *Company; business situation analysis; general direction*

## TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria .....	ii
Resumen .....	iii
Abstract.....	iii
Indice de Tablas.....	vi
Indice de Figuras .....	vii
CAPÍTULO 1. Transporte de Dinero S.A. ....	1
1.1. Sector de transporte de valores.....	1
1.2. Operativa del servicio de transporte y procesamiento de efectivo .....	4
1.3. Transporte de Dinero S.A.....	4
1.4. Resguardo de Dinero S.A. ....	6
1.5. Proyecto PYME.....	7
Anexos.....	8
Anexo 1. Horarios de concentración de las prestaciones de servicio de recojo y entrega de valores.....	8
Anexo 2. Mercado de transporte de valores .....	9
Anexo 3. Potencial de mercado de la categoría PyME.....	10
Anexo 4. Indicadores del nivel de uso de efectivo en el consumo de hogares de diversos países .....	11
Anexo 5. Crecimiento del mercado de transporte de valores .....	12
Anexo 6. Procesos en la gestión de efectivo de las PyME.....	13
Anexo 7. Concepto del servicio ofrecido por TRADISA para el proyecto PyME.....	18
Anexo 8. Resultados resumidos de las encuestas y entrevistas sobre el concepto PyME entregados por TRADISA .....	19
CAPÍTULO 2. Teaching Note.....	21
2.1. Estructura del caso.....	21
2.2. Objetivo principal .....	21
2.3. Objetivos específicos.....	21
2.4. Análisis del caso .....	22
2.4.1. Síntomas .....	22

2.4.2. Problema.....	39
2.4.3. Evaluación .....	39
2.4.4. Alternativas: .....	39
2.4.5. Evaluación de las alternativas.....	40
2.4.6. Resultados.....	42
2.4.7. Plan de acción.....	42
Conclusiones.....	45
Bibliografía.....	47

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Crecimiento porcentual del mercado.....	22
Tabla 2. Participación de mercado para 2016.....	23
Tabla 3. Composición del mercado .....	23
Tabla 4. Mercado por categoría de empresas .....	24
Tabla 5. Mercado no atendido .....	24
Tabla 6. Proyección de la reducción del uso de efectivo.....	25
Tabla 7. Composición de clientes de TRADISA por categorías .....	28
Tabla 8. Composición de clientes de REDISA por categorías .....	31
Tabla 9. Comparativo de tarifas TRADISA vs REDISA .....	33

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Flujo del dinero en efectivo desde las personas .....	26
Figura 2. Flujo del dinero en efectivo hacia las personas.....	27
Figura 3. Flujo de atención al cliente de TRADISA .....	29
Figura 4. Ciclo de gestión de efectivo .....	30
Figura 5. Flujo de atención al cliente de REDISA para grandes empresas .....	32
Figura 6. Flujo de atención al cliente de REDISA para PYME .....	32
Figura 7. Análisis del sector .....	35
Figura 8. Alternativa de gestión de efectivo.....	37
Figura 9. Ciclo de gestión de efectivo de TRADISA .....	38



## **CAPÍTULO 1. TRANSPORTE DE DINERO S.A.**

Alejandro Rivas, Gerente Comercial de Transporte de Dinero S.A., observaba a través de su ventana lo contento que estaba el personal de operaciones mientras pasaban al comedor, construido hace 3 años en la planta. Era noviembre de 2017, Alejandro estaba inmerso en sus pensamientos porque faltaban un par de semanas para exponer las decisiones que tomaría la División Comercial en busca de mejorar el crecimiento de las ventas, las cuales no habían crecido desde hace 2 años. Pensaba si debía lanzar el “Proyecto PyME” y si este le permitiría aumentar su participación de mercado.

Otro asunto que lo tenía muy preocupado era la solicitud del Banco Regional S.A.<sup>1</sup>, para reducir las tarifas cobradas por el servicio de transporte de valores; de lo contrario el área de compras licitaría el servicio para el siguiente año; práctica que no se realizaba desde hace 5 años para este tipo de servicios. ¿Cómo podría evitar que el banco convoque a licitación, sin acceder al total de la reducción de tarifa que solicita? Por otro lado, no sabía cómo enfrentaría el tema con la Gerencia y el Directorio.

### **1.1. Sector de transporte de valores**

En el Perú, las empresas basadas en el nivel de ventas anuales se componen en grandes, medianas, pequeñas y microempresas<sup>2</sup>. Las grandes empresas generalmente acumulan más de 30,000 soles por día en sus puntos de ventas, producto de su actividad comercial, siendo estos, usuarios intensivos de servicios de transporte y gestión de efectivo, como los bancos, retails, estacionamientos de servicios, distribuidoras, etc. Que, por su estructura formal, no se pueden permitir transportar el dinero de otra forma que no sea a través de un servicio que les garantice la seguridad y un buen servicio.

Estas grandes empresas dentro de su estructura de trabajo tienen grandes movimientos de efectivo en momentos claves como, al iniciar y al finalizar el día, donde se esperará el recojo el mismo día, o en algunos casos solicitar el resguardo de efectivo a recogerse en días posteriores. Esto según el volumen de venta o los costos del servicio.

Por otro lado, las empresas medianas y pequeñas, pese a tener una recaudación de efectivo importante, entienden el servicio como un gasto y no una inversión que garantice su seguridad. Tan es así que existen varios casos donde han sido víctimas de robos durante su transporte, exponiendo a sus trabajadores y sin forma de recuperar lo perdido. Es en estas situaciones, donde ven la necesidad de buscar una empresa que les brinde el servicio y con el menor costo. Es el precio el criterio de mayor importancia.

---

<sup>1</sup> Banco Regional representa para TRADISA dentro de sus clientes de banca el 35% de dichas ventas.

<sup>2</sup> Las empresas según el nivel de facturación anual en miles soles. Grandes: 9,200 a más, medianas: 6,800 a 9,200; pequeñas: 600 a 6,800; micro: hasta 600. (Ley N° 30056, 2013).

Las empresas que prestan el servicio, adquieren capacidades de transporte (camiones blindados) suficiente para atender a sus clientes en el menor tiempo durante el día (Anexo 1) y teniendo estas unidades sin actividad el resto del día.

El sector está distribuido de la siguiente forma:

**Banca:** Comprende la atención de empresas del sector bancario como los bancos, cajas, financieras incluyendo los ATM<sup>3</sup>, este segmento está compuesto en un 99.9% por grandes empresas. También se incluye dentro de este rubro el banco nacional.

Los servicios más destacados son:

- Recojo de billetes y/o monedas desde las agencias bancarias hacia sus bóvedas, pasando antes por un servicio de conteo y verificación<sup>4</sup>.
- Entrega de billetes y/o monedas desde las bóvedas del banco hacia sus agencias, preparados en las denominaciones requeridas.
- Suministrar a los ATM de billetes necesarios para que los clientes sean correctamente atendidos. Se preparan las denominaciones y cantidades necesarias según ATM.

**Industria:** En esta distribución se considera toda empresa que generara efectivo producto de sus operaciones comerciales en el lugar de venta, como las estaciones de servicio, los restaurantes, centros de entretenimiento, retails, etc. Así también está considerada dentro de esta distribución toda empresa interesada en trasladar efectivo de un punto a otro. Por consiguiente, dentro de este segmento se encuentran desde las grandes empresas hasta las microempresas. Se destacan los servicios:

- Recojo de billetes y/o monedas desde un punto de venta de una empresa hacia las bóvedas del banco, pasando antes por un servicio de conteo y verificación.
- Entrega de billetes y/o monedas desde las bóvedas del banco donde tienen sus cuentas hacia sus puntos de ventas según las denominaciones requeridas. El retail usa este servicio y lo solicita para cada punto de cobro dentro de la tienda.

**Gobierno y otros:** Todo lo referente a licitaciones del estado, que por lo general consiste en el traslado de cheques, sobres con efectivo y su distribución en un punto determinado.

---

<sup>3</sup> ATM: “Máquina conectada informáticamente con un banco que permite efectuar al cliente ciertas operaciones bancarias mediante una tarjeta o libreta magnéticas que tienen asignada una clave personal.” (ATM, 28 de abril de 2014).

<sup>4</sup> Las empresas contaban con instalaciones propias para contar, verificar y revisar el estado de los diferentes billetes y monedas antes de ser entregados a los bancos.

**Minería**<sup>5</sup>: Particularmente, dentro de esta distribución se considera el traslado de metales valiosos que requieren pocas empresas mineras del país.

Transporte de Dinero S.A., conocido como TRADISA, tenía participación en Banca, Industria, Gobierno y otros; pero no en Minería por decisión de la dirección.

El sector de transporte de valores está consolidado. Las dos empresas líderes aumentaron su participación con la adquisición de casi todas las otras compañías del mismo rubro, dejando a Transporte de Dinero S.A. con el 49% y a su mayor competidor, Resguardo de Dinero S.A. (REDISA), con el 47% del mercado demandante<sup>6</sup> (Anexo 2).

Un estudio realizado por una importante empresa de investigación de mercado, indica que dentro de la categoría PyME<sup>7</sup> solo el 21% de los servicios de transporte y procesamiento ejecutados por las mismas empresas asumiendo el riesgo que este accionar implicaba (Anexo 3).

En el Perú comenzó a ser notable la reducción de compras en los hogares con efectivo, están optando cada vez más por hacer sus compras por otros medios de pago, principalmente con tarjetas débito, crédito y transferencias. Un estudio del presente año demuestra que el 99% de las compras en los hogares se realizan con efectivo (Anexo 4). Pero la tendencia indicaba que en Perú los consumos a través de otros medios de pago, diferentes al efectivo, se duplicarían durante el año 2018, según fuentes confidenciales de TRADISA.

El sector bancario busca reducir sus gastos y sus costos operativos; pero sin afectar el nivel de servicio que ofrecen. Por lo que incentivan el uso frecuente de las tarjetas de débito, crédito, aplicativos móviles y la aplicación web, en las diversas operaciones de compras de sus clientes.

El mercado de transporte de valores en el Perú ha tenido un crecimiento constante en los tres últimos años (Anexo 5). Y se espera que continúe esta tendencia en los próximos tres años. En la evaluación de mercado de transporte de valores no se considera a las microempresas, debido a que éstas manejan montos muy reducidos en sus puntos de ventas, para quienes el servicio de transporte de valores se convierte en un servicio de lujo ya que las tarifas del servicio llegarían a significar hasta el 20% del monto a transportar, por lo cual no están dispuestos a contratar el servicio.

---

<sup>5</sup> En este tipo de servicios solo una empresa la lideraba con el 99%, Resguardo de dinero S.A., por los riesgos que implicaba este tipo de servicios. Dentro del total del mercado solo representaba el 6% del mismo y no despertaba un interés en las otras empresas competidoras.

<sup>6</sup> Mercado demandante: del total de servicios ejecutados con terceros. No considera si la propia empresa realiza el transporte de su dinero a una agencia bancaria o cajero.

<sup>7</sup> PyME, significa pequeñas y medianas empresas.

## **1.2. Operativa del servicio de transporte y procesamiento de efectivo**

El transporte y el procesamiento de efectivo, son las principales actividades operativas que ejecutan las empresas de éste sector para cumplir con los servicios y productos que éstas ofrecen. El transporte de efectivo se realiza en camiones blindados y con personal capacitado para esa labor.

Para ejecutar un servicio, se expide un contrato con el cliente en el que se estipulan las tarifas, requerimientos y condiciones para llevar a cabo el servicio. Una vez definido, el proceso estándar es el siguiente:

1. El cliente prepara las remesas<sup>8</sup> dentro de las bolsas y con los sellos que se suministran, dichas remesas ya están listas antes de la llegada del personal de la empresa que presta el servicio de transporte y procesamiento de efectivo.
2. Dentro del horario establecido, el proveedor se acerca al local con el camión blindado y con tres personas (un conductor y dos portavalores), y pasa a recoger las remesas.
3. Para el recojo de las remesas, el cliente expide un remito<sup>9</sup>, en él indica el monto que está entregando en cada bolsa. El proveedor verifica que las bolsas se encuentren selladas y correctamente precintadas.
4. Una vez que el camión blindado ha terminado su recorrido, se dirige a la planta de procesamiento de efectivo.
5. Dentro de la planta se entregan las bolsas con el efectivo para su procesamiento.
6. El procesamiento consiste en:
7. Conteo del monto por bolsa
8. Verificación con el remito
9. Identificación de falsos billetes o monedas
10. Clasificación por denominación
11. Clasificación por depuración (billetes y monedas viejas o deterioradas)
12. Luego del procesamiento se procede al registro del efectivo en las cuentas bancarias del cliente. Esta operación ocurre al día siguiente de recoger el efectivo.
13. Una vez registrado, se deposita en las bóvedas que los bancos mantienen dentro de la planta del proveedor.

## **1.3. Transporte de Dinero S.A.**

Transporte de Dinero S.A., conocida como TRADISA, tiene dentro de su cartera de clientes empresas de los sectores Banca e Industria con participaciones del 65% y 30%

---

<sup>8</sup> Entiéndase como remesas, el efectivo que debe ser enviado al banco, para su depósito en su respectiva cuenta bancaria.

