



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Reducción de costos logísticos en la cadena de valor en la
empresa Corporación de Distribuciones y Servicios del
Norte SAC**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Andres Rodrigo Luna Letiche

**Revisor(es):
Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega**

Piura, mayo de 2019

“A mi padre, por su admirable sabiduría, y a mi madre, por su incansable vocación de servicio”.



Prefacio

La empresa Corporación de Distribuciones y Servicios del Norte SAC, ubicada en la zona norte del Perú, cuenta con 13 años en el mercado de distribución de productos de consumo masivo, afianzándose en los últimos años en la principal unidad de negocio de la empresa: abastecimiento para programas de vaso de leche (PVL) y programas de complementación alimentaria (PCAM).

En esta unidad de negocio se planteó la posibilidad de adquirir una nueva unidad de transporte a raíz de indicios localizados por los accionistas a través del conocimiento empírico del mercado y del negocio, que indicarían que la empresa no estaba trabajando eficientemente y que estaría generando sobrecostos en el servicio de transporte tercerizado. Para comprender la situación de la empresa y si la decisión a tomar era coherente con su estrategia competitiva, se aplicaron diferentes herramientas administrativas: diferenciación de niveles estratégicos, análisis interno, análisis externo y un análisis de costes relevantes.

Bajo este estudio se logra recopilar información útil para determinar cuál era la mejor decisión a tomar para la empresa, si la integración vertical de dicho servicio lograría sus objetivos a corto y largo plazo o si se debía continuar tercerizando el servicio, así como entender las consecuencias en cada escenario planteado.

Resumen Analítico-Informativo

Título de trabajo final: Reducción de costos logísticos en la cadena de valor en la empresa Corporación de Distribuciones y Servicios del Norte SAC.

Autor del trabajo: Andres Rodrigo Luna Letiche.

Revisor del trabajo: Mgtr. José Antonio Arámbulo Vega.

Tipo de trabajo: Trabajo de suficiencia profesional.

Título que opta: Licenciado en administración de empresas.

Institución. Facultad: Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Lugar y fecha de sustentación: Piura, mayo 2019

Palabras claves: Análisis interno, análisis externo, cadena de valor, análisis de costos relevantes, toma de decisiones.

Introducción: El presente trabajo refiere al estudio de toma de decisiones aplicado a la empresa Corporación de Distribuciones y Servicios del Norte SAC. La decisión objeto de estudio es la de adquirir una nueva unidad de transporte, o no, con la finalidad de reducir los costos de la unidad de negocio más importante para la empresa y fortalecer su ventaja competitiva.

Metodología: Para el estudio ha sido necesaria la recopilación de información cualitativa y cuantitativa a través de herramientas como diferenciación de niveles estratégicos, análisis interno, análisis externo y un análisis de costes relevantes.

Resultados: El principal hallazgo recae en la cadena de valor de la empresa objeto de estudio, la cual presenta desfases que se traducen en sobrecostos por actividades tercerizadas.

Conclusiones: Los resultados evidenciaron que adquirir una nueva unidad de transporte sería invertir estratégicamente a largo plazo para fortalecer la ventaja competitiva, disminuyendo los costes logísticos y fortaleciendo las actividades a lo largo de la cadena de valor

Fecha de elaboración del resumen: mayo de 2019

Analytical-Informative Summary

Title: Costs reduction in “Corporación de Distribuciones y Servicios del Norte” value chain.

Author: Andres Rodrigo Luna Letiche.

Advisor: Mgr. José Antonio Arámbulo Vega.

Document type: Trabajo de suficiencia profesional.

Degree: Licenciado en administración de empresas.

Institución. Facultad: Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Dissertation place and date: Piura, mayo del 2019

Keywords: Internal analysis, external analysis, value chain, relevant cost analysis, decision making.

Introduction: The present study refers to the study of decision making applied to the company “Corporación de Distribuciones y Servicios del Norte SAC”. The decision that is study object, is the acquisition of a new transport unit, or not, in order to reduce the costs of the most important business unit for the company and strengthen its competitive advantage.

Methodology: For the study it was necessary to collect qualitative and quantitative information through tools such as differentiation of strategic levels, internal analysis, external analysis and an analysis of relevant costs.

Results: The main finding falls on the company’s value chain under study, which has gaps that transforms into cost overruns due to outsourced activities.

Conclusions: The results showed that a new transport unit becomes a long-term strategy to strengthen competitive advantage, reducing logistics costs and strengthening activities along the value chain.

Summary date: May 2019

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Ubicación	3
1.1.2. Actividad	3
1.1.3. Misión y visión de la empresa.....	4
1.1.4. Organigrama.....	4
1.2. Descripción general de la experiencia profesional.....	4
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	4
1.2.2. Propósito del puesto	5
1.2.3. Proceso objeto de informe.....	5
1.2.4. Resultados concretos logrados	5
Capítulo 2 Fundamentación	7
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional	7
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	9
2.2.1. Análisis de niveles estratégicos de la empresa.....	9
2.2.2. Análisis externo y análisis interno	10
2.2.2.1. Análisis externo	10
2.2.2.2. Análisis interno	15
2.2.3. Análisis de costes relevantes	19

Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	23
3.1. Aportes.....	23
3.2. Desarrollo de experiencias.....	23
Conclusiones	25
Recomendaciones	27
Referencias bibliográficas.....	29
Anexos	31
Anexo 1. Estado de resultados 2017 de la unidad de negocio de abastecimiento PVL-PCAM	33
Anexo 2. Gastos de transporte periodo 2017.....	34
Anexo 3. Estado resultados proyectados 2018.....	35
Anexo 4. Organigrama de la empresa Corporación de Distribuciones y Servicios del Norte SAC.....	36
Anexo 5. Cadena de valor.....	37
Anexo 6. Clasificación de cartera de clientes según zona geográfica	38
Anexo 7. Ventas anuales históricas	39
Anexo 8. Periodo 2017 – Base de datos real	40
Anexo 9. Periodo 2018 – no comprar unidad de transporte	43
Anexo 10. Periodo 2018 –comprar unidad de transporte	46

Introducción

El presente trabajo tiene como objetivo la aplicación de los conceptos básicos para toma de decisiones en la empresa Corporación de Distribuciones y Servicios del Norte SAC, una empresa proveedora del estado para los programas sociales en la zona norte del país.

En este trabajo se analizará si la empresa objeto de estudio a través de una decisión netamente estratégica, la de adquirir una nueva unidad de transporte, podría reducir sus costos y así fortalecer su ventaja competitiva. Para lo cual, se aplicarán tres conceptos básicos: los niveles estratégicos de una empresa, el análisis interno y externo, y por último un análisis de costes relevantes que respalde la información cualitativa recogida.

Con este estudio se podrá concluir si es factible para la empresa adquirir una nueva unidad de transporte para mercadería o si se debería seguir tercerizando el servicio.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

Corporación de Distribuciones y Servicios del Norte SAC, es una empresa familiar que inició sus operaciones en el año 2006 en el rubro de distribución de productos de consumo masivo para entidades estatales. La empresa se ha afirmado en los últimos años principalmente en los programas sociales del estado como son el Programa de Vaso de Leche (PVL) o el Programa de Complementación Alimentaria (PCAM). Dicha consolidación se ha dado gracias a que el Grupo Gloria SA le ha brindado desde el 2008, la distribución exclusiva para los programas sociales mencionados de las entidades estatales de Piura y Tumbes. Por otro lado, la empresa en la actualidad cuenta con tres unidades de negocio: abastecimiento programas PVL y PCAM; servicios de alimentación hospitalaria; y abastecimiento de hoteles y restaurantes.

1.1.1. Ubicación

El domicilio fiscal de la empresa se ubica en Lima, sin embargo, las operaciones de la organización se realizan en las oficinas ubicadas en la ciudad de Piura.

1.1.2. Actividad

La labor se realizó en la unidad de negocio destinada a los programas del PVL y PCAM. En ese entonces al autor del presente trabajo se le confió el puesto de jefe del área comercial teniendo la dirección de las tres unidades de negocio.

En esta área se cumplían funciones plenamente administrativas, desde planificaciones, proyecciones o presentación de informes a los accionistas, hasta gestiones en campo situaciones específicas, coordinaciones entre las áreas funcionales o manejos de equipos de trabajo.

1.1.3. Misión y visión de la empresa

La empresa no cuenta con una misión y visión documentada o proporcionada a sus trabajadores, no obstante, se ha desarrollado una cultura organizacional direccionada a los objetivos generales de la empresa.

1.1.4. Organigrama

El organigrama de la empresa se presenta en el anexo 4.

1.2. Descripción general de la experiencia profesional

Las actividades se desarrollaron en el área comercial de la empresa, en la cual se laboraba con diferentes equipos de trabajo para las tres unidades de negocio. Se tenía a cargo la responsabilidad de la dirección de aproximadamente 60 trabajadores, así como gestionar una cartera de clientes de 49 programas PVL-PCAM, 4 servicios de alimentación hospitalaria y 4 clientes del rubro de hoteles y restaurantes.

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

En el puesto de jefe del área comercial se desarrollaban actividades plenamente administrativas: Facilitar información de las tres unidades de negocio a los accionistas o superior inmediato, gestionar y supervisar el buen funcionamiento de las mismas, así mismo coordinar con las áreas funcionales situaciones puntuales, supervisar a comedores de hospitales a cargo, almacenes de vaso de leche y clientes relevantes para el negocio, manejo de equipos y solución de conflictos, preparación de horas de trabajo y planillas, revisión y análisis de procesos de selección estatales más relevantes.