<sup>9</sup> El remito es un documento que indica la numeración de la bolsa y su contenido (monto) como una declaración jurada que será verificada en la planta de procesamiento.

respectivamente, y lo restante en el sector Gobierno y otros. Uno de los sectores con mayor margen de contribución promedio para TRADISA es Industria, ya que es un 10% superior al margen de Banca.

TRADISA se ha enfocado en fortalecer su *awareness*, debido a que su estrategia de ventas está enfocada en atender las solicitudes por el servicio de transporte de valores que llegan vía telefónica o por correo electrónico, dependiendo del potencial de la empresa los clientes son asignados a un asesor de cuenta con quien mantendrán comunicación directa para todos sus requerimientos, reclamos u otras necesidades del servicio; en el caso de que estos clientes no representen volúmenes de venta importantes, son atendidos por el área de atención al cliente y no pasan por el área de asesoría comercial. Las tarifas que cobra la empresa son proporcionales al monto de dinero a transportar siempre que superen un mínimo, de lo contrario se cobra un monto fijo que cubre los costos de parada del camión blindado.

TRADISA se ha diferenciado en el mercado por ofrecer a sus clientes el mejor nivel de servicio (95% de cumplimiento ante los compromisos del horario de recojo). Asimismo, ha desarrollado nuevos productos para los sectores de Banca e Industria, buscando diferenciarse de su competencia. Estas ventajas competitivas le han permitido mantener a todos sus clientes del sector Banca desde hace 5 años. Pero, aun así, las ventas no han mostrado mayor crecimiento.

La relación construida con Banca, ha generado que se ofrezcan servicios complementarios como el abastecimiento de los ATM, y la gestión de los mismos en cuanto a mantenimiento, seguridad. Otra innovadora forma de conseguir ingresos y fortalecer la relación con el sector Banca, ha sido proporcionar máquinas contadoras de monedas para aquellas agencias donde se recaudan grandes volúmenes de monedas, producto de las actividades de los comercios y empresas alrededor de estas agencias; permitiendo agilizar las transacciones en las ventanillas de atención.

Otra innovación que se ha ofrecido a la Industria, ha venido de la mano con la necesidad que tienen los *retails* por los grandes volúmenes de efectivo que manejan. Las cajas automáticas de cobro<sup>10</sup>, permiten a cada personal de cobro, de las diferentes cajas dentro de la tienda, depositar el efectivo recaudado y realizar un registro automático del mismo; reduciendo los costos operativos de los *retails* al contar con menor personal para dicha labor, eliminar faltantes de efectivo, detección de billetes falsos y además de mejorar el clima laboral evitando que el personal se quede fuera de su hora laboral para el cuadro de caja.

---

<sup>10</sup> Las cajas automáticas de cobro conocidas como CAC, son cajas de seguridad que tienen una armadura blindada donde son almacenados los billetes. Estas cajas permiten contar los billetes, identificar sus denominaciones, relacionarlos a un usuario, identificar falsos billetes y entregar comprobante.

Sin embargo, pese a las últimas innovaciones y los nuevos equipos con los que cuenta, el transporte de valores sigue siendo el principal negocio, el cual se sigue realizando en camiones blindados, debido a las exigencias que solicita la empresa de seguros para la póliza, acorde con los montos de efectivo que debe trasladar. Estos camiones salen de las diferentes plantas por la mañana y retornan por la noche.

#### **1.4. Resguardo de Dinero S.A.**

Resguardo de Dinero S.A., conocido como REDISA, es el principal competidor de TRADISA, que igualmente ha expandido sus operaciones y clientes con la adquisición de otras compañías. Una de las adquisiciones más importantes de REDISA, realizada el año pasado, fue la empresa Seguridad Inteligente S.A.C., que contaba con un modelo de negocio que le permitía ser más eficiente en costos y orientado a empresas que recaudaban menos de 30,000 soles por día. Esto, ha permitido dentro de la categoría PyME, obtener el 86% del mercado atendido, es decir el REDISA tiene el 18% en un mercado atendido por terceros que es del 21% (Anexo 3).

Como parte de la adquisición, REDISA integró a la empresa Seguridad Inteligente S.A.C. como una unidad de negocio enfocado en la categoría PyME, bajo la marca REDISA. Esta unidad cuenta con vendedores que visitan a los clientes para ofrecer el servicio, presupuestarlo e incluso hacerles pruebas piloto. De obtener una respuesta negativa, estos vendedores indagan en los motivos, de tal forma que a la unidad le permita mejorar el servicio.

La particularidad de este servicio es el modo de transporte de las remesas. Estas son transportadas en cajas de seguridad que contienen un tinte especial que hace inservibles los billetes contenidos, aumentando así la seguridad del transporte y manejo, además de contar con un seguro en caso de pérdida. Por lo que el transporte podía realizarse en vehículos ligeros y a un menor costo. Esta estrategia permitía ofrecer tarifas bajas, hasta un 50% más económica que las ofertadas por TRADISA y REDISA para las grandes empresas, que requerían de los camiones blindados.

REDISA mantenía una segmentación más equilibrada con un 45% en Banca, 40% en industria, 9% Gobierno y 6% en Minería. Una de las fortalezas de REDISA era su propuesta de precios, un 4% más económica que las ofertadas por TRADISA, para los mismos segmentos. El nivel de servicio que ofrecía era en promedio del 90%, es decir, de 100 servicios definidos en un horario, en promedio solo 90 se cumplían dentro del horario establecido.

Para las grandes empresas, REDISA mantiene la misma operativa que TRADISA, utilizando para el transporte, camiones blindados. Así también las ventas se realizan cuando el cliente busca el servicio y dependiendo del potencial de venta puede ser

asignado a un asesor comercial. Para los requerimientos que representan menores ingresos se derivan a la unidad de negocio enfocada a las PyME.

Si bien REDISA no es líder en innovaciones, ofrece servicios y productos similares a TRADISA, a medida que estos iban siendo implementados en el mercado, en especial en las grandes empresas, donde incluso tenía un producto para el segmento industria similar a las cajas automáticas de cobro.

### **1.5. Proyecto PYME**

Como consecuencia de los resultados del estudio, al inicio del año, donde se apreciaba a REDISA con un 18% del mercado de PyME y que existía un gran potencial para desarrollarlo (Anexo 3), Alejandro había solicitado un estudio que le permitiera comprender al cliente de la categoría PyME y con ello determinar si debía desarrollar nuevas capacidades.

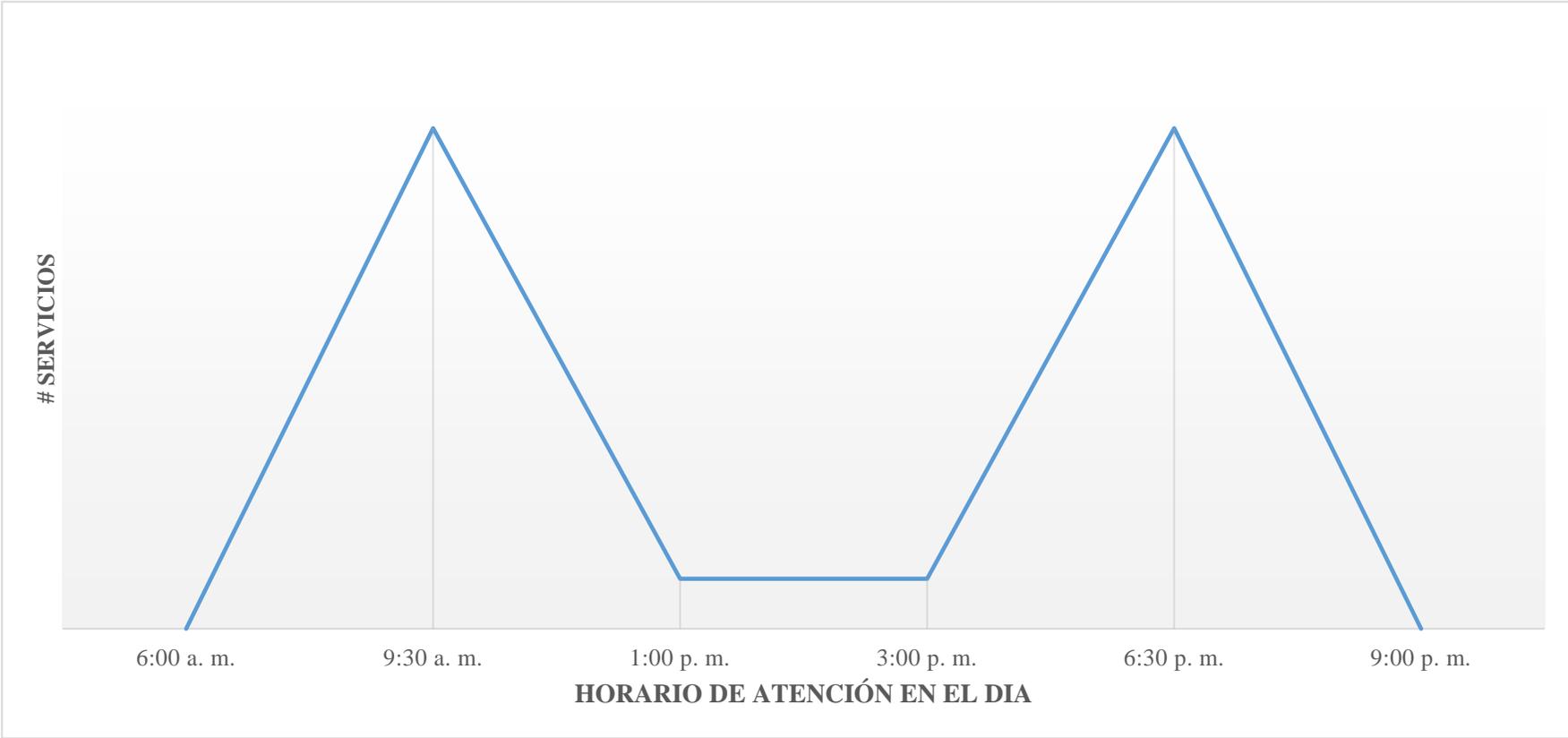
El estudio arrojaba que existían cuatro tipos de procesos en la gestión de efectivo de estas empresas (Anexo 6); por lo que Alejandro junto con Miguel Tarazona, Gerente de Operaciones, habían concluido que las cajas automáticas de cobro, en una versión más compacta, podrían atender la necesidad de tener a buen recaudo el dinero y la disponibilidad del mismo; pero desconocían la respuesta a la pregunta: ¿sería interesante la propuesta a los clientes de la categoría PyME? Un nuevo estudio, de mediados de año, permitió evaluar el concepto del proyecto y así también, se hicieron las pruebas piloto (Anexo 7 y 8). Este proyecto requería almacenar el dinero en las cajas automáticas de cobro hasta llegar aproximadamente al 90% de su capacidad antes de ser recogidas; pero Banco Regional S.A., participante del proyecto que garantizaba que todo el dinero depositado en estas cajas estaría disponible en las cuentas de sus clientes al día siguiente, exigía que el plazo máximo de almacenamiento sea de siete días. Banco Regional, a través de su alta dirección, mostraba todos los deseos de iniciar el lanzamiento del servicio para los clientes PyME.

Miguel evaluó los tiempos de menor demanda en el servicio de transporte actual (Anexo 1) y determinó que se podrían atender cerca de mil servicios para el proyecto PyME sin incrementar la flota de camiones blindados existentes, generándole un gran entusiasmo. Alejandro por su lado había calculado que las nuevas tarifas a ofrecer a los clientes PyME podrían igualar las tarifas de REDISA, manteniendo un margen similar a las que se obtienen con las grandes empresas en Industria.

¿Debía iniciar con el lanzamiento del proyecto PyME? Y ¿bajo qué condiciones debería hacerlo? ¿Cómo debería reaccionar ante la solicitud del área de compras del Banco Regional? ¿Qué debería solucionar antes Alejandro, ingresar a la categoría PyME o responder al banco?

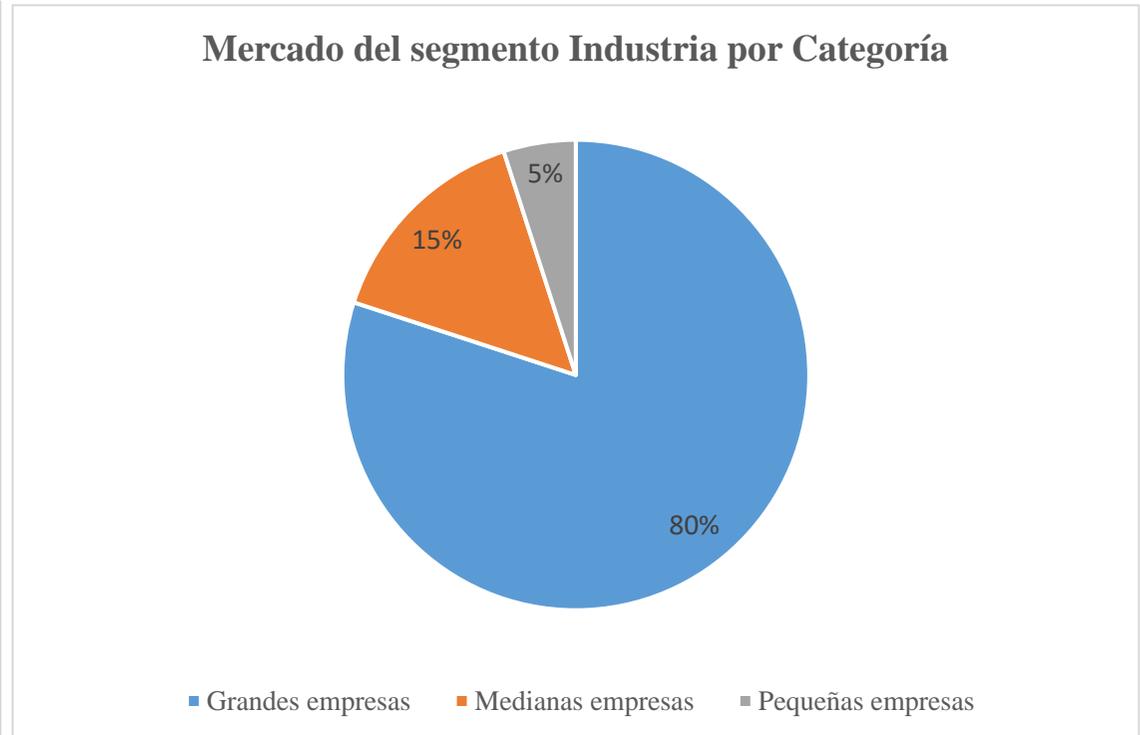
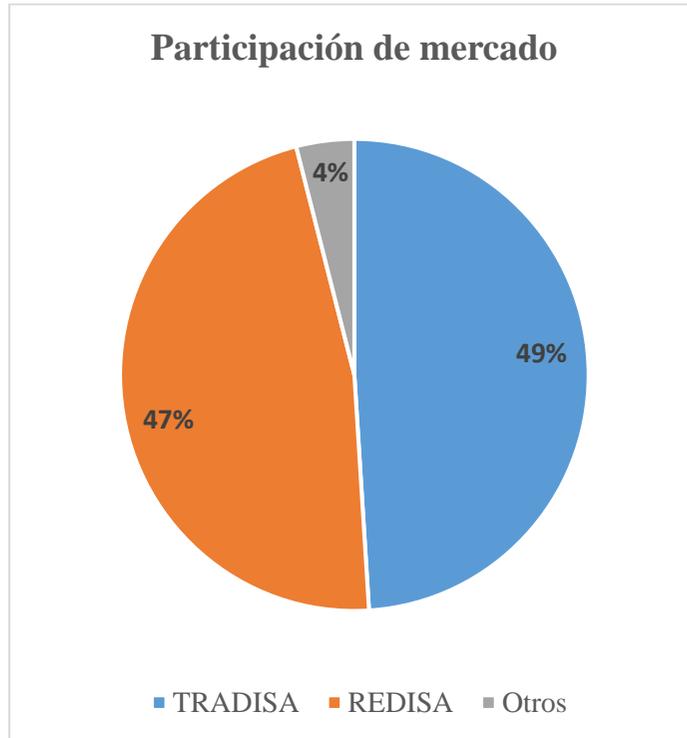
# ANEXOS

## Anexo 1. Horarios de concentración de las prestaciones de servicio de recojo y entrega de valores



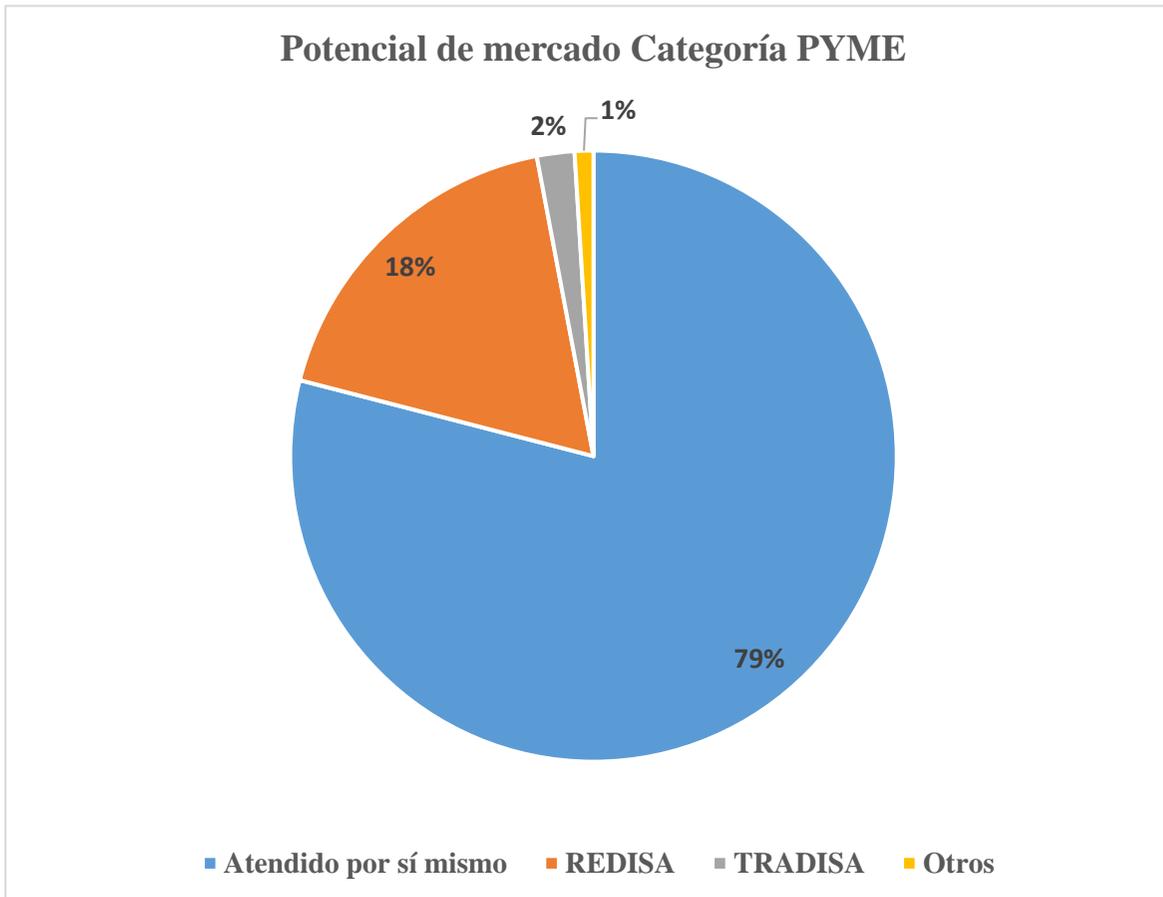
Fuente: elaboración propia

## Anexo 2. Mercado de transporte de valores



Fuente: elaboración propia

### Anexo 3. Potencial de mercado de la categoría PyME



Fuente: elaboración propia

**Anexo 4. Indicadores del nivel de uso de efectivo en el consumo de hogares de diversos países**

<b>Países</b>	<b>Nivel de uso de efectivo en el consumo</b>	
	<b>2014</b>	<b>2016</b>
Singapur	41.0%	39.0%
Reino Unido	40.0%	39.0%
Suecia	40.1%	39.0%
Francia	40.1%	39.0%
Holanda	41.0%	40.0%
Bélgica	40.7%	40.0%
EEUU	48.8%	48.0%
España	50.9%	50.0%
Italia	91.5%	90.0%
Grecia	91.2%	90.0%
Perú	99.8%	99.0%
Egipto	99.8%	99.0%
Arabia Saudita	99.7%	99.0%
Malasia	99.8%	99.0%

Fuente: elaboración propia

## **Anexo 5. Crecimiento del mercado de transporte de valores**

<b>Año</b>	<b>millones soles</b>
2013	692
2014	723
2015	762
2016	800
2107P	838

Nota: los montos mostrados representan el mercado atendido por las diversas empresas de transporte de valores.

Fuente: elaboración propia

## **Anexo 6. Procesos en la gestión de efectivo de las PyME**

En el estudio se encontraron 4 tipos de procesos en la gestión del efectivo, las cuales tenían una participación del mercado PyME de la siguiente forma:

- Tipo 1: 50%
- Tipo 2: 10%
- Tipo 3: 10%
- Tipo 4: 30%

Fuente: elaboración propia

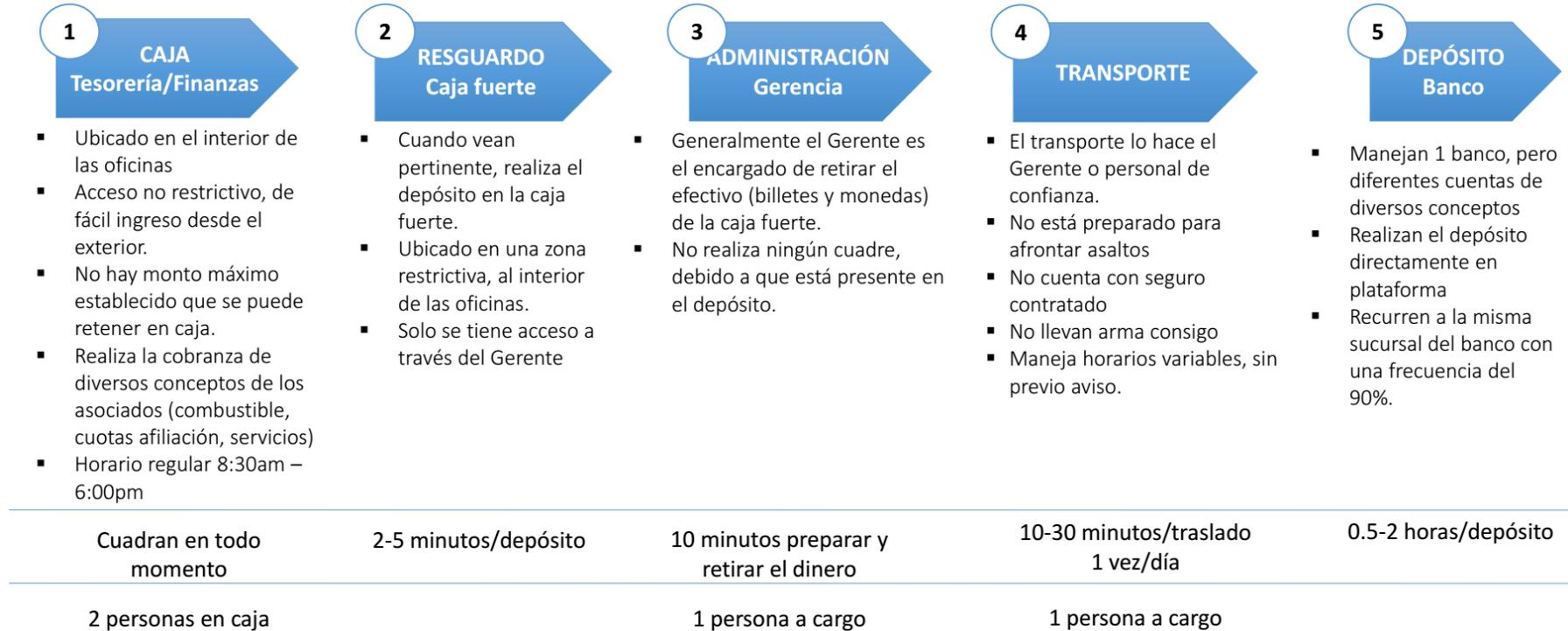
**TIPO 1:**

*“Manejan billetes y monedas en un promedio de 80% y 20% respectivamente*

<b>1</b> <b>VENEDORES</b>	<b>2</b> <b>BUZÓN</b> <b>Caja de seguridad</b>	<b>3</b> <b>ADMINISTRACIÓN</b> <b>Tesorería/Finanzas</b>	<b>4</b> <b>TRANSPORTE</b>	<b>5</b> <b>DEPÓSITO</b> <b>Banco</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicado en puntos exteriores</li> <li>▪ Venta minorista directa al público</li> <li>▪ Monto máximo en mano de S/300 – S/400</li> <li>▪ Depositán al superar lo permitido en sobres con identificación y monto</li> <li>▪ Según compañía: turnos de 8 ó 12 horas</li> <li>▪ Entre 7 – 10 vendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contiene todos los sobres con el efectivo depositado por los vendedores en el transcurso de su turno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retira los sobres del buzón y los agrupa por vendedor</li> <li>▪ Abre los sobres conjuntamente con los vendedores para el conteo y verificación</li> <li>▪ Encargado de la solución de controversias (faltantes, falsos)</li> <li>▪ Realiza el cuadro final y el depósito en la caja fuerte.</li> <li>▪ Tiene el dinero preparado para el transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El transporte lo hace el dueño o personal de confianza.</li> <li>▪ No está preparado para afrontar asaltos</li> <li>▪ No cuenta con seguro contratado</li> <li>▪ No llevan arma consigo</li> <li>▪ Maneja horarios variables, sin previo aviso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejan 2 bancos como máximo</li> <li>▪ Realizan el depósito directamente en plataforma</li> <li>▪ Recurren a la misma sucursal del banco con una frecuencia del 80%.</li> </ul>
<p>2-3 minutos/sobre 9-12 sobres/vendedor</p>		<p>10-15 minutos/vendedor</p>	<p>10-30 minutos/traslado 1 vez/día – 1 vez/ 2días</p>	<p>1-3 horas/depósito</p>
<p>7-10 vendedores</p>		<p>1-2 personas a cargo</p>	<p>1 persona a cargo</p>	