El puesto permite una amplia experiencia en todas las etapas de la administración, permitiendo participar en proyectos de control de la empresa, buscando mejoras continuas e identificando procesos claves para el éxito competitivo de la organización.

1.2.2. Propósito del puesto

El puesto en mención presenta tres objetivos específicos: Garantizar la rentabilidad de las 3 unidades de negocio, mantener e incrementar la cartera de clientes y brindar soluciones inmediatas a la problemática diaria. Por tal motivo, el cargo se mostró altamente complejo, pues al tratarse de una empresa familiar, y siendo el autor del presente trabajo externo a ese círculo, le tomó mucho esfuerzo el ganarse la confianza de los accionistas, quienes en un comienzo se mostraron adversos a las propuestas de cambio, sin embargo, con el tiempo dicha situación fue variando positivamente.

1.2.3. Proceso objeto de informe

El informe presentado a continuación se basa en el análisis de toma de decisiones para entender el impacto netamente estratégico que causaría una decisión de índole operativa.

La decisión objeto de estudio es la de adquirir una nueva unidad de transporte de productos para una unidad de negocio. El análisis se realizará a través de análisis cualitativo y cuantitativo para tomar o no la decisión mencionada.

1.2.4. Resultados concretos logrados

Con la investigación realizada, se desarrolló un análisis para la toma de decisiones de la empresa, tomando como objeto de estudio el analizar si es correcta o no la opción de adquirir una nueva unidad de transporte.

Bajo el análisis cualitativo se ha logrado comprender la estrategia con la que se desenvuelve la empresa, el mercado y sus características más relevantes, además de comprender sus operaciones internas. Con la información anteriormente mencionada se ha concluido que la empresa responde con una estrategia adecuada a su entorno, pero a pesar de eso cuenta con un desfase en una de sus operaciones claves. Dicho

desfase se podría solucionar a través de la adquisición de una nueva unidad de transporte, que, bajo el análisis cuantitativo, se plantearon dos escenarios, la de tomar o no la propuesta mencionada. Por último, se concluyó la viabilidad de dicha opción, teniendo como resultado la aceptación de la propuesta planteada.



Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional

Para nuestro estudio, es importante comprender el término estrategia. De acuerdo a Hax y Majluf (1997, citado en Guerras & Navas, 2007) , es conceptualizada como “la estructura fundamental a través de la cual una organización puede definir su continuidad vital facilitando, al mismo tiempo, su adaptación a un entorno cambiante” (pág. 40). En síntesis, una empresa que no ha definido claramente su estrategia, no practica todas sus actividades en relación con lo solicitado por el entorno, poniendo en riesgo su continuidad a largo plazo.

Asimismo, es relevante comprender quiénes son los responsables de determinar la estrategia y cuál es su alcance en el negocio, por tal motivo, para el presente estudio, tomaremos como columna vertebral la disgregación básica e interrelación de los tres niveles estratégicos propuesto por Guerras & Navas (2007): “Nivel corporativo, nivel de negocio y nivel funcional” (pág. 46;47). Los autores explican que estos tres niveles, a pesar de encontrarse dentro de una misma empresa, no son decididas ni gestionadas por una sola persona, ni son necesariamente iguales en todos los niveles, pues, mientras que el nivel corporativo la estrategia depende de los altos directivos y tiene una visión global de toda la organización y sus diferentes unidades, el nivel de negocio y funcional recaen sobre la responsabilidad de rangos medios y encargados de operaciones, quienes se enfocan principalmente en la mejor manera de competir a nivel de unidad de negocio o área funcional.

El estudio tendrá como punto de partida estudiar si la empresa debería adquirir una nueva unidad de transporte para la distribución de sus productos, con la finalidad de

mejorar su ventaja competitiva. En efecto, se está analizando una decisión puramente estratégica.

Partiendo de los conceptos anteriores, primero, la empresa debe conocer el entorno en el que se desenvuelve, para posteriormente, basado en su capacidad interna, pueda competir estratégicamente. La manera en que se estudia el entorno es a través del análisis PESTEL, mientras que el análisis interno se realiza a través de la cadena de valor propuesto por Porter (2006). La primera herramienta ha sido seleccionada por realizar un análisis global del entorno, tomando elementos macroeconómicos relevantes en cualquier mercado, y complementado con el análisis de las cinco fuerzas propuesto por Porter (2009, pág. 40) . Mientras que la segunda herramienta ha sido seleccionada visto que engloba cada proceso determinante de la organización, haciendo hincapié en operaciones que agregan o quitan valor y que repercuten en el margen, siendo justamente este nuestro objeto de estudio, el analizar como una decisión estratégica funcional en una empresa, influye a nivel de unidad de negocio y corporativo. Así, en la cadena de valor se puede evidenciar el área en el que se produce el desfase, además, se categorizan las operaciones como actividades principales y actividades de apoyo (Porter, 2006, pág. 40). Esta clasificación servirá para la comprensión de en qué nivel de la organización está presentándose alguna deficiencia y, por consiguiente, identificar sobre quien recae la responsabilidad de tomar la decisión estratégica para vincular nuevamente las actividades de la cadena de valor.

Posteriormente, se realiza un análisis cuantitativo buscando tener un sustento monetario sobre ambas situaciones: tomar o no la decisión objeto de estudio. La herramienta escogida para este análisis es la del estudio de costes relevantes (Rosanas, 1990). En los estados de resultados propuestos, se podrá identificar dos tipos de costes según la clasificación de Rosanas (1990): los diferenciales, los cuales refieren a los que se verán alterados según cada tipo de situación objeto de estudio, y por otro lado los costes inalterados que refieren a los costes que son fijas sin importar la decisión que se tome. Finalmente, se podrá concluir cual es la decisión más acertada, acorde con los objetivos de la empresa y que genere los mejores resultados.

2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

A fines del 2017 la empresa Corporación de Distribuciones y Servicios del Norte SAC se planteó la posibilidad de adquirir una unidad de transporte para la distribución del producto leche evaporada 410 gr marca Gloria para los programas de vaso de leche (PVL)¹ y programa de complementación alimentaria (PCAM)² por los siguientes motivos:

1. Tres unidades de transporte eran utilizadas plenamente para la distribución de productos para PVL-PCAM. Así mismo, una de ellas, había empezado a manifestar signos de deterioro, generando sobrecostos por desperfectos técnicos, estando la mayor parte del periodo 2017 inutilizado. Se le atribuía dichas fallas a la extensión de su vida útil.
2. Los gastos en fletes tercerizados para distribución del producto a través de transportistas locales y una distribuidora nacional (DEPRODECA SA) se estimaba ascendieran a los S/. 50,000.00. Se intuía que gran parte de los gastos respondían a los pagos por flete de envío de producto a las entidades ubicadas en la sierra piurana.

Los conocimientos a groso modo de la situación se basaban en ese entonces sobre intuición empírica y muy inexacta, por lo que se identificó la necesidad de contar con un análisis de niveles estratégicos, análisis externo e interno, y por último el análisis de costes relevantes.

2.2.1. Análisis de niveles estratégicos de la empresa

- a) **Nivel corporativo:** La empresa ha decidido participar en el mercado de la venta de productos de consumo masivo para entidades estatales y privadas, así como la de brindar servicios de alimentación clínica y hospitalaria. Se debe recalcar que la empresa concentra aproximadamente el 70% de sus ingresos a través de la venta de leche evaporada para la unidad de negocio de abastecimiento de los

¹ “Programa social creado mediante la Ley N° 24059 y complementada con la Ley N° 27470, a fin de ofrecer una ración diaria de alimentos a una población considerada vulnerable, con el propósito de ayudarla a superar la inseguridad alimentaria en la que se encuentra”. (Ministerio de economía y finanzas, s.f.)

² “Conjunto de modalidades de atención con el objetivo de otorgar un complemento alimentario a la población en situación de pobreza o extrema pobreza, así como a grupos vulnerables: Niñas, niños, personas con TBC, adultos mayores, y personas con discapacidad en situación de riesgo moral, abandono y víctimas de violencia familiar y política.” (Ministerio de economía y finanzas, s.f.)

distintos PVL y PCAM, obteniendo una expansión geográfica considerable en los últimos 4 años.

- b) **Nivel de negocio:** Las ventas del PVL y PCAM son la columna vertebral de la empresa. En esta unidad de negocio es determinante competir estratégicamente a través de lo que Porter (2006) catalogaría como una clasificación clásica de las ventajas competitivas, liderazgo en costes (pág. 40). Las ventas estatales de esta unidad de negocio se manejan a través de procesos de selección reguladas por la ley de contrataciones del estado, donde el precio juega un papel determinante para retener y conseguir nuevos puntos de venta, por lo que la empresa se concentra en mantener los costos de sus operaciones en niveles inferiores al promedio.
- c) **Nivel funcional:** Para una empresa distribuidora, la mayor parte del dinero invertido se encuentra en mercadería y gastos para la distribución de los productos, como son los costes de transporte y el personal utilizado en las operaciones. Por tal motivo, el área de logística ha determinado que, para mantener sus costos en niveles inferiores, es importante gestionar correctamente las tareas de aprovisionamiento y distribución.

Las afirmaciones anteriores explican los niveles estratégicos de la organización y claramente se evidencia que estos se encuentran definidos y tienen cohesión a lo largo de toda la empresa. Por tal motivo, han podido ser coherentes con el mercado en el que compiten, obteniendo como resultado una organización altamente competitiva con aproximadamente el 75% del mercado de abastecimiento de PVL-PCAM en Piura y Tumbes, representado en una cartera de clientes de 49 municipalidades y siendo la unidad de negocio principal de la empresa.

2.2.2. Análisis externo y análisis interno

2.2.2.1. Análisis externo

Se realizará el análisis externo mediante el análisis PESTEL, se podrá identificar las fuerzas que actúan en el entorno general, o también llamado factores macroeconómicos.

- ✓ **Fuerzas económicas:** Para fines del 2017 la economía local empezaba a normalizarse luego que los mercados se habían afectados por el fenómeno del niño costero. El año concluía con precios en aumento causados principalmente por las deficiencias logísticas con las que dejó el desastre natural, así pues, algunas pequeñas empresas proveedoras del estado se retiraban del mercado al no poder cubrir los sobrecostos logísticos de transporte.

Las empresas distribuidoras sentían el aumento de dichos costos año a año, sin embargo, se esperaba que para el año siguiente sea aún más significativo.

Por otro lado, en el norte del país para el 2018 se esperaban fuertes inversiones para la reconstrucción, así como compra de alimentos y materiales para damnificados.

- ✓ **Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:** Piura había sufrido con gran intensidad el golpe del niño costero, quedando devastada en todo ámbito. Por medio de las áreas de abastecimiento de la cartera de clientes de la empresa, se daba a conocer que los PVL³ y PCAM⁴ se reestructurarían para el año 2018, esperando que las entidades afectadas ubicadas en zonas rurales aumenten su número de beneficiarios, debido a que el niño costero había incrementado a las familias en situaciones considerada vulnerables a la inseguridad alimentaria.
- ✓ **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:** Se tenía conocimiento que Piura y Tumbes serían declaradas por el gobierno en estado de emergencia para inicios del 2018, lo cual daría apertura a compras por emergencia y mayor disposición presupuestal principalmente para

³ “El marco legal vigente define los criterios de priorización, hacia grupos poblacionales, niños 0-6 años y gestantes (primera prioridad), niños de 7-13 años, tercera edad y personas con TBC.” (Ministerio de economía y finanzas, s.f.)

⁴ “Atención a comedores, hogares y albergues, convenios-adultos en riesgo, actas de compromisos – adultos en riesgo, subsidios a comedores, programa de alimentación y nutrición para el paciente ambulatorio con TBC y su familia- PANTBC” (Ministerio de economía y finanzas, s.f.)

abastecimiento de: alimentos de primera necesidad, materiales para viviendas temporales, o la habilitación de vías importante. Por otro lado, se especulaba sobre un incremento de la remuneración mínima vital, así como también el direccionamiento de mayor presupuesto para los PVL-PCAM ubicadas en zonas rurales afectadas por el desastre.

- ✓ **Fuerzas tecnológicas:** Las empresas proveedoras del estado se vieron obligadas a la integración de la tecnología debido a que el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) había comunicado que en el 2018 los procesos de selección se realizarían vía electrónica, por tal motivo, era necesario implementar un soporte tecnológico. Cabe mencionar que la tecnología no es un elemento determinante en el mercado de las contrataciones con el estado, por lo tanto, la mayoría de proveedores se encontraban desfasados en este aspecto.
- ✓ **Fuerzas de acción directa:** Para este apartado, se usará el modelo propuesto por Michael Porter (2009) de “las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector” (pág. 32), en donde se estudiará el mercado de los PVL y PCAM.
 - a) **Poder de negociación de los proveedores:** A nivel nacional, la única empresa productora de leche evaporada de 410 gr y que cumple con las exigencias para el PVL y PCAM es Gloria.SA, siendo en este mercado muy visible dos características donde se evidencia el alto poder de negociación de los proveedores, el primero es la alta concentración de la industria (Porter, 2009, pág. 43), siendo este el único productor a nivel nacional, y segundo, es la no existencia de sustituto alguno del producto (Porter, 2009, pág. 44), ya que actualmente está leche es la única que cumple con las exigencias de los programas sociales.
 - b) **Poder de negociación de los compradores:** Los clientes son las distintas municipalidades que cuentan con programas sociales de alimentación mencionados anteriormente, por tal motivo, se debe

recordar que el proceso de compras no es a través de negociaciones propiamente dichas, sino por procesos de selección que están reguladas por la ley de contrataciones del estado.

Tal y como indica Porter (2009), si un producto es no diferenciado y es ofertado por varios postores entonces se puede presionar hacia la reducción de los precios entre los competidores (pág. 46) , siendo esta una evidencia del alto poder negociador de los compradores.

- c) **Amenaza de nuevos aspirantes:** Existen dos elementos que respaldan una baja amenaza de nuevos aspirantes: La política restrictiva y el acceso desigual a los canales de distribución. (Porter, 2009, pág. 41).

El autor explica respecto al primero, que el mercado puede exigir formalidades altamente costosas o que dificulten el ingreso a nuevos aspirantes. En el mercado objeto de estudio para poder participar en los procesos de selección estatal, se debe contar con experiencia en la materia a competir, así como cumplir con certificaciones o formalidades solicitadas por las entidades.

Con respecto al segundo elemento, el autor indica que los potenciales competidores no tendrían fácil acceso a la cadena de distribución. En el mercado estudiado, la leche ofertada al PVL y PCAM son producidas únicamente por la planta productora de la ciudad de Lima, quienes tienen altas exigencias respecto a financiamiento e infraestructura de sus distribuidores autorizados.

- d) **Amenaza de productos sustitutos:** Para el mercado objeto de estudio, la amenaza de productos sustitutos es muy baja, debido a que existen solo dos alternativas con respecto al producto leche para programas sociales.

La primera, leche evaporada Gloria en tarro de 410 gr, que cumple con todas las exigencias del estado para alimentación

especializada, y la segunda opción es la leche de vaca que, por lo general, se estila su compra en zonas ganaderas.

Se debe tener en cuenta que, para los programas sociales, la leche evaporada en tarro apareció como un producto sustituto de la leche de vaca desde el año 2000, sin embargo, para el 2017 ya se había posicionado casi en todo el mercado, destituyendo a la leche de vaca. Esto a causa de los beneficios logísticos y nutricionales que tiene la leche en tarro: transporte en cajas y no en barriles esterilizados únicamente para leche de vaca, no necesita cadena de frío, su tiempo de vida útil es mayor, los valores nutricionales son estándares y por último la leche de vaca no es recomendada para infantes por su difícil digestión.

- e) **Rivalidad entre los competidores existentes:** En el norte del país, Corporación de Distribuciones y Servicios del Norte SAC lidera las ventas del PVL y PCAM. En esta misma región compiten los líderes de mercado a nivel nacional, NIISA Corporation y Fouscas Trading, quienes operan desde la ciudad de Lima y compiten en puntos de venta de volumen grande. El resto del mercado se encuentra atomizado por pequeñas empresas que buscan ir consolidándose a largo plazo, aunque por lo general su tiempo de vida no es mayor a 5 años. Es importante resaltar también que el crecimiento del mercado es lento y depende mucho de las regulaciones estatales, los distribuidores toman estrategias de posicionamiento geográfico pasivas y defienden su cuota de mercado.

Por todo lo expuesto, se concluye que la rivalidad entre los competidores existentes es media. Aunque las estrategias entre las empresas consolidadas son pasivas, siempre está presente el riesgo de las pequeñas empresas que intentan consolidarse a costa de pequeñas cuotas del mercado.

Ahora se conoce la situación de la región en donde se desenvuelve la empresa. Se sabe que ha sufrido un desastre natural y ha perjudicado principalmente la logística local, sin embargo, esta

situación pone a favor del sector otros elementos que generaban alta expectativa para el 2018, como es el incremento presupuestal y de beneficiarios para los PVL, compras de alimentos por emergencia, y mayor inversión del estado.

Se debe hacer hincapie en las redes de distribución, como las carreteras, en su gran mayoría habían sido afectadas. En consecuencia, se esperaba que los precios por flete de transportistas locales incrementen considerablemente para el año 2018, lo cual afectaría directamente la ventaja competitiva de la empresa, y del mercado en general.

Por el comportamiento del mercado, se estimaba mantener las ventas para el periodo 2018 y buscar el crecimiento en algún cliente que deje de ser atendido por las pequeñas empresas proveedoras que dejaban el mercado.

2.2.2.2. Análisis interno

Usaremos la herramienta de la cadena de valor propuesto por Micahel Porter (2006) y visualizado en el anexo 5. Así se clarificará cómo es que la empresa trabaja a largo de las operaciones, si está alineada con los objetivos e identificar su ventaja competitiva o elemento de mejora:

En un primer plano nos enfocaremos en un análisis de las actividades principales, conceptualizadas como “las relativas a la creación del servicio” (Porter, 2006, pág. 40):

- **Logística interna:** Es importante resaltar que la unidad de negocio no cuenta con alta inversión en mercadería dentro de su almacén, pues todos los clientes PVL-PCAM cumplen con un contrato en donde se determina las fechas y cantidades a entregar por remesa, de tal forma, es más predecible el comportamiento de adquisiciones y se exige que la rotación del producto sea inmediata y no supere los 5 días dentro de los almacenes de la empresa. Esta exigencia fue dada por el área de finanzas y cobranzas indicando que los plazos de pago de las entidades estatales suelen ser mayores al plazo de cobro, por lo que urge reducir los días inventario para obtener mayores días de cobranza.