**TIPO 2:**

*“Manejan billetes y monedas en un promedio de 50% y 50% respectivamente*



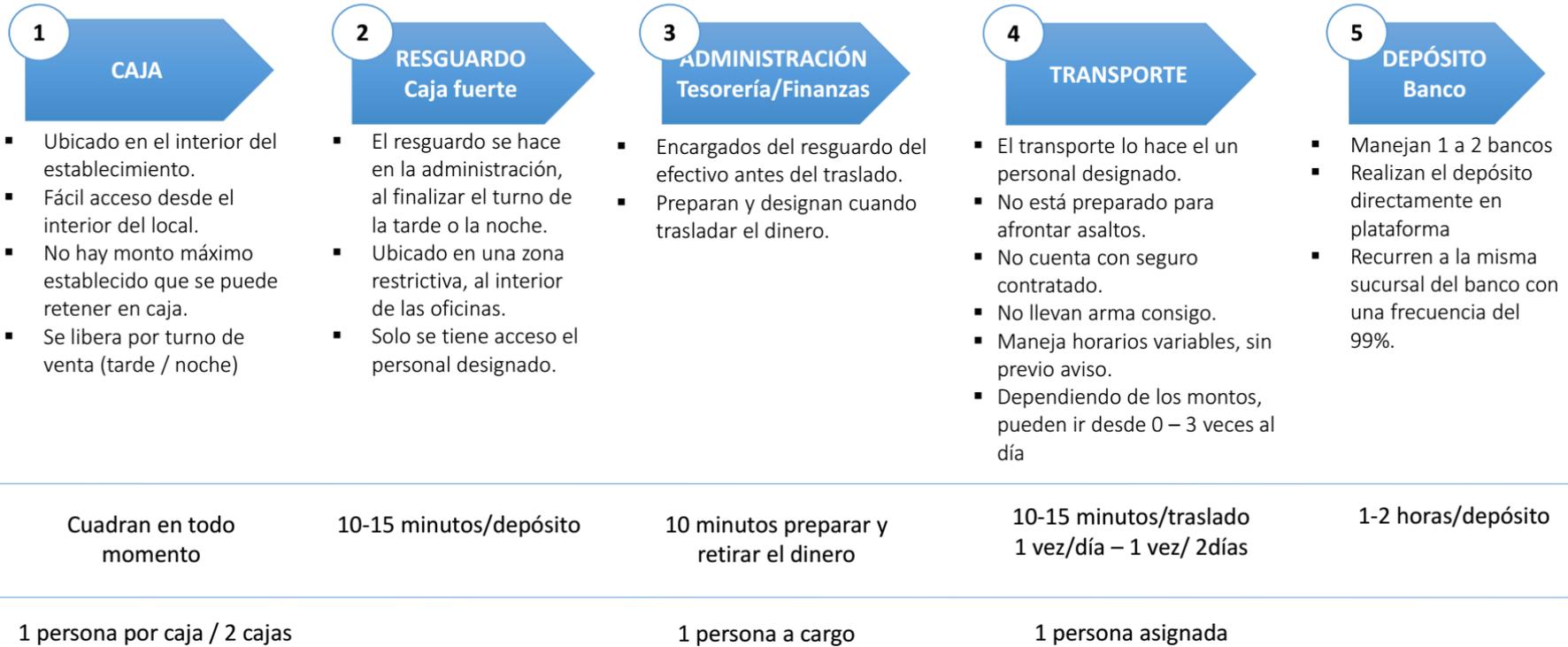
**TIPO 3:**

*“Manejan billetes y monedas en un promedio de 95% y 5% respectivamente*

<b>1</b> <b>CAJA</b>	<b>2</b> <b>RESGUARDO</b> Caja fuerte	<b>3</b> <b>ADMINISTRACIÓN</b> Tesorería/Finanzas	<b>4</b> <b>TRANSPORTE</b>	<b>5</b> <b>DEPÓSITO</b> Banco
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ubicado en el interior de las oficinas.</li> <li>▪ Acceso restringido al personal autorizado.</li> <li>▪ No hay monto máximo establecido que se puede retener en caja.</li> <li>▪ Realiza la cobranza de diversos conceptos de los asociados (matricula, mensualidad, otros)</li> <li>▪ Horario 7:00am – 10:00pm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dependiendo del monto se hace la entrega de 1 a 3 veces por día de caja al resguardo</li> <li>▪ Ubicado en una zona restrictiva, al interior de las oficinas.</li> <li>▪ Solo se tiene acceso el personal designado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encargados del resguardo del efectivo antes del traslado.</li> <li>▪ Preparan y designan cuando trasladar el dinero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El transporte lo hace el un personal designado.</li> <li>▪ No está preparado para afrontar asaltos.</li> <li>▪ No cuenta con seguro contratado.</li> <li>▪ No llevan arma consigo.</li> <li>▪ Maneja horarios variables, sin previo aviso.</li> <li>▪ Dependiendo de los montos, pueden ir desde 0 – 3 veces al día</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manejan 1 a 2 bancos</li> <li>▪ Realizan el depósito directamente en plataforma</li> <li>▪ Recurren a la misma sucursal del banco con una frecuencia del 99%.</li> </ul>
Cuadran en todo momento	10-15 minutos/depósito	10 minutos preparar y retirar el dinero	10-15 minutos/traslado 1 vez/día Algunos días no hay	1-2 horas/depósito
1-2 personas en caja		1 persona a cargo	1 persona asignada	

**TIPO 4:**

*“Manejan billetes y monedas en un promedio de 90% y 10% respectivamente*



Fuente: elaboración propia

## **Anexo 7. Concepto del servicio ofrecido por TRADISA para el proyecto PyME**

TRADISA presentó un producto/servicio que contiene:

- Una caja automática de cobro compacta diseñada para almacenar por una semana hasta 30,000 soles/día bajo las diversas denominaciones (10, 20, 50, 100 y 200 soles).
- Un sistema de intercomunicación de datos interconectado con la central de operaciones de TRADISA y el Banco Regional.
- Un sistema de seguridad para identificar fallas, manipulación e intentos de apertura no autorizada.
- Un sistema de respaldo eléctrico en caso de ausencia de suministro eléctrico regular.

Con estas integraciones el servicio considera la siguiente secuencia de operación:

- Se instala la caja automática de cobro en un espacio brindado por el cliente, con fácil acceso del personal de cobro. Este punto se realiza por única vez, mientras dure el servicio.
- En la operación, el cliente a través del personal de cobro realiza el depósito correspondiente con su debida identificación. El depósito es registrado en el momento, entregando un ticket de comprobación. Estos depósitos pueden ser revisados y observados por el cliente en cualquier momento a través de su acceso web.
- Todos los depósitos realizados en el día, por medio de la comunicación de red con el banco, son registrados en la cuenta bancaria del cliente, al día siguiente antes de mediodía.
- TRADISA recogerá el efectivo en el momento más oportuno durante la semana, para su procesamiento, realizado en camiones blindados, sin la necesidad de interactuar con el cliente, debido a que todo el efectivo acumulado ya es de propiedad del banco.

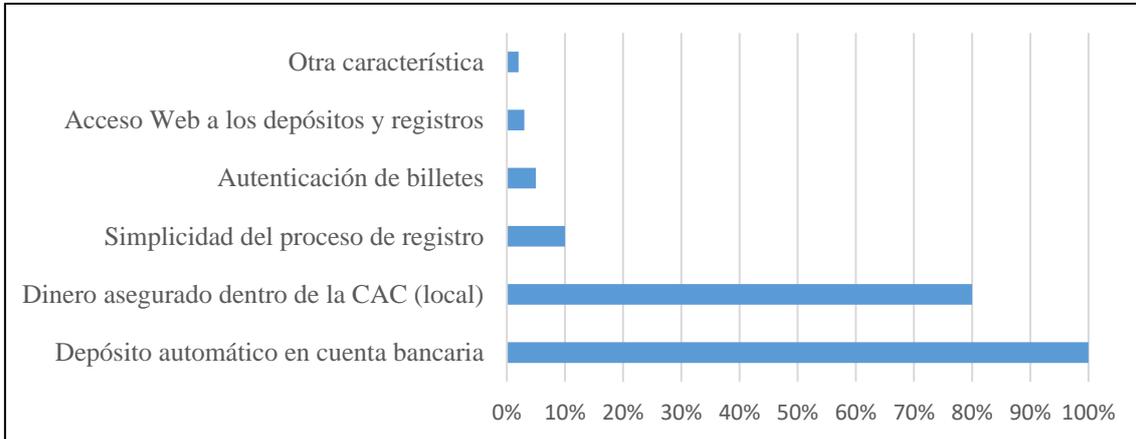
Como parte de la propuesta, TRADISA aseguraba todo el efectivo contenido en la caja automática de cobro.

Caja automática de cobro (imagen referencial)



## Anexo 8. Resultados resumidos de las encuestas y entrevistas sobre el concepto PyME entregados por TRADISA

Con el estudio se pudo identificar lo que valoraban más los clientes en relación al concepto presentado para el proyecto PyME; donde mencionaron 2 características del servicio/producto que más les impulsaría a comprarlo.



Fuente: elaboración propia

Indicando que la razón de que el “Depósito automático en cuenta bancaria” fuera elegido, es porque necesitan contar con los ingresos de las ventas para cubrir los gastos y costos que demandaba sus operaciones, donde la práctica regular obligaba a depositar en el banco entre 1 vez/día a 1 vez/ 2 días.

En el comparativo de precios se encontró, basado en los servicios/productos que ofrecía TRADISA y REDISA, que mantenían una similitud para la categoría PyME:



Fuente: elaboración propia



## **CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE**

### **2.1. Estructura del caso**

El caso se desarrolla en el Perú, en el año 2017, en el mercado de transporte de valores, en el cual se presenta la situación de éste sector, los cambios que éste experimenta y el dilema que enfrenta Alejandro Rivas, Gerente Comercial de TRADISA, acerca de las acciones que él debe tomar para confrontar estos cambios.

En el capítulo del sector se describen los cambios que se han venido presentando, lo que buscan los clientes con los proveedores en el nuevo entorno, entendiendo cómo se desarrolla el servicio de transporte de valores y las actividades que éste comprende. También se presenta la segmentación del mercado y las categorías que existen dentro de la segmentación.

Asimismo, se exponen tanto para TRADISA como para REDISA, las ventajas competitivas, la composición de sus ventas y los productos que ofrecen. Permitiendo encontrar las diferencias significativas entre ambas empresas, quienes cuentan con una importante participación en el mercado.

Finalmente se presenta el estudio y resultados que TRADISA realiza para ingresar a la categoría PyME, se podrá entender qué criterios de decisión tienen y cuáles son los más relevantes.

### **2.2. Objetivo principal**

Desarrollar criterios para la toma de decisiones en función del análisis de la estrategia de la empresa y cómo ésta responde a los cambios del entorno.

### **2.3. Objetivos específicos**

- Exponer la importancia de la cuantificación del mercado a nivel de sus diferentes sectores y categorías, para evaluar el impacto de las decisiones de la empresa para alcanzar las respectivas cuotas de mercado.
- Utilizar el concepto de modelo de negocio donde se describen las carencias de las capacidades operativas para atender a una determinada categoría de clientes y la necesidad de desarrollar o establecer un modelo diferente de negocio que permita atender las necesidades de estos clientes, con las capacidades existentes.
- Presentar la importancia de la evaluación del entorno en el planteamiento y los cambios de la estrategia de la empresa.

- Aplicar el análisis de las cinco fuerzas de Porter, para determinar el grado de poder que se tiene frente a los clientes actuales y cómo se deben abordar las decisiones considerando la posición de la empresa.
- Utilizar el concepto de cadena de valor para determinar la importancia del servicio de transporte de valores y el impacto del servicio en los clientes.

## 2.4. Análisis del caso

### 2.4.1. Síntomas

- El principal cliente de Banca de TRADISA, Banco Regional, que representa el 35% de las ventas en dicho segmento, ha solicitado un ajuste de precio para mantener el servicio con TRADISA, de lo contrario, el área de compras del banco licitará el siguiente año (página 1).
- TRADISA no ha crecido en ventas en los últimos 2 años (página 1), aun cuando el mercado está creciendo en promedio un 5% (Anexo 5).
- El 99% de compras de hogares se realiza con efectivo (Anexo 4); pero el uso de otros medios de pagos, diferente al efectivo, se duplicarían para finales del 2018. Se reducirá la cantidad de efectivo a transportar (página 3).
- TRADISA no tiene presencia en la categoría PyME, apenas tiene el 2% del mercado total de PyME, en comparación con REDISA que tiene el 18% (Anexo 2).
- El mercado de la categoría PyME tiene un 79% de su mercado sin ser atendido por ninguna empresa de transporte de valores (Anexo 2).