- **Operaciones:** Las empresas distribuidoras no cuentan con un área de producción, sin embargo, la actividad que cobra relevancia y la sustituye, son las actividades de almacenaje. El producto proviene desde la ciudad de Lima con periodicidad quincenal, una vez en los almacenes, el producto es apilado según fecha de vencimiento para una rápida identificación de lotes. El producto llega en presentaciones de cajas de 48 unidades y no necesita ser reempaquetado. La carga y descarga es responsabilidad de los estibadores en coordinación con el área comercial de PVL-PCAM, quienes les indican las cantidades a cargar, en cada unidad de transporte y los horarios en que se realizarán.
- **Logística externa:** Este es un punto clave de la cadena, aquí se concentra la mayor cantidad de costos por servicios de transporte hacia los almacenes de las entidades estatales. La empresa ha presentado dificultades en estos aspectos. Primero, las fallas técnicas de una de las unidades que abastecía en la costa de Piura ha generado innumerables retrasos. Incluso en dos ocasiones, se había aplicado penalidades por retraso en las entregas. Por otro lado, las unidades de transporte destinadas para las entregas se daban abasto para la distribución a puntos cercanos a la ciudad, sin embargo, el no contar una unidad apta para rutas de sierra de Piura, ni un chofer experimentado para la geografía accidentada de la zona, se debía tercerizar el transporte hacia esas rutas.

Por último, la tercerización del servicio empezaba a presentar problemas de coordinación y dependencia por parte de la empresa hacia los transportistas locales, ellos, intentaban optimizar sus viajes buscando la mayor mercadería posible para ser llevada a la ruta de destino, lo cual se traducía en un mayor tiempo de espera y mayor tiempo del personal gestionando la salida del producto.
- **Marketing ventas:** En este mercado las ventas se realizan de una manera diferente, los proveedores postulan a través de procesos de selección en donde se presentan expedientes regulados por la ley de contrataciones del

estado. Por tal motivo, a diferencia de cualquier área comercial, la empresa cuenta con una capacitación especial en dichos temas. Para casos especiales se cuenta con soporte legal por parte de abogados encargados de solucionar las controversias.

Por último, en este mercado las ventas, o procesos de selección, en su mayoría son convocados entre los primeros meses del año y se contrata con una periodicidad anual, permitiendo proyectar los ingresos a lo largo del periodo.

Seguidamente se analizará las actividades de apoyo, conceptualizadas por Porter (2006) como “las que brindan los inputs y la infraestructura y hace posible el desarrollo de las actividades principales de un modo continuo” (pág. 40).

- **Infraestructura:** Las actividades de administración, contabilidad, finanzas y soporte legal se encuentran a lo largo de la empresa representada en niveles funcionales. Con respecto al área administrativa, se evidencia un desfase en la planificación y es evidente cuando se analiza el crecimiento de la cartera de clientes en los últimos años, tal y como se puede ver en la figura 4 (anexo 7). Se ha venido trabajando con la misma cantidad y cualidad de personas en la logística de salida a pesar que la empresa ha incrementado sus ventas en un 113% en los últimos 3 años, impactando directamente en el margen.

Para garantizar las operaciones de la empresa, cuenta con dos almacenes, vehículos para ruta costera, oficinas para personal administrativo, seguros vehiculares y del personal.

- **Gestión de recursos humanos:** El personal se encuentra con la capacidad para cubrir en cada área de trabajo su puesto, el personal del área comercial con competencias en ley de contrataciones, en el área de finanzas y contabilidad con experiencia en relaciones con entidades financieras, una amplia línea de carrera en el personal del área de contabilidad, así como los respectivos abogados. Sin embargo, el problema recae nuevamente en el área de logística externa, al no contar con un

chofer experimentado para la zona de la sierra de Piura, se vuelve a desfasar la cadena en aquel punto y se pierde nuevamente eficiencia.

- **Desarrollo de la tecnología:** La unidad de negocio no implica un alto desarrollo de tecnología, sin embargo, se ha invertido en un sistema integrado para controlar roturas de stock, controlar los contratos en sus distintos aspectos (Fechas de entrega, control histórico de guías de remisión y facturas), siendo la empresa una de las más avanzadas en este aspecto en el rubro a nivel regional, pues la competencia local son empresas de mucho menor tamaño que no cuentan con infraestructura básica como oficinas de trabajo o almacenes propios.

Se puede identificar a través de la cadena de valor que los directivos de la empresa han transmitido correctamente la idea de trabajo al área comercial y a la unidad de negocio objeto de estudio, poniendo a disposición de los encargados de los programas PVL y PCAM herramientas que le son muy útiles para las operaciones diarias. Por otro lado, en la Figura 2 (Anexo 6), las líneas punteadas muestran la interrelación entre las actividades principales y actividades de apoyo. Como ha sido claro en el análisis de la cadena de valor, existen síntomas de no cohesión entre los objetivos de la unidad de negocio con el soporte que brinda los recursos humanos y la infraestructura de la empresa, explicados por la lenta respuesta y no planificación de inversiones en factores determinantes acordes al rápido crecimiento en ventas. La estrategia de la unidad de negocio es la de liderazgo en costos, por consiguiente, todas las operaciones de la cadena de valor deberían estar alineadas hacia dicho objetivo. Las actividades de apoyo tal y como indica Porter (2009), “son las que sustentan las actividades primarias” (pág. 40), por tal motivo no son ajenas a la estrategia y deben estar alineadas, sin embargo la empresa presenta las siguientes dificultades:

La administración no había previsto hasta ese momento los sobrecostos que generaba el contar con una unidad de transporte cuya vida útil había sido extendida y presentaba fallas continuas, además de no contar con una unidad sofisticada para la distribución a los nuevos clientes

de la sierra de Piura (Infraestructura), así como no contar con un chofer experimentado en dichas rutas (Recursos Humanos). Estos elementos desalineados a la estrategia repercutían en el margen, contratando un servicio con precios elevados por actividades que la misma empresa podría cubrir a menor costo.

Es claro, con el análisis cualitativo, que la empresa cuenta con deficiencias internas, ubicadas principalmente en la logística de salida, que podría estar generando sobrecostos. Por tal motivo, se dan indicios donde la integración vertical, es decir, la compra de una nueva unidad y contratar un chofer para cubrir las rutas tercerizadas, podría ser una solución viable. De esta manera aliviaría el desfase dentro de la cadena de valor, y le permitiría a la empresa una mayor estabilidad para proyecciones de crecimiento, de igual manera desahogaría los sobrecostos de tercerización y su inestabilidad en precios año a año, así como la dependencia de transportistas locales.

2.2.3. Análisis de costes relevantes

Para poder respaldar el análisis cualitativo, que indica a grandes rasgos que se debería invertir en una nueva unidad de transporte y un nuevo recurso humano, ha sido necesario realizar un análisis cuantitativo.

Para dicho análisis se realizó una recopilación de información de los gastos incurridos en fletes del periodo 2017 obteniendo como resultado la tabla 1, que muestra la base de datos recopilada. Para el autor del presente estudio, también ha resultado crucial la etapa de inicios del año para el conocimiento de los nuevos precios de transportistas tras las consecuencias dejadas por el desastre natural. Se debe aclarar que la empresa siempre cuenta con mayores gastos por pagos de transporte tercerizado a inicios de año, esto a causa que el 48% de las entidades que forman parte de la cartera de clientes se encuentran ubicadas en la sierra piurana tal y como lo muestra en el anexo 6. Es en estas rutas, entre enero a marzo, se presentan mayores precipitaciones, incrementando el riesgo y dificultando los accesos, traduciéndose en una subida de precios del servicio.

Tomando como fundamento la conceptualización de Rosanas (1990), indica que los costes diferenciales “está íntimamente relacionado con una decisión concreta

y tomando una de las alternativas como punto de referencia” (pág. 41). Por tal motivo, agrega el autor, que un coste sea diferencial o inalterado depende únicamente de la alternativa de decisión analizada, más no depende de la naturaleza fija o variable del mismo. Por lo cual, se da a conocer que la decisión objeto de estudio es la de adquirir una nueva unidad de transporte o no. Esto traería consigo las siguientes implicancias:

- 1) Una inversión de USD\$ 15,000.00 para la compra de una nueva unidad. Así como la venta de la unidad defectuosa por un valor residual de S. / 13,000.00.
- 2) La contratación de un chofer y un estibador.
- 3) La activación de pólizas de seguro de los choferes, estibadores y el nuevo vehículo.

Para el análisis objeto de estudio, en primera instancia, se muestra los estados de resultado del año 2017 de la unidad de negocio, para posteriormente tomar los costes relevantes y dejar de lado los costes inalterados. Para una mejor visualización del análisis cuantitativo, se ha dividido los gastos vinculados a transporte de tal forma que se pueda entender la estructura de dicha cuenta.

En el anexo 1, se muestra el estado de resultados del año 2017, donde los únicos costes inalterados para nuestra decisión son los gastos de ventas, gastos de servicios y gastos financieros. Como se mencionó al inicio del análisis cuantitativo, en ninguna de las opciones dichas cuentas se verán afectadas, por lo que no se considerarán para el análisis por ser costes inalterados.

Asimismo, se logra visualizar la estructura de los gastos de transporte, en donde indiscutiblemente es notoria la dependencia de la empresa para poder cubrir sus rutas de distribución, el anexo 2 clarifica que, del gasto total en fletes, el 78% aproximadamente está siendo tercerizado. Dicha estructura, ha generado una sensación de falta de control por parte de la empresa, pues existe dependencia de la disponibilidad de transportistas, generando mayor inversión de tiempo del personal gestionando las salidas y aumentando los riesgos por penalidades de incumplimiento, siendo esto el respaldo al hallazgo de un desfase dentro de la cadena de valor.

A inicios del año 2018, se iniciaron las indagaciones sobre los precios a manejar en aquel año. Este tipo de indagaciones se suelen hacer a inicios del periodo para pactar alianzas con transportistas locales quienes respetarán el precio por el

transcurso del año. En esta etapa, se descubrió que los precios incrementaron aproximadamente entre un 15% a 30% como máximo. Las subidas de precio año a año son normales en este sector, sin embargo, no suelen superar el 10% respecto al año pasado.

La subida desmedida en los precios para el 2018 respondía a dos motivos. Primero, las especulaciones del gobierno sobre una subida en la remuneración mínima vital, no se conocía el monto al que ascendería la nueva remuneración por lo que los precios solo tendían al alza desproporcionadamente. Segundo, las situaciones de las carreteras a inicios del año 2018 eran deplorables por lo que se justificaba un aumento para las zonas de la sierra de Piura.

Se muestra en el cuadro 3 (anexo 3) una comparativa entre el estado de resultados real del año 2017, así como las proyecciones respectivas para el año 2018. Los resultados fueron obtenidos gracias a la base de datos mostrados en los anexos 9 y 10. La primera proyección muestra la situación en caso la empresa decidiera seguir tercerizando el servicio de transporte, mientras que la segunda proyección muestra en caso la empresa decidiera adquirir la nueva unidad de transporte⁵.

Enfocando el estudio en los costes relevantes, los cuales son los gastos de transporte y gastos administrativos, se puede observar una variación cuantitativa y estructural considerable entre las dos proyecciones realizadas para el periodo del 2018 que se muestran a continuación:

- a) **No adquirir la nueva unidad:** Se aprecia un incremento del 17% en la cuenta de gastos de transportes, ascendiendo el monto a S/. 106,763.73, es decir, S/. 14,474.16 más que el periodo 2017. Por otro lado, el incremento de S/. 3,311.15 en la cuenta de remuneraciones es causada únicamente por el aumento de la remuneración mínima vital otorgado por el estado. Los incrementos en ambas cuentas afectan directamente y en la misma proporción al margen de contribución, en tal sentido, si se tomara la decisión de no adquirir una nueva unidad de transporte se esperaría una caída en el margen de S/. 17,785.31.

⁵ La proyección de costos en caso se compre la unidad de transporte fueron recopilados con el apoyo de un chofer de conocimiento de las rutas de la sierra de Piura, empresas de transporte y transportistas locales. Se tomó como modelo de estudio un camión con capacidad de 3.5 toneladas marca JAC.

- b) **Adquirir una nueva unidad:** Se proyecta que la empresa lograría cubrir óptimamente, las rutas de casi toda la cartera de clientes, exceptuando las municipalidades de Pacaipampa y Yamango. Ambas zonas se encontraban en accesos no pavimentados, geográficamente muy accidentados y con poca experiencia en dichas rutas. La mejor cobertura de las rutas se transformaría en una reducción de S/. 20,604.10 en la cuenta de gastos de transporte, el cual representa una mejora en 22% con respecto al periodo 2017. Es importante observar que la estructura de dicha cuenta también sufre un cambio contundente respecto a la dependencia de transportistas locales, mostrando así que la empresa tendría un mayor control sobre sus operaciones de logística de salida, correspondiéndole el 61% de los costes de transporte.

El incremento de los gastos administrativos en S/. 17,486.15, respondería principalmente a la cuenta de remuneraciones. Se explica un incremento de tal magnitud debido a que hay dos elementos influyendo al alza de la cuenta: la subida de la remuneración mínima vital y la contratación de un nuevo chofer. En una menor proporción se encuentran los gastos incurridos por seguros SCTR y vida del nuevo personal, así como el seguro vehicular con su respectivo mantenimiento de la nueva unidad de transporte.

Por último, como resultado se indica que el margen disminuye en S/.2,029.53 respecto al año 2017. Al realizar el análisis cuantitativo se puede observar que, aunque el margen de contribución disminuye en ambas situaciones para el año 2018, lo hace en una mínima proporción en caso se decidiera adquirir la unidad de transporte, siendo esta una decisión viable para alinear las operaciones a la estrategia de liderazgo en costes que la empresa sigue. Se hace hincapié que con esta decisión se estaría logrando no dejar caer la rentabilidad en S/. 17,785.31.

Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1. Aportes

El presente estudio se puntualiza en el tema de gestión estratégica de la unidad de negocio de abastecimiento al PVL-PCAM, de la empresa Corporación de Distribuciones y Servicios del Norte SAC. A través de las situaciones reales que afronta el área comercial, principalmente la unidad de negocio mencionada, ha permitido la aplicación de herramientas para el análisis cualitativo y cuantitativo de la empresa, esclarecer los temas de análisis externo e interno, así como profundizar en algunas herramientas como la cadena de valor, análisis PESTEL o las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector

Además, ha permitido a la empresa comprender sobre el proceso de toma de decisiones, debido a que la mayoría de las acciones tomadas por el propietario a lo largo de los años, han sido tomadas bajo conocimientos empíricos del mercado en el que opera la organización, siendo esta un punto de partida para que la empresa destine mayor tiempo al análisis estratégico.

A nivel personal, el vivenciar la administración estratégica bajo situaciones reales, produce un ejercicio de práctica, que genera experiencias desafiantes, así como la profundización de la investigación llevada a cabo, o incluso pudiendo ser una ejemplificación para investigaciones futuras.

3.2. Desarrollo de experiencias

A inicios del año 2018 se iniciaron las indagaciones para el desarrollo del estudio llevado a cabo. El propietario designó responsable al autor del presente estudio para

concluir si era factible la compra de una nueva unidad de negocio. Las expectativas de dicha investigación desde sus inicios fueron altas, siendo esta buena oportunidad para obtener la confianza necesaria para afrontar mayores retos.

A pesar que los conocimientos a aplicar eran claros, la recopilación de la información fue sumamente complicada, pues el año 2017, se había manejado a lo largo de dicho periodo mucha documentación física y manuscrita sobre los gastos utilizados para el transporte de los productos. Con respecto a las áreas funcionales, áreas operativas y personal externo involucrado, sirvieron de gran apoyo y consulta sobre temas en las cuales se especializaban.

Por otro lado, se realizaron visitas con un chofer externo a la empresa, quien nos facilitaba información respecto a los gastos de transporte, conocimiento sobre funcionamiento de empresas locales y unidades de transporte sofisticadas para las rutas objetivo

Una vez recopilada la información se procedió con los planteamientos de la opción de adquirir una nueva unidad de negocio. Los resultados se explicaron en una reunión entre el propietario, mi persona y el área de finanzas para determinar la viabilidad.

Posteriormente se realizó la gestión de representación frente a entidades bancarias y proveedores de unidades de transporte para la adquisición de dicho vehículo. Actualmente, la unidad de transporte se encuentra trabajando en la empresa con el chofer quien facilitó la información para el estudio, cubre la ruta en la sierra de Piura. La empresa ha ganado estabilidad en el mercado pues los precios de transporte para el año 2019 han incrementado considerablemente.

Conclusiones

El estudio presentado tiene como conclusiones los siguientes apartados:

- a) La empresa sigue como estrategia competitiva la de liderazgo en costes, la cual es definida como: “Capacidad para realizar las actividades de su cadena de valor a un costo menor que sus competidores” (Porter, 2009, pág. 40). En tal sentido, la empresa como líder del mercado a nivel local, busca constantemente formas para agregar valor y reducir costos dentro de sus operaciones de la cadena de valor.
- b) El mercado en que desenvuelve la empresa es un mercado cautivo con un límite de proveedores, sin embargo, la no diferenciación del producto, añadido con las pequeñas empresas que pelean una pequeña cuota del mercado, generan alta competitividad traducida en reducción de precios, teniendo en cuenta que las ventas al estado se realizan de manera anual.
- c) La empresa ha presentado un crecimiento rápido los últimos años, ampliando su presencia geográfica, sin embargo, su infraestructura y recursos humanos se ha mantenido a pesar del crecimiento.
- d) Los problemas que acarrea la ineficiencia en la logística de salida y la gestión de recursos humanos, identificados en la cadena de valor, ha causado inestabilidad de los costos de flete, debido a que los precios de transportistas locales se encuentran basados en factores externos como la remuneración mínima vital, lluvias, accesibilidad de rutas o el aumento gradual de precios que presentan los precios de este servicio año a año. Por otro lado, están los tiempos de gestión del personal para salida de producto, a

causa que los transportistas locales buscan optimizar sus viajes llevando más productos a su ruta de destino, sin embargo, esta actividad a ellos les toma más tiempo para su partida. Se debe hacer hincapié en que la empresa debe cumplir estrictamente con fechas de entrega o caso contrario se aplican penalidades económicas, generando constantemente excesos de tiempo gestionando esta tarea.