#### 2.4.1.1. ¿Qué tan grande es el mercado PyME?, ¿deberíamos atenderlo?

Del Anexo 5 se observa que los datos que se muestran un crecimiento promedio del 5% anual, dando luces de un mercado maduro.

**Tabla 1. Crecimiento porcentual del mercado**

<b>Año</b>	<b>Millones</b>	<b>Crecimiento</b>
2013	692	
2014	723	4.48%
2015	762	5.39%
2016	800	4.99%
2107P	838	4.75%
	<b>Promedio</b>	4.90%

Fuente: elaboración propia

Donde la participación del mercado en millones de soles para el 2016, expuesta en el Anexo 2 es de:

**Tabla 2. Participación de mercado para 2016**

<b>Empresas</b>	<b>Participación</b>	<b>Millones soles</b>
TRADISA	49%	392
REDISA	47%	376
OTROS	4%	32
	<b>Total</b>	<b>800</b>

Fuente: elaboración propia

En el que se considera sólo a TRADISA y a REDISA ya que mantienen el 96% del mercado. Y cada segmentación presenta la siguiente composición por empresas:

**Tabla 3. Composición del mercado**

<b>Empresas</b>	<b>Unidades</b>	<b>Segmentos</b>			
		<b>Banca</b>	<b>Industria</b>	<b>Gobierno y otros</b>	<b>Minería</b>
TRADISA	%	65%	30%	5%	0
	millones soles	254.8	117.6	19.6	0
REDISA	%	45%	40%	9%	6%
	millones soles	169.2	150.4	33.84	22.56
	<b>Total al 96%</b>	<b>424</b>	<b>268</b>	<b>53.44</b>	<b>22.56</b>
	<b>Part. por segmento</b>	55.2%	34.9%	7.0%	2.9%

Fuente: elaboración propia

Con esto se puede revisar el mercado del segmento Industria y su composición por categorías presentada en el Anexo 2, identificando que las PyME (Pequeña y Mediana empresa) suman en total 53.6 millones de soles.

**Tabla 4. Mercado por categoría de empresas**

<b>Categorías</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Millones</b>
Grandes Empresas	80%	214.4
Medianas Empresas	15%	40.2
Pequeñas Empresas	5%	13.4
	<b>Total</b>	<b>268</b>

Fuente: elaboración propia

En combinación con la información del Anexo 3, se expone el potencial de venta de los clientes de la categoría PyME que aún no contratan empresa alguna para sus servicios de transporte de valores:

**Tabla 5. Mercado no atendido**

<b>Atendidos por</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Millones</b>
Ellos mismos	79%	201.64
REDISA	18%	45.94
TRADISA	2%	5.10
Otros	1%	2.55
	<b>Total</b>	<b>255.24</b>

Fuente: elaboración propia

Estos cálculos demuestran que hay 201 millones de soles en ventas que no están siendo atendidas y representan el 25% frente a los 800 millones de soles del mercado del 2016. Siendo un mercado potencial bastante atractivo para ser atendido.

#### **2.4.1.2. ¿Cuál es el impacto de la reducción de las compras con efectivo?**

En el Perú la tendencia indica que se duplicará el consumo de hogares con otros medios de pagos diferentes al efectivo (página 3); pero el índice de compras con efectivo en el Perú es del 99% como indica el Anexo 4, por lo que para en el transcurso del 2018 estos niveles serán del 98% según indica la proyección calculada para el 2018, basado en los históricos evaluados.

**Tabla 6. Proyección de la reducción del uso de efectivo**

Países	Nivel de uso de efectivo en el		Reducción consumo efectivo	Proyección 2018
	2014	2016		
Singapur	41.0%	39.0%	2.0%	37.0%
Reino Unido	40.0%	39.0%	1.0%	38.0%
Suecia	40.1%	39.0%	1.1%	37.9%
Francia	40.1%	39.0%	1.1%	37.9%
Holanda	41.0%	40.0%	1.0%	39.0%
Bélgica	40.7%	40.0%	0.7%	39.3%
EEUU	48.8%	48.0%	0.8%	47.2%
España	50.9%	50.0%	0.9%	49.1%
Italia	91.5%	90.0%	1.5%	88.5%
Grecia	91.2%	90.0%	1.2%	88.8%
Perú	99.8%	99.0%	0.8%	98.2%
Egipto	99.8%	99.0%	0.8%	98.2%
Arabia Saudita	99.7%	99.0%	0.7%	98.3%
Malasia	99.8%	99.0%	0.8%	98.2%

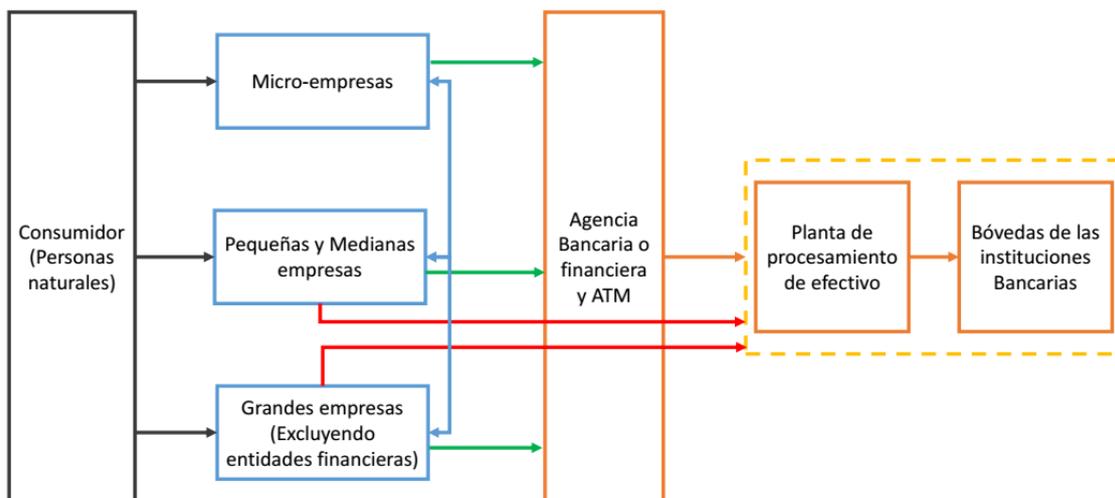
Fuente: elaboración propia

Pero a pesar de esta tendencia, el mercado de transporte de valores mantuvo en promedio crecimientos del 4.9% según la tabla 1, por lo cual para el 2018 debería mantenerse esa tendencia incluso con la tasa de reducción de uso de efectivo.

#### **2.4.1.3. ¿Cómo se involucran las empresas dedicadas al transporte de valores en las actividades de las diversas empresas? y ¿cuál es su importancia?**

Las diferentes compañías tienen dentro de sus operaciones el transporte de valores, principalmente el efectivo, si se excluye el sector Minería, por lo que según el análisis de la información del caso se obtiene el siguiente diagrama que explica ¿dónde las empresas de transporte de valores intervienen en las diversas empresas?:

**Figura 1. Flujo del dinero en efectivo desde las personas**



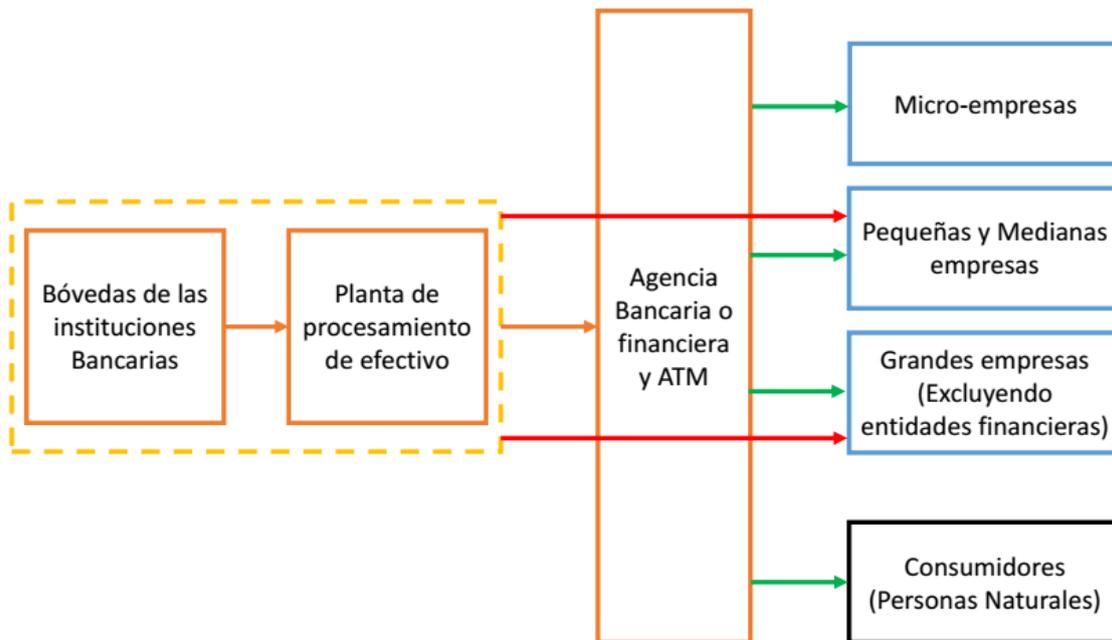
Fuente: elaboración propia

Según la Figura 1, los consumidores que son personas naturales entregan el efectivo a cambio de productos o servicios brindados por las diversas empresas, de igual forma las empresas reciben el efectivo de otras empresas por la adquisición de sus productos o servicios, al culminar las operaciones del día o incluso hasta tres días. Estos montos acumulados en los diversos puntos de venta son enviados a las agencias bancarias para ser depositados en las cuentas respectivas, que les permiten efectuar las operaciones monetarias propias de su actividad, como el pago a proveedores, el sueldo de los trabajadores, etc. Las agencias bancarias, dependiendo del nivel de efectivo que tienen acumulado envían el excedente a las bóvedas bancarias respectivas; pero antes pasan por una planta de procesamiento de efectivo para el conteo, evaluación de deterioro, identificación de falsos y demás; el efectivo es inventariado por denominación y almacenado en la bóveda.

Dentro de esta cadena de valor de movimiento de efectivo; las empresas dedicadas a esta actividad, intervienen desde el punto de venta, donde se recauda el efectivo. Debido a las operaciones, el efectivo es debidamente resguardado y registrado antes de su traslado hasta las plantas de procesamiento de estas empresas de transporte de valores y posteriormente almacenado en las bóvedas de las entidades bancarias y financieras que arriendan dentro de la compañía. Por ejemplo, TRADISA tiene dentro de la planta de procesamiento una bóveda, donde alquila los espacios a las diversas entidades bancarias con las que trabaja, para agilizar las operaciones de recojo y entrega de.

Al igual que el recojo, las empresas de transporte de efectivo realizan la entrega a las entidades bancarias y a algunas empresas que lo solicitan como se explica el diagrama siguiente (Figura 2):

**Figura 2. Flujo del dinero en efectivo hacia las personas**



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Figura 2. Se retira el efectivo de las bóvedas y a través de la planta de procesamiento se preparan los paquetes a entregar a las diferentes agencias bancarias. Una vez en las agencias bancarias o ATM tienen el efectivo, las empresas y personas naturales retiran el efectivo necesario de sus cuentas bancarias, para sus operaciones o compras. Dentro de este proceso las empresas de transporte de valores, se encargan de entregar el efectivo a las diversas agencias bancarias y ATM e igualmente a las empresas que lo solicitan, como los retails que solicitan efectivo en las diversas denominaciones para entregar cambio a sus clientes.

Todos los traslados que efectúan las empresas de transporte de valores se deben a los montos que son considerables y no pueden permitirse perder dichos montos las empresas, porque afectarían sus operaciones y la rentabilidad de la misma (Página 1). Por ello las entidades bancarias o financieras optaron por trasladar siempre el efectivo con estas empresas especializadas al igual que las grandes empresas que manejan considerables volúmenes de efectivo por día mayor a los 30,000 soles por cada punto de venta. Por consiguiente, las empresas de transporte de valores desempeñan un papel importante en la seguridad y continuidad de las operaciones de las empresas.