- e) Bajo el análisis cuantitativo, se logró determinar que los costos de la tercerización eran elevados y no se alineaban a la estrategia de la unidad de negocio, lo cual volvía a la empresa en esta actividad ineficiente, pudiéndole costar S/. 17,785.31 de su margen para el periodo 2018.
- f) Los transportistas locales representaban el 59.48% de los gastos de transporte, en tal sentido, se generaba la sensación de falta de control para los propietarios en dichos gastos, pues era visible el mayor tiempo que demandaba tercerizar el servicio y los costos elevados del mismo, así como la informalidad del servicio.
- g) Por último, la mejor opción a tomar se presenta en la de adquirir una nueva unidad de transporte y contratar a un nuevo chofer, para aliviar el desfase hallado en la cadena de valor, así como la de alinear sus operaciones volviéndose más eficiente en la logística de salida y optimizando los recursos.
- h) De adquirir la nueva unidad de transporte se estaría invirtiendo estratégicamente a largo plazo para poder fortalecer su ventaja competitiva de costes bajos, a la larga en el mercado de transporte, los costos por flete seguirán incrementando y se volverán dependiente de mínimas variables externas.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa continuar con la estrategia implantada, pues actualmente es lo que requiere el mercado en el que se desenvuelve.

La empresa ha tenido un crecimiento a nivel de ventas, sin embargo, internamente no ha presentado ninguna variación, ya sea en el ámbito de infraestructura o gestión de recursos humanos para la logística de salida. Por tal motivo, respecto a la decisión objeto de estudio, se recomienda la adquisición de una nueva unidad de transporte, así como la contratación de un nuevo chofer. Esto integración vertical ayudaría a dejar la tercerización de un servicio que resulta costosa para la empresa y la vuelve ineficiente, además, complementaría el alineamiento de la cadena de valor con la estrategia de la unidad de negocio, así como la reducción y estabilidad de costos en la logística de salida. Añadido a esto, se reduciría los tiempos de gestión para envíos de producto, que puede ser traducida en una inversión de tiempo en el personal que puede ser dedicada a otras tareas más relevantes.

Por último, en este mercado que se compite principalmente por el precio, es relevante que acciones como estas sean tomadas por jefes de las áreas funcionales para optimizar actividades al mejor costo, de esta manera se recomienda continuar analizando la cadena de valor para determinar operaciones que se encuentren desfasadas, generen tiempos muertos o sobrecostos.

Referencias bibliográficas

- Guerras, L., & Navas, J. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Aranzadi S.A.
- Ministerio de economía y finanzas. (s.f.). *Ministerio de economía y finanzas*. Obtenido de Ministerio de economía y finanzas: <https://www.mef.gob.pe/es/politica-economica-y-social-sp-2822/243-transferencias-de-programas/393-programa-de-vaso-de-leche>
- Ministerio de economía y finanzas. (s.f.). *Ministerio de economía y finanzas*. Obtenido de Ministerio de economía y finanzas: <https://www.mef.gob.pe/es/politica-economica-y-social-sp-2822/243-transferencias-de-programas/394-programa-de-complementacion-alimentaria-pca>
- Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado. (s.f.). *Portal OSCE*. Obtenido de Portal OSCE: <https://portal.osce.gob.pe/osce/content/aspectos-generales-del-seace>
- Porter, M. E. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Rosanas, J. (1990). *Contabilidad de costes para toma de decisiones*. Bilbao: Desclée de Brouwer S.A.

Anexos



Anexo 1. Estado de resultados 2017 de la unidad de negocio de abastecimiento PVL-PCAM

Ventas	S/.	8,524,404.00
Costo de ventas	S/.	7,034,777.99
Margen Bruto	S/.	1,489,626.01
Gastos Transporte		
Propio	S/.	20,033.94
Tercerizado-DEPRODECA	S/.	17,365.14
Tercerizado-Transportistas locales	S/.	54,890.49
Gastos Administrativos		
Remuneraciones	S/.	228,906.60
Seguros vehiculares	S/.	14,137.52
Seguros personal	S/.	1,140.00
Gastos de Ventas		
Gastos de representación	S/.	4,377.00
Gastos de servicios		
Luz, agua, internet, limpieza, otros	S/.	6,174.72
Utilidad operativa	S/.	1,142,600.60
Gastos financieros	S/.	185,436.18
(Cartas fianzas, pagarés capital de trabajo)		
Utilidad antes de impuesto	S/.	957,164.42

Fuente: Elaboración propia a base de datos suministrados por la empresa (2019)

Anexo 2. Gastos de transporte periodo 2017

Transporte	Monto (S/.)	%
Propio	S/. 20,033.94	21.71%
Tercerizado-Deprodeca	S/. 17,365.14	18.81%
Tercerizado-Otros	S/. 54,890.49	59.48%
	S/. 92,289.57	100.00%

Fuente: Elaboración propia a base de datos suministrados por la empresa (2019)

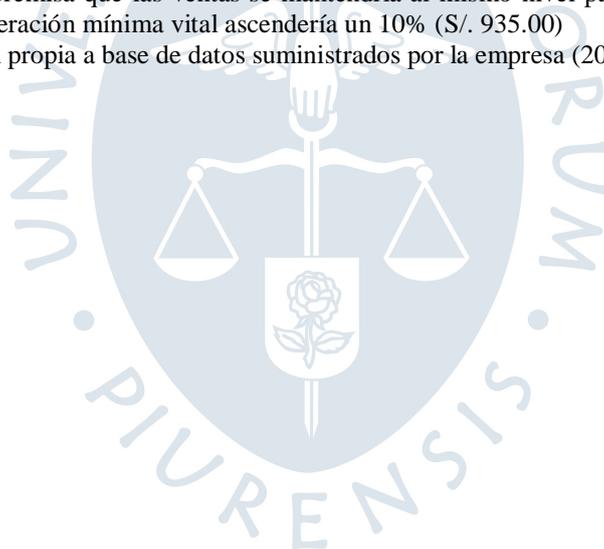


Anexo 3. Estado resultados proyectados 2018

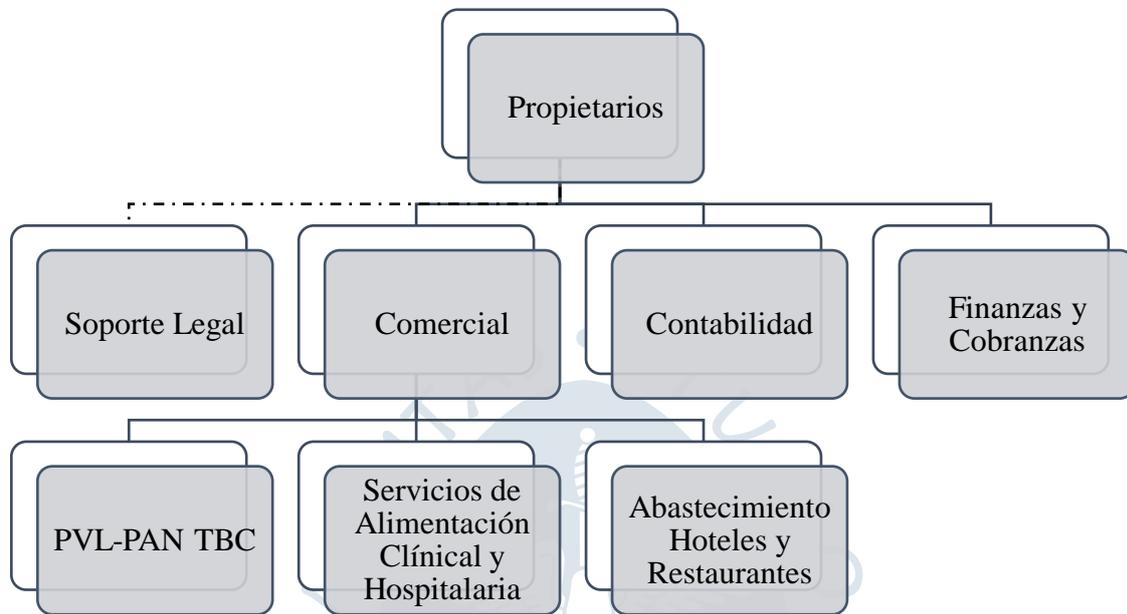
	Real 2017	Proyecciones	
		2018 - sin camión	2018 - con camión
Ventas	S/.8,524,404.00	S/. 8,524,404.00	S/. 8,524,404.00
Costo Ventas	S/.7,034,777.99	S/. 7,034,777.99	S/. 7,034,777.99
Margen Bruto	S/.1,489,626.01	S/. 1,489,626.01	S/. 1,489,626.01
Gastos Transporte			
Propio	S/. 20,033.94	S/. 22,089.02	S/. 44,104.70
Tercerizado-Deprodeca	S/. 17,365.14	S/. 19,258.85	S/. 20,310.58
Tercerizado-Otros	S/. 54,890.49	S/. 61,109.91	S/. 13,514.65
	S/. 92,289.57	S/. 106,763.73	S/. 71,685.47
Gastos Administrativos			
Remuneraciones	S/. 228,906.60	S/. 232,217.75	S/. 246,392.75
Seguros Vehiculares	S/. 14,137.52	S/. 14,137.52	S/. 18,765.00
Seguros Personal	S/. 1,140.00	S/. 1,140.00	S/. 1,660.00
	S/. 244,184.12	S/. 247,495.27	S/. 266,817.75
Utilidad Operativa	S/.1,153,152.32	S/. 1,135,367.01	S/. 1,151,122.79

* Se toma como premisa que las ventas se mantendría al mismo nivel para el periodo 2018 y que los gastos de remuneración mínima vital ascendería un 10% (S/. 935.00)

Fuente: Elaboración propia a base de datos suministrados por la empresa (2019)

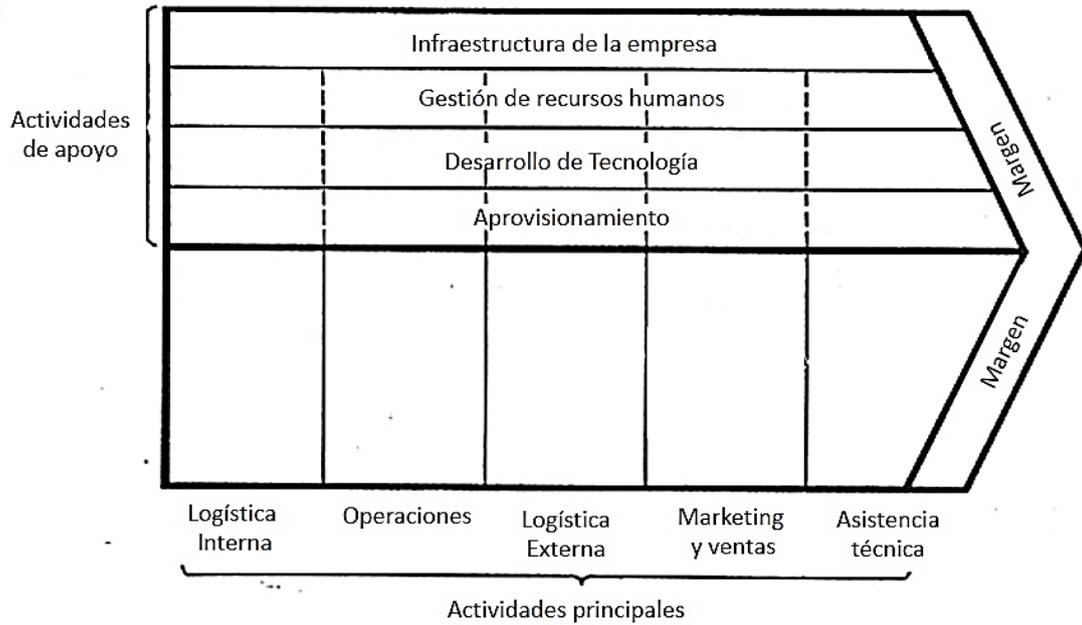


Anexo 4. Organigrama de la empresa Corporación de Distribuciones y Servicios del Norte SAC.

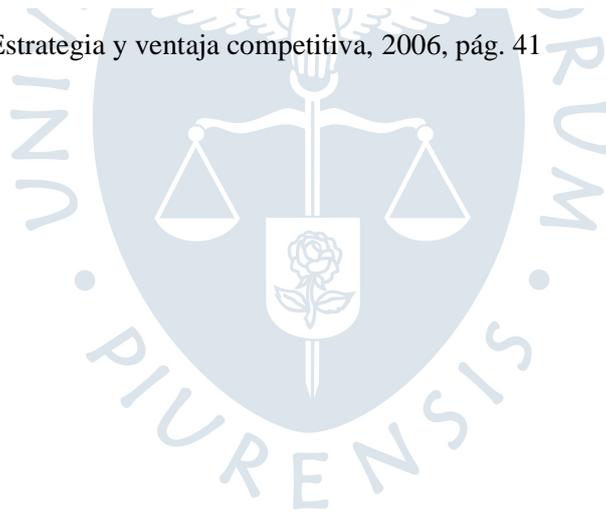


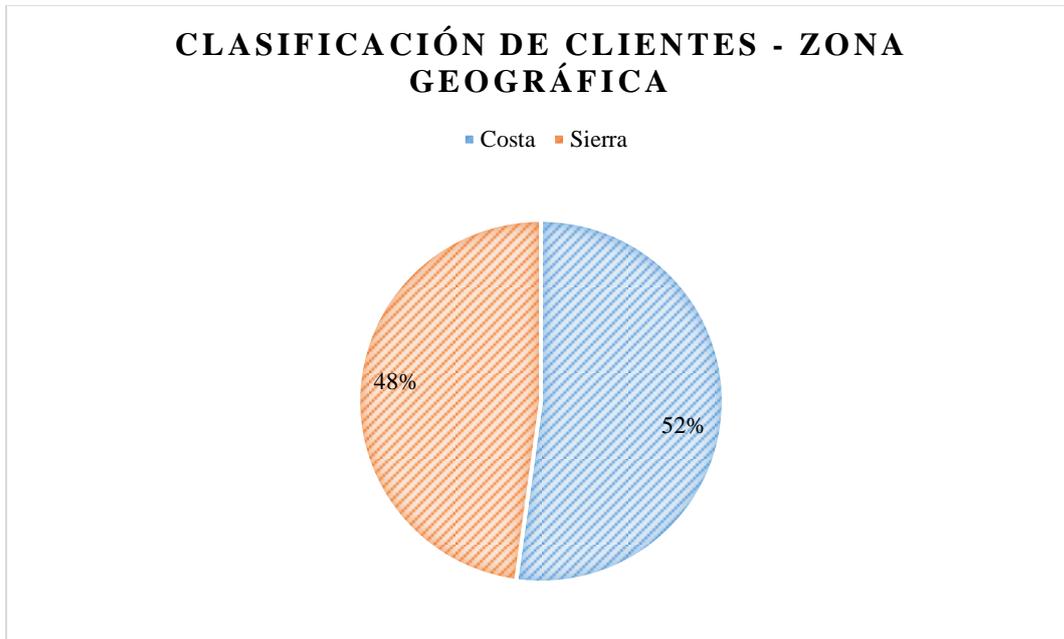
Fuente: Elaboración propia (2019)

Anexo 5. Cadena de valor



Fuente: Porter, Estrategia y ventaja competitiva, 2006, pág. 41

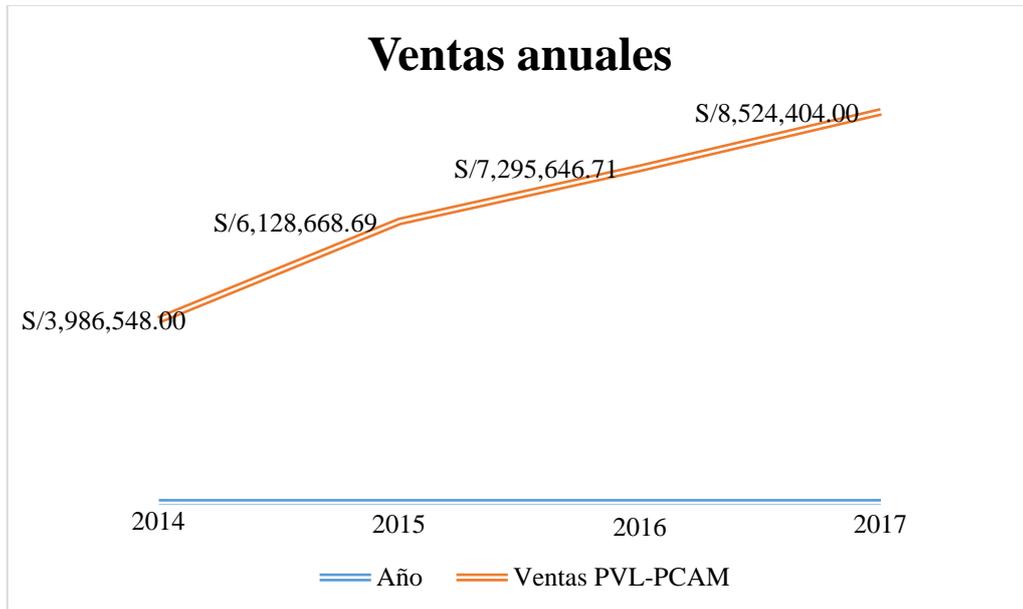


Anexo 6. Clasificación de cartera de clientes según zona geográfica

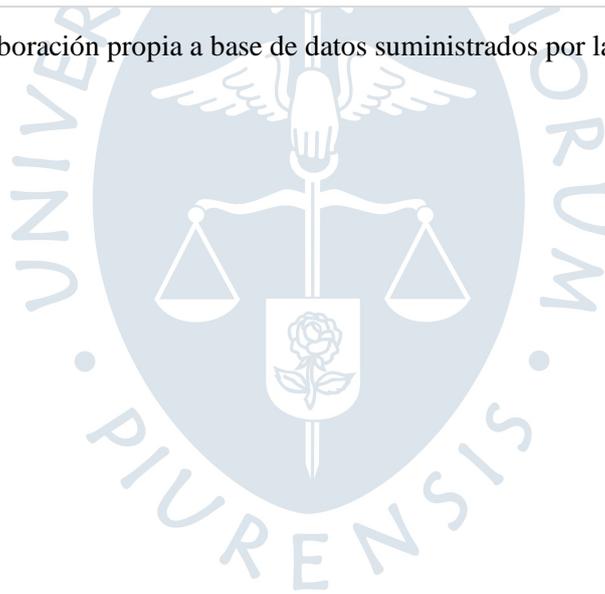
Fuente: Elaboración propia (2019)