#### **2.4.1.4. ¿Qué buscan los clientes del sector banca?**

El sector bancario por su naturaleza, está bastante relacionado con la entrega y el recojo de efectivo en sus diversas agencias o a través de sus ATM, por lo cual ellos buscan:

- Disponer de efectivo en agencias y ATM que permita atender las necesidades de disposición de efectivo de sus clientes. Por lo que es importante que el efectivo sea entregado a las agencias en el tiempo establecido y que se puedan abastecer los ATM según el nivel de consumo de efectivo.
- Reducir los costos en la medida que no impacte en la propuesta de valor hacia sus clientes, por lo que el abastecimiento debe responder a una buena predicción de la demanda y a una respuesta rápida por parte de la empresa de transporte de valores y evitar mantener una elevada provisión de efectivo en las agencias o ATM.
- Aumentar la cartera de clientes y con ello las ventas de sus diferentes servicios, permite a la empresa de transporte de valores mejorar la propuesta de valor para el cliente, y mantener una posición privilegiada frente a la competencia.

#### 2.4.1.5. ¿En qué es bueno Transporte de dinero S.A. – TRADISA y cómo gana?

TRADISA con el 49% del mercado mantiene un modelo de negocio centrado en las grandes empresas con las siguientes particularidades:

1. Banca representa el 65% de su portafolio de clientes constituido por grandes empresas, seguido por industria con el 30% donde su participación de las grandes empresas, por tendencia del sector, representa el 80%. Por lo que sus capacidades y operaciones están enfocadas en atender a las grandes empresas, como se muestra en la tabla 7, donde se aprecia que el 99% de sus clientes está compuesta por grandes empresas.

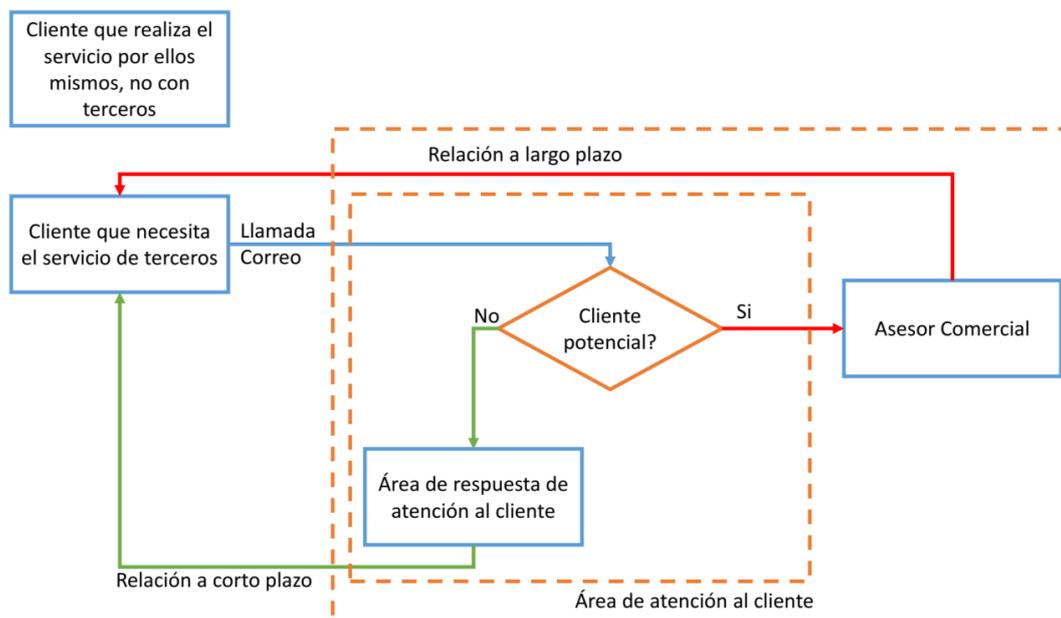
**Tabla 7. Composición de clientes de TRADISA por categorías**

TRADISA	Millones de soles	%
Grandes empresas	386.9	99%
Pequeñas y medianas empresas	5.1	1%

Fuente: elaboración propia

2. La atención de sus clientes está concentrada en brindar la mejor atención a las grandes empresas, que generan más de 30,000 soles de efectivo por día en cada punto de venta, manteniendo la siguiente operación en la atención de los requerimientos:

**Figura 3. Flujo de atención al cliente de TRADISA**



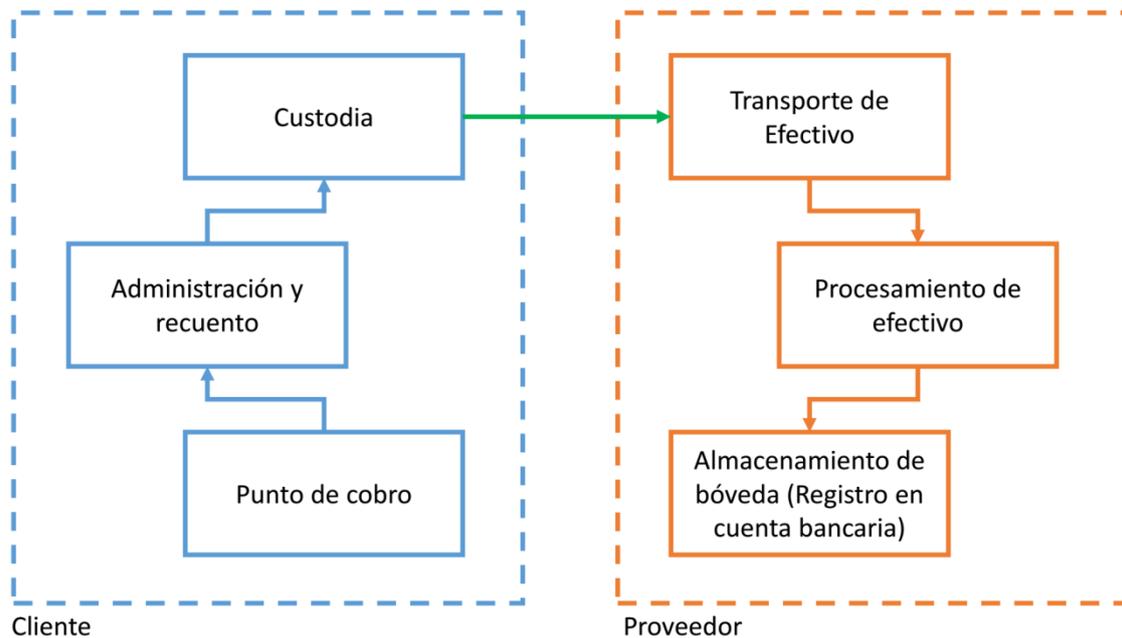
Fuente: elaboración propia

Se puede observar que la atención es reactiva, solo se atiende a los clientes que se comunican con TRADISA, ya sea por correo o por llamada telefónica y según la evaluación son asignados al área comercial o en su defecto atendidos por la misma área de atención al cliente. Se entiende como cliente potencial a aquellos que requieren de sus servicios de forma permanente por el volumen de efectivo a trasladar. Por consiguiente, si un cliente nuevo desea ser atendido y cuyo potencial no se ha considerado importante, como en caso de las PyME, este no recibirá una atención adecuada, ni la asesoría necesaria para comprender todo lo que involucra el servicio; desanimando al cliente a solicitar nuevamente el servicio.

3. El nivel de servicio que ofrece TRADISA es del 95% (Página 4), el más alto en relación con sus competidores, como por ejemplo REDISA cuyo nivel de servicio es de 90%, aunque los niveles de precios de TRADISA son un 4% superior a los de REDISA (Página 6). Esto nos lleva a la conclusión de que los clientes que mantiene TRADISA valoran el nivel de servicio por encima del precio, debido a que estas empresas consideran como relevante la disponibilidad del efectivo para sus operaciones, tal es el caso que los clientes de banca están trabajando con TRADISA hace 5 años.
4. La innovación es una particularidad de TRADISA por estar al tanto de las necesidades de sus clientes más importantes, manteniendo una relación estrecha y de largo plazo, por ejemplo:
  - a. En Banca tienen servicios para ATM y se complementan con el mantenimiento, la seguridad y la predicción de la demanda para ser abastecido con la menor frecuencia manteniendo el nivel de servicio. Además, alquilan máquinas contadoras de monedas de gran volumen, para las agencias que la requieren, agilizando la atención a sus clientes.

- b. En Industria han implementado cajas automáticas de cobro, que son equipos capaces de contar, verificar y almacenar el efectivo conjuntamente con el registro del depositante, siendo útiles en los retails, por ejemplo, permitiendo liquidar las cajas por turnos y personal de forma más ágil, aumentando la productividad de su personal en caja.
5. Emplean camiones blindados y personal altamente capacitado para realizar el transporte de todo el efectivo que recogen de las diversas empresas. Cuentan también con plantas propias y bóvedas para agilizar las operaciones de sus clientes. Manteniendo el siguiente ciclo de gestión de efectivo:

**Figura 4. Ciclo de gestión de efectivo**



Fuente: elaboración propia

En el ciclo de efectivo se puede observar (Figura 4), que el servicio inicia en el recojo del efectivo desde el local del cliente; por lo que el cliente asume toda la responsabilidad de la seguridad dentro del local.

**2.4.1.6. ¿Qué capacidades tiene Resguardo de dinero S.A. – REDISA y cómo atiende a la categoría PyME?**

REDISA con un 47% del mercado de transporte de valores, a diferencia de TRADISA, mantiene un modelo de negocio que le permite atender tanto a las grandes empresas como a las Medianas y pequeñas empresas. Para las grandes empresas mantiene un modelo similar al de TRADISA y para PyME mantiene otro modelo de negocio con las siguientes características:

- 1. Banca solo representa el 45% de su portafolio de clientes igualmente constituido por grandes empresas, seguido de industria con 40% donde se tiene presencia de

las pequeñas y medianas empresas (PyME). Por lo que sus capacidades y operaciones permiten atender tanto a las grandes empresas y a las PyME, como se observa en la tabla contigua, que muestra un 12% de sus ventas provenientes de la categoría PyME:

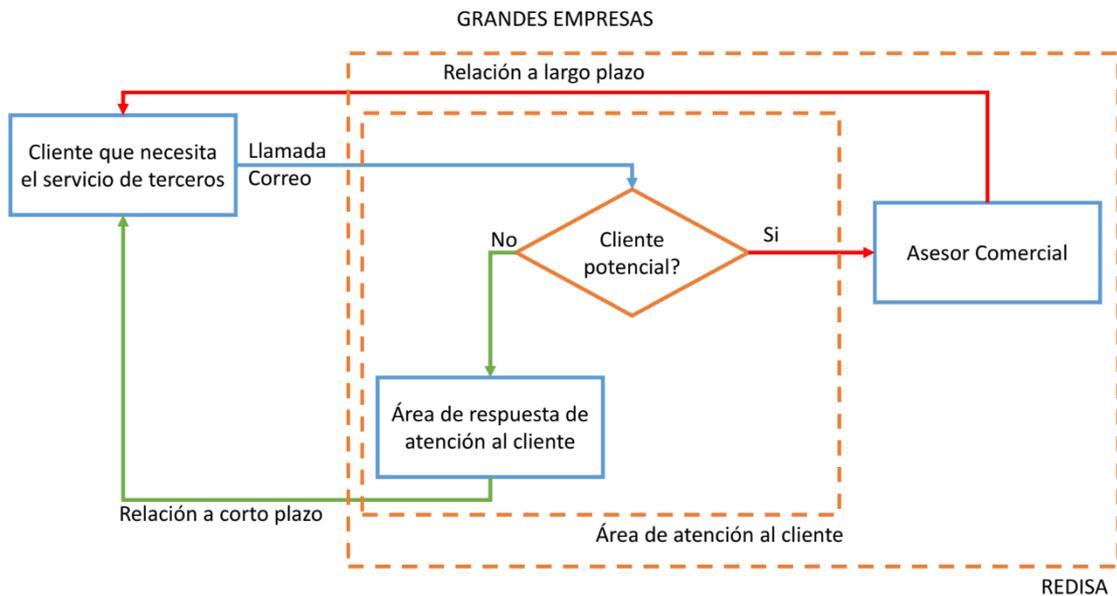
**Tabla 8. Composición de clientes de REDISA por categorías**

<b>REDISA</b>	<b>Millones de soles</b>	<b>%</b>
Grandes empresas	330.06	88%
Pequeñas y medianas empresas	45.94	12%

Fuente: elaboración propia

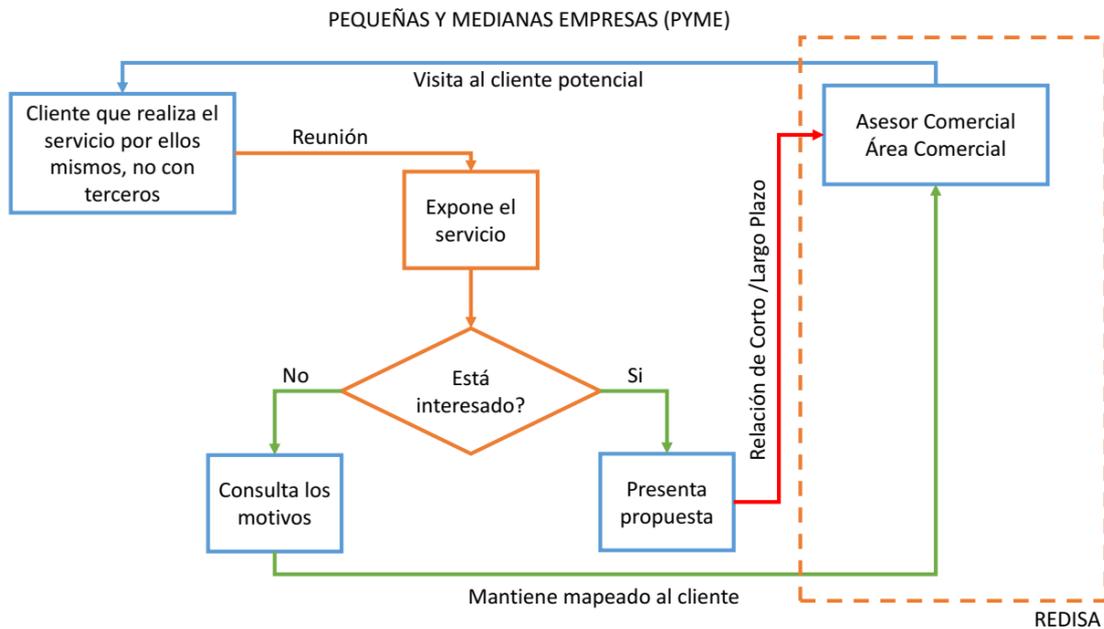
2. La atención a sus clientes compuesta por grandes empresas se da de forma similar al de TRADISA; pero donde se tiene una mayor ventaja competitiva en relación a TRADISA, es en el modelo de negocio diferente y único para los clientes PyME. Este modelo de negocio realiza ventas proactivamente, donde el área comercial a través de sus vendedores visita a los clientes potenciales para ofrecer el servicio, con una propuesta un 50% más económica que la ofrecida a las grandes empresas.
3. Se presentan los siguientes diagramas que explican la operación de venta tanto para las grandes empresas como para las PyME:

**Figura 5. Flujo de atención al cliente de REDISA para grandes empresas**



Fuente: elaboración propia

**Figura 6. Flujo de atención al cliente de REDISA para PYME**



Fuente: elaboración propia

Estos 2 modelos de negocios (Figura 5 y 6) le permitieron obtener una gran participación en la categoría PyME, llegando a obtener el 18% del mercado total, incluido el potencial, que representa el 85.7% del mercado atendido en comparación con TRADISA que solo mantiene el 9.5% del mercado atendido.

1. Los precios que ofrece REDISA son 4% más bajos que los ofrecidos por TRADISA para las grandes empresas; pero, con un nivel de servicio del 90%, acogiendo en su cartera a las empresas que le dan una mayor relevancia al factor precio.

Para las PyME ofrece una tarifa de precios más reducida, hasta un 50% de lo ofrecido a las grandes empresas, siendo uno de los factores de éxito en esta categoría, comparativo que se aprecia en la Tabla 9:

**Tabla 9. Comparativo de tarifas TRADISA vs REDISA**

<b>Empresas</b>	<b>Precios Base 100</b>	<b>Nivel de</b>
TRADISA (Toda empresa)	100	95%
REDISA (Grandes empresas)	96	90%
REDISA (PyME)	43-50	90%

Fuente: elaboración propia

2. REDISA se mantiene al tanto de las nuevas innovaciones que TRADISA introduce en el mercado y una vez comprobadas se dispone a ofrecer productos similares, manteniendo la misma competitividad que su principal competidor.

En relación a los productos para las PyME, con la adquisición de Seguridad Integral S.A.C., ofrece un servicio innovador más acorde con la necesidad de sus clientes, que le permite ser más competitivo en esta categoría.

3. Para las grandes empresas REDISA utiliza camiones blindados y personal capacitado al igual que TRADISA, con un ciclo de gestión de efectivo muy similar. Pero, para las PyME considera un transporte de cajas de seguridad que contiene un tinte especial que hace inservible los billetes en caso de que exista una apertura forzada y el transporte lo realiza en vehículos ligeros (camionetas).

#### **2.4.1.7. ¿Dónde está la cuota de poder dentro del sector?**

##### **Nuevos Competidores:**

- Se requiere de una gran inversión en infraestructura; debido a la necesidad de contar con bóvedas en la planta de procesamiento y vehículos blindados.
- El mercado está muy concentrado en dos empresas; permitiéndoles economía de escalas.
- Se han construido dos marcas muy sólidas en cuanto a reputación y prestigio para este tipo de servicios.

### **Rivalidad y Competencia del mercado:**

- TRADISA y REDISA concentran el 96% del mercado atendido y esta concentración ha sido a través de adquisiciones.
- Para el mercado de categoría de grandes empresas, REDISA tiene una propuesta de precios 4% menor que TRADISA.
- Para el mercado de categoría de grandes empresas, TRADISA tienen una propuesta de servicios mejor en cuanto a cumplimiento de horarios del 95%, frente a REDISA con un 90%.
- Para el mercado de categoría PyME, REDISA a través de la adquisición de Seguridad Inteligente S.A.C. concentra el 18% del mercado y TRADISA solo tiene el 2%.
- REDISA presenta una propuesta más atractiva para la categoría PYME.

### **Proveedores:**

- Los proveedores son elegidos por marca; debido a la confianza y experiencia que tienen trabajando con dichos equipos como las contadoras de billetes y monedas, así como los camiones blindados.

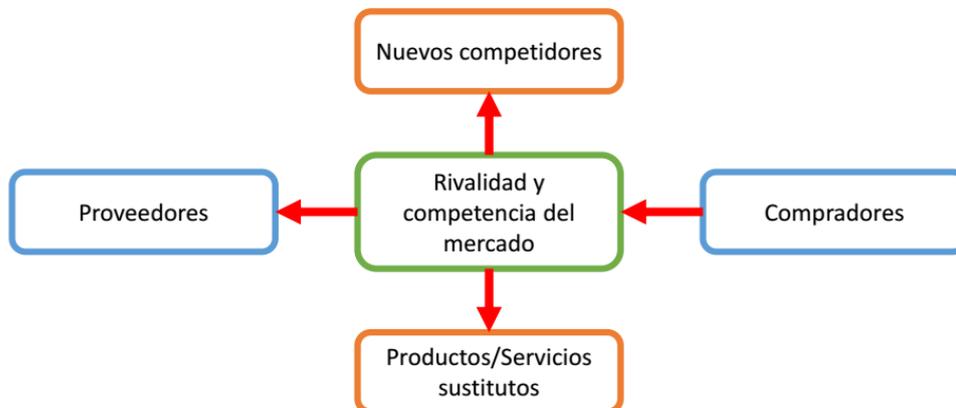
### **Compradores:**

- Las grandes empresas mueven un gran volumen de billetes y monedas; siendo necesaria la adquisición de estos servicios de transporte y procesamiento de valores.
- Los bancos, los mayores actores de las grandes empresas, desde hace 5 años no han cambiado de proveedor.
- Las PyME pueden optar por trasladar el efectivo que generan sus puntos de venta por ellos mismos, tal es el caso que un 79% lo realiza de esa forma.
- Las PyME ven el servicio como un gasto, no como una inversión en seguridad; por lo que el precio es un factor determinante al momento de elegir a su proveedor de servicios.

### **Productos/Servicios Sustitutos:**

- No hay sustitutos para atender a las grandes empresas.
- Para las PyME, los sustitutos principales son ellos mismos. Aunque es una categoría que es abierta a probar nuevas propuestas.

**Figura 7. Análisis del sector**



Fuente: elaboración propia

Se observa que el mayor poder lo tienen los compradores. Las grandes empresas, representan una gran parte de las ventas que realiza REDISA como TRADISA, por lo que estas pueden presionar por una mejora de precio, haciéndolas competir. Las PyME tienen por el contrario la opción de no elegir a ninguna empresa y ser ellas mismas quienes realicen este servicio, aún con los riesgos que esto implica.

En cuanto a los proveedores no son grandes actores en el sector, aunque representen una gran inversión.

En relación a los nuevos competidores, existen altas barreras de entrada para el ingreso al sector; debido a la consolidación del mercado y el posicionamiento de las marcas existentes.

No existen sustitutos conocidos.

#### **2.4.1.8. ¿Cómo se comporta la categoría PyME? y ¿qué buscan?**

La categoría de pequeñas y medianas empresas (PyME) mantiene un potencial importante, que al 2016 representaba el 25% del mercado atendido, por lo que entender cómo se comporta esta categoría es importante. Esta información se obtiene del Anexo 6, donde se observa lo siguiente:

1. Las diversas formas de gestión de efectivo identificadas en el estudio indican que el tipo 1 y tipo 4 agrupan el 80% del mercado PyME, por lo cual son las más relevantes para el análisis.
2. Sin importar el tipo de gestión de efectivo todas ellas requieren de resguardo dentro del local comercial o administrativo, que les permita mantener a buen recaudo todo el efectivo recaudado

3. Las ventas efectuadas se dan por vendedores o en las cajas, entonces el registro y verificación del efectivo que ellos consignan es importante, debido a los cambios de turnos.
4. Se establecen límites máximos a la tenencia de efectivo tanto en los vendedores como en las cajas, donde los excedentes de dichos montos deben ser entregados para su resguardo.
5. El traslado lo lleva a cargo el personal propio de la empresa, exponiendo su integridad personal.
6. Los depósitos de lo recaudado se dan en las mismas entidades bancarias con tasas del 80% al 99%, mantienen una cuenta principal con una sola entidad bancaria, donde llegarían a depositar más del 80% de sus ingresos.
7. El Anexo 7 expone que un factor importante en la gestión de efectivo, es la disponibilidad del dinero para pagar a los proveedores o como parte de sus operaciones, por lo cual llegan a depositar entre una vez al día o una vez cada dos días.

Las pequeñas y medianas empresas buscan:

- Seguridad al interior del local durante el resguardo del efectivo hasta su traslado a las agencias bancarias.
- Mantener un registro adecuado sobre el efectivo que entregan los vendedores o personal de caja, evitando conflictos y una mayor dedicación a sus actividades de venta.
- Ser una alternativa poco o nada atractiva para los asaltantes dentro del local y durante el traslado del efectivo.
- Disponibilidad del dinero en las cuentas bancarias para las operaciones de compras y pagos, en lo posible el mismo día de generado el efectivo.

#### **2.4.1.9. ¿Se podrá iniciar el Proyecto PyME de TRADISA?**

El proyecto PyME se diseña para aumentar las ventas e ingresar a una categoría en la cual sólo mantenía el 9.5% del mercado atendido y que tiene un mercado potencial de 201 millones de soles, en esta categoría REDISA mantiene una importante ventaja al mantener una unidad de negocio enfocada en la categoría PyME.

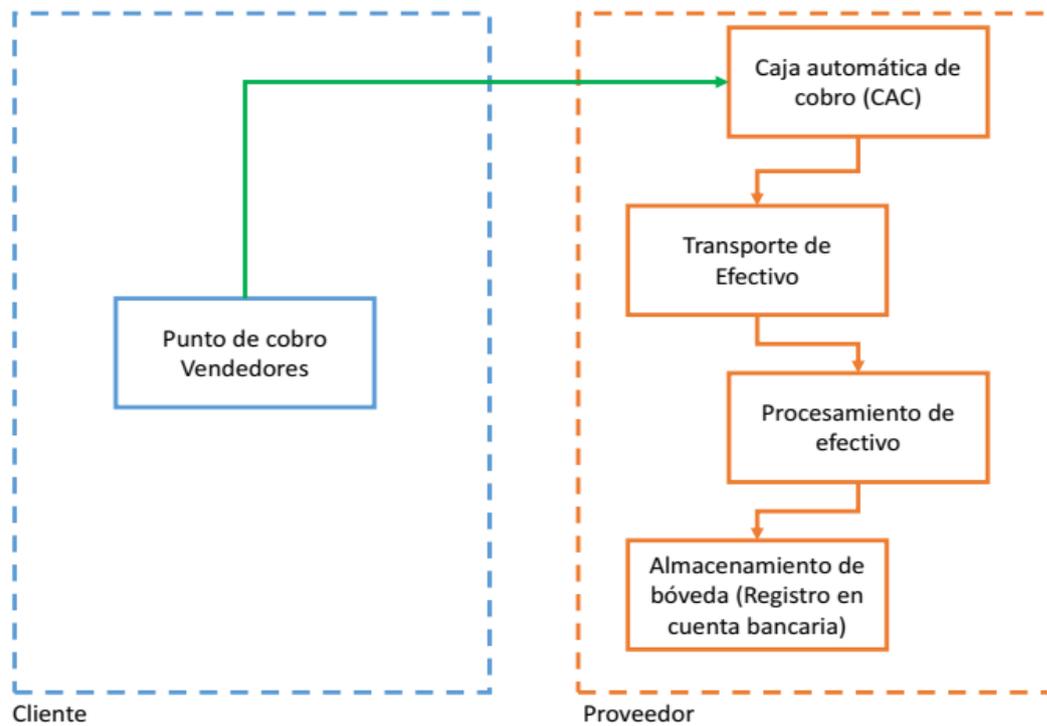
El proyecto considera, según el Anexo 7, un servicio con las siguientes piezas:

- Caja automática de cobro compacta.
- Sistema de comunicación interconectado con TRADISA y Banco Regional.
- Sistema de seguridad.
- Sistema de respaldo eléctrico.

En el cual los beneficios que ofrecería TRADISA a los clientes de la categoría PyME son:

- La seguridad de todo el efectivo que se ingresa en la caja automática de cobro.
- Reducir el atractivo del local a ser asaltado.
- Mantener la disponibilidad del efectivo generado, aun cuando este sigue en el interior de la caja automática de cobro.
- Una alternativa de gestión de efectivo más sencilla, como se aprecia en la Figura 8.

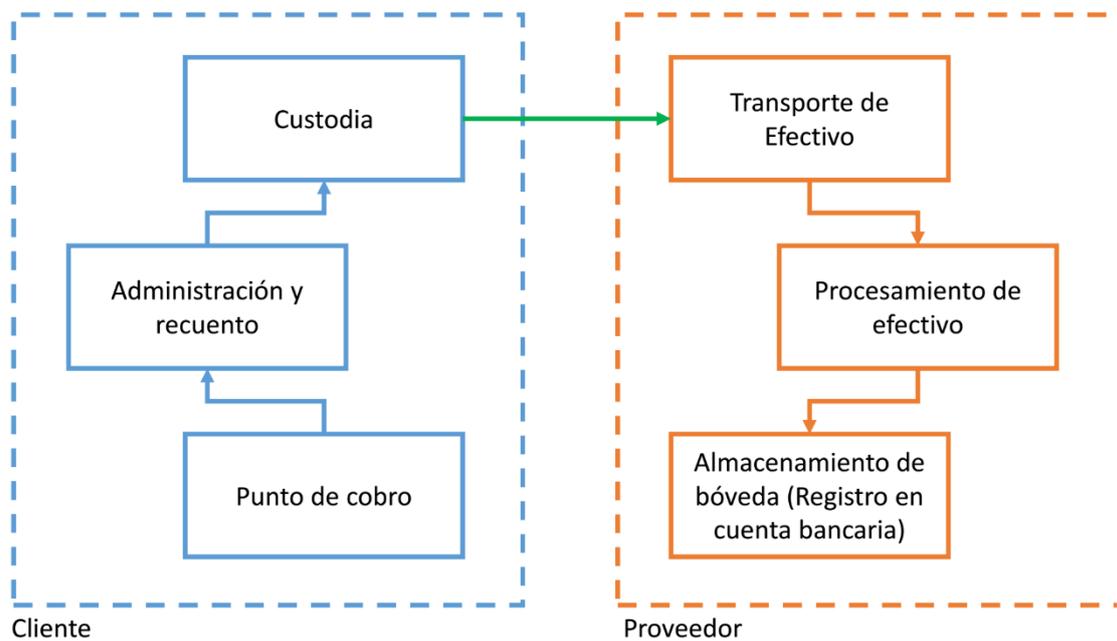
**Figura 8. Alternativa de gestión de efectivo**



Fuente: elaboración propia

A diferencia de las operaciones de TRADISA para la gestión de efectivo:

**Figura 9. Ciclo de gestión de efectivo de TRADISA**



Fuente: elaboración propia

Según análisis del Anexo 8, se identifica que los beneficios más valorados por el cliente son:

- Dinero asegurado dentro de la Caja Automática de Cobro (dentro del local).
- Depósito automático en cuenta bancaria, debido a la necesidad imperativa de sus operaciones.

Este servicio, producto del “proyecto PyME”, le permite a TRADISA atender las necesidades de la categoría PyME manteniendo una ventaja competitiva frente a REDISA, incluso en el Anexo 8 se recoge una comparación de precios que posiciona a TRADISA con un mayor atractivo que la actual oferta de REDISA.

Una ventaja del “proyecto PyME” es la capacidad de recoger y trasladar el efectivo en los horarios de menor demanda con la propia flota de camiones blindados (Anexo 1), que permitiría atender aproximadamente mil servicios.

#### **2.4.1.10. ¿Cuál es la estrategia de TRADISA?, ¿será tiempo de cambiarla?**

**¿Qué?:** Servicio de transporte de valores

**¿Cómo?:** Con camiones blindados y personal capacitado, ofreciendo un servicio con un nivel de servicio del 95%.

**¿A quién?:** A las grandes empresas con necesidad de trasladar valores que generen montos iguales o mayores a 30,000 soles diarios.

### **2.4.2. Problema**

TRADISA se ha concentrado en un solo segmento de mercado sin desarrollar capacidades para atender otros segmentos y categorías. Esto debido a un mal planteamiento de su estrategia, enfocado en grandes empresas, que generan más de 30,000 soles de efectivo por punto de venta.

### **2.4.3. Evaluación**

#### **Criterios:**

- Incrementar los ingresos
- Reducir los costos, genere escala
- Maximizar el uso de los activos - ROA
- Aumentar la propuesta de valor (PV) para el sector banca

### **2.4.4. Alternativas:**

#### **2.4.4.1. Reducir la tarifa para banca**

Considera reducir la tarifa a la banca para evitar ir a licitación y ofrecer una propuesta similar a REDISA para el segmento PyME comprando vehículos ligeros para dicha labor.

#### **2.4.4.2. Implementar el Proyecto PyME sin reducir tarifa para banca**

Considera no reducir la tarifa para banca; pero sí potenciar la relación comercial al ofrecer el servicio detallado del proyecto PyME, con los bancos a quienes presta servicios. También permite ingresar a PyME con un servicio diferenciado.

#### **2.4.4.3. Ofrecer una propuesta similar a REDISA para categoría PyME**

Considera no reducir las tarifas de banca considerando que el factor a evaluar es el nivel de servicio que tiene un mayor peso para la licitación, así también ingresar a PyME con un formato similar al de REDISA.

## 2.4.5. Evaluación de las alternativas

### 2.4.5.1. Reducir las tarifas para la banca

<b>Incrementar ingresos</b>	Los ingresos se reducirán debido a la reducción de precios que se aplicara a los mismos servicios para Banco Regional y es posible que los otros bancos también empiecen a solicitar estos descuentos. Por otra parte para los clientes PyME, no tendríamos una propuesta superior a REDISA y según los datos a pesar de mantener un mejor servicio solo tienen el 18% de mercado total de PyME.	
<b>Reducción de costos – Escala</b>	En las grandes empresas se mantendrían los mismos clientes por lo que no existiría una reducción de costos por escala.	
<b>Maximice uso de activos – ROA</b>	La reducción de tarifa a banca no traerá más servicios y en caso se generen ventas para PyME bajo el mismo modelo de REDISA, se tendrían que adquirir más activos.	
<b>Aumente PV para el sector banca</b>	Reducir las tarifas aumentará la Propuesta de Valor del servicio para banca; pero podría ser rápidamente mejorada por REDISA.	

### 2.4.5.2. Implementar proyecto PyME sin reducir las tarifas para Banca

<b>Incrementar ingresos</b>	Al no reducir las tarifas ofrecidas a Banca, no existiría una reducción de los ingresos, aunque se puede presentar una situación de licitación con Banco Regional. Por otra parte los ingresos serían mayores al tener un servicio que se puede ofrecer a la categoría PyME, con una mayor ventaja competitiva ante REDISA.	
-----------------------------	---	---

<b>Reducción de costos – Escala</b>	Se tendría una mayor cantidad de clientes como servicios atendidos, permitiendo reducir los costos debido al aumento de escala.	
<b>Maximice uso de activos – ROA</b>	Debido al proceso, se utilizarán los camiones blindados y con las ventanas de atención, se puede aumentar el uso de los activos.	
<b>Aumente PV para el sector banca</b>	El proyecto PyME está enfocado a las pequeñas y medianas empresas; pero de la mano con alianzas de Banca, donde actualmente Banco Regional está participando en el proyecto PyME, porque le permitirá tener una mejor oferta frente a otros bancos. Entonces cada cliente nuevo para TRADISA es un potencial cliente nuevo para Banco Regional o tenerlo como cliente cautivo.	

#### 2.4.5.3. Ofrecer una propuesta similar a REDISA para categoría PyME

<b>Incrementar ingresos</b>	Al no reducir las tarifas ofrecidas a Banca, no existiría una reducción de los ingresos, aunque se puede presentar una situación de licitación con Banco Regional. Por otra parte los ingresos serían mayores al tener un servicio que se puede ofrecer a la categoría PyME, aunque no se espera un aumento importante al tener una oferta similar.	
<b>Reducción de costos – Escala</b>	Se tendrían más clientes PyME; pero igualmente se requerirá nuevos activos para su atención, según el modelo que maneja REDISA con flota de vehículos ligeros.	
<b>Maximice uso de activos – ROA</b>	No existe un mayor uso de los activos, porque atender a PyME bajo el modelo de negocio de REDISA, requiere de nuevos activos, como son los vehículos ligeros.	

<b>Aumente PV para el sector banca</b>	No aumenta la propuesta de valor para el sector banca.	
--	--	---

### 2.4.6. Resultados

De la evaluación se tiene el siguiente resumen:

	Incrementar ingresos	Reducción de costos - Escala	Maximice uso de activos -ROA	Aumente PV para la banca
Reducir las tarifas para la banca				
<b>Implementar Proyecto PyME sin reducir las tarifas a banca</b>				
Oferta similar a Hermes para PyME				

Fuente: elaboración propia

Donde el resultado es la de Implementar el Proyecto PyME sin reducir las tarifas a banca.

### 2.4.7. Plan de acción

Implementar el proyecto PyME:

- Negociar con el Banco Regional la alianza estratégica, para el inicio del proyecto PyME, aumentando conjuntamente sus propuestas de valor para los clientes PyME, apelando al entusiasmo de la alta dirección del Banco Regional (Página 6).
- Debido a la falta de capacidad operativa del área comercial para atender clientes de la categoría PyME (Página 4), es necesario contratar una nueva fuerza de ventas para ofrecer el producto a la categoría PyME enfocada en visitar a los clientes y exponer los beneficios del producto, ofreciendo a los clientes más importantes pruebas pilotos para su adopción.
- Realizar los cambios necesarios en el área de operaciones para atender a los nuevos clientes PyME, ¿por qué evalúan éstos el servicio de forma diferente que los clientes habituales? Es importante capacitar al personal del área de

Operaciones para trabajar con los clientes PyME, teniendo en cuenta los horarios de recojo de menor demanda (Anexo 1) y las cercanías de las rutas programadas.

- Mantener en constante evaluación y seguimiento a los clientes actuales y a los potenciales.



## CONCLUSIONES

- La importancia de cuantificar el mercado, nos brinda la oportunidad de tomar mejores decisiones y evaluar si la estrategia de la empresa es acorde a esta.
- El modelo de negocio nos permite entender cuáles son las capacidades necesarias para atender a un determinado tipo de cliente. Con ello podemos plantearnos desarrollar nuevas capacidades o en consecuencia desarrollar un modelo de negocio que utilice las capacidades existentes.
- Un criterio importante es el impacto de las alternativas en los ingresos de la empresa, para conocer las implicancias de la posible decisión. Porque las decisiones de las empresas con fines de lucro están estrechamente ligadas a las ventas y con ello el nivel de ingresos de la empresa.
- La estrategia debe ser ajustada constantemente según el movimiento del entorno. Esto será posible a medida que se obtenga información sobre los factores claves del negocio como los clientes, la competencia, el sector. Entonces invertir tiempo y recursos a la obtención de dicha información permitirá tener una estrategia acorde al entorno.
- Analizar y tener clara la posición de negociación que cada actor dentro del sector, permite establecer si una determinada alternativa es viable e incluso evaluar si el plan de acción puede ejecutarse.
- El análisis de la cadena de valor, ayuda a determinar la interacción que existe entre la empresa y sus clientes, incluso la falta de interacción con determinadas categorías. Y a partir de ello indagar ¿Por qué no se atiende? para conducir a un análisis más detallada en busca de esta respuesta.
- La información que se obtiene sobre el entorno, en la medida de lo posible, debe completarse con un análisis cuantitativo. De lo contrario cualquier decisión sin dicha consideración podría ser contraproducente. Por ejemplo, si solo tuviéramos la información de “las compras de efectivo se duplicarán en los próximos 2 años”, no estaría completa sin la implicancia numérica de esta afirmación que en conjunto diría “las compras de efectivo pasarán del 1% al 2% en los próximos 2 años, manteniendo el ritmo de crecimiento del mercado del 5%”.
- Entender y conocer a los competidores es muy importante, porque su análisis permitirá evaluar las deficiencias de la estrategia en relación a la de los competidores; pero se debe tener en cuenta que esto será posible solo cuando se mide la respuesta de los clientes (ventas) en relación a la propia estrategia y de la competencia.



## BIBLIOGRAFÍA

- ATM [mensaje en un blog]. (28 de abril de 2014). Recuperado de <http://redesmaria2014.blogspot.com/2014/04/terminos-frecuentes-sobre-las.html>
- Ley N° 30056, Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 02 de julio de 2013. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>
- Pancorvo, J. (2010). *Organizaciones de Servicios: conceptos, operatividad y gestión*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.