Anexo 7. Ventas anuales históricas



Fuente: Elaboración propia a base de datos suministrados por la empresa (2019)



Anexo 8. Periodo 2017 – Base de datos real

Tabla 8.1 Gastos de servicio de transporte periodo 2017

Municipalidades	Suma total de contrato	Latas totales contratadas	Promedio de flete por caja	Suma de flete total
Amotape				
Propio	S/18,586.08	5808.15	S/. 1.43	S/172.43
Bellavista Sullana				
Propio	S/224,516.52	74838.84	S/. 0.38	S/595.07
Bellavista Sullana				
Propio	S/224,191.66	71856.3	S/. 0.69	S/1,027.94
Bernal				
Propio	S/54,214.40	16942	S/. 1.03	S/363.31
Bigote				
Tercerizado	S/70,355.20	21986	S/. 3.13	S/1,430.31
Buenos Aires - Morropón				
Propio	S/81,191.25	25775	S/. 2.26	S/1,210.22
Canchaque				
Tercerizado	S/79,174.14	24741.92	S/. 3.11	S/1,603.54
Castilla				
Deprodeca	S/717,389.60	231416	S/. 0.35	S/1,687.41
Catacaos				
Deprodeca	S/601,899.00	200633	S/. 0.75	S/1,682.48
Chalaco				
Tercerizado	S/178,931.40	58986	S/. 3.42	S/4,165.15
Colán				
Propio	S/34,113.10	10926	S/. 2.15	S/477.07
Tercerizado	S/5,270.68	1700.22	S/. 2.50	S/88.55
Cristo nos valga				
Propio	S/30,668.80	9583.999992	S/. 1.01	S/201.16
El faique				
Tercerizado	S/98,622.43	30819.51	S/. 3.08	S/1,979.72
Frias				
Tercerizado	S/255,840.00	79950	S/. 3.12	S/5,203.00
Huarmaca				
Tercerizado	S/435,904.68	143676	S/. 3.08	S/9,178.22
Ignacio Escudero				
Propio	S/116,280.48	37032	S/. 1.03	S/792.07
La Arena				
Deprodeca	S/94,847.60	30596	S/. 0.55	S/350.58
Propio	S/284,542.80	91788	S/. 0.93	S/1,780.52
La Brea				
Propio	S/77,158.40	24112	S/. 2.46	S/1,241.03
La Matanza				
Tercerizado	S/145,530.00	46200	S/. 3.50	S/3,368.75

Continuación

Municipalidades	Suma total de contrato	Latas totales contratadas	Promedio de flete por caja	Suma de flete total
Lagunas				
Tercerizado	S/70,915.20	22161	S/. 3.08	S/1,423.52
Lalaquiz				
Tercerizado	S/66,107.90	20658.72	S/. 2.98	S/1,280.41
Las Lomas				
Propio	S/319,134.80	100250.5	S/. 1.86	S/3,907.26
Mancora				
Propio	S/42,249.60	13203	S/. 2.47	S/667.70
Miguel Checa				
Propio	S/61,209.60	19128	S/. 1.66	S/660.85
Montero				
Tercerizado	S/99,056.00	30955	S/. 3.21	S/2,065.40
Morropón				
Propio	S/109,868.85	34879	S/. 1.29	S/934.47
Pacaipampa				
Tercerizado	S/307,132.80	95978.9997	S/. 3.63	S/7,248.42
PAN TBC - Piura				
Deprodeca	S/32,307.84	11376	S/. 1.10	S/260.70
PAN TBC - Tumbes				
Deprodeca	S/94,134.75	30075	S/. 2.50	S/1,566.41
Piura				
Deprodeca	S/523,476.85	167245	S/. 0.10	S/348.43
Querecotillo				
Propio	S/174,223.35	55309	S/. 0.99	S/1,121.52
Salitral de Morropón				
Propio	S/78,374.40	24492	S/. 2.28	S/1,163.80
Santa Catalina de Mossa				
Tercerizado	S/37,463.42	11707.32	S/. 2.68	S/650.41
Santo Domingo				
Tercerizado	S/86,376.47	27707.27	S/. 3.13	S/1,804.88
Sapillica				
Tercerizado	S/112,496.00	35155	S/. 3.21	S/2,317.74
Sechura				
Propio	S/208,715.85	66259	S/. 1.39	S/1,911.84
Sicchez				
Tercerizado	S/27,050.79	8501.748	S/. 3.08	S/546.20
Sondor				
Tercerizado	S/144,681.60	45213	S/. 3.14	S/2,955.53
Sondorillo				
Tercerizado	S/117,180.00	37800	S/. 3.62	S/2,854.69
Suyo				
Tercerizado	S/90,403.80	28608.798	S/. 3.17	S/1,887.38

Continuación

Municipalidades	Suma total de contrato	Latas totales contratadas	Promedio de flete por caja	Suma de flete total
Tallan				
Propio	S/53,491.20	16716	S/. 1.02	S/356.67
Tamarindo				
Propio	S/31,044.48	9701.4	S/. 1.43	S/288.01
Tumbes				
Deprodeca	S/560,084.66	182438	S/. 2.50	S/9,501.98
Veintiseis de Octubre				
Deprodeca	S/972,562.05	314745	S/. 0.30	S/1,967.16
Vice				
Propio	S/155,151.90	50049	S/. 1.12	S/1,161.00
Yamango				
Tercerizado	S/120,281.60	37587.9996	S/. 3.63	S/2,838.68
Total general	S/8,524,404.00	2737267.695	S/. 2.18	S/92,289.57

Tabla 8.2. Gasto anual según servicio de transporte

Servicio de transporte	Suma de flete total
Deprodeca	S/17,365.14
Propio	S/20,033.94
Tercerizado	S/54,890.49
Total general	S/92,289.57

Fuente: Elaboración propia a base de datos suministrados por la empresa (2019)

Tabla 8.3. Gasto anual de seguros y remuneraciones periodo 2017

Seguros / Remuneraciones	Anual			
SCTR - Sanitas / Protecta	S/. 285.00	Trimestral	S/	1,140.00
Mantenimiento - Camioneta	S/. 250.00	Bimensual	S/	1,500.00
Seguro Vehicular + Mantenimiento - MAPFRE / AMAROCK	\$ 437.68	Trimestral	S/	6,127.52
Seguro Vehicular + Mantenimiento- MAPFRE / HYUNDAI	\$ 465.00	Trimestral	<u>S/</u>	<u>6,510.00</u>
Remuneraciones			S/	15,277.52
Chofer (1)	S/. 950.00	Mensual	S/	13,470.50
Estibadores (2)	S/. 850.00	Mensual	S/	23,953.00
Gastos Administrativos (3)	S/.4,530.00	Mensual	S/	191,483.10
			S/	228,906.60

Fuente: Elaboración propia a base de datos suministrados por la empresa (2019)

Anexo 9. Periodo 2018 – no comprar unidad de transporte

Tabla 9.1. Gastos de servicio de transporte proyectado periodo 2018 – no comprar unidad de transporte

Municipalidades	Suma total de contrato	Latas totales contratadas	Promedio de flete por caja	Suma total de flete
Amotape				
Propio	S/18,586.08	5808.15	S/. 1.43	S/172.43
Bellavista Sullana				
Propio	S/224,516.52	74838.84	S/. 0.38	S/595.07
Bellavista Sullana				
Propio	S/224,191.66	71856.3	S/. 0.69	S/1,027.94
Bernal				
Propio	S/54,214.40	16942	S/. 1.03	S/363.31
Bigote				
Tercerizado	S/70,355.20	21986	S/. 4.00	S/1,832.17
Buenos Aires - Morropón				
Propio	S/81,191.25	25775	S/. 2.26	S/1,210.22
Canchaque				
Tercerizado	S/79,174.14	24741.92	S/. 3.50	S/1,804.10
Castilla				
Deprodeca	S/717,389.60	231416	S/. 0.45	S/2,169.53
Catacaos				
Deprodeca	S/601,899.00	200633	S/. 0.50	S/2,089.93
Chalaco				
Tercerizado	S/178,931.40	58986	S/. 4.08	S/5,051.79
Colán				
Propio	S/34,113.10	10926	S/. 2.15	S/477.07
Tercerizado	S/5,270.68	1700.22	S/. 3.50	S/123.97
Cristo nos valga				
Propio	S/30,668.80	9583.999992	S/. 1.01	S/201.16
El faique				
Tercerizado	S/98,622.43	30819.51	S/. 3.50	S/2,247.26
Frias				
Tercerizado	S/255,840.00	79950	S/. 4.08	S/6,799.92
Huarmaca				
Tercerizado	S/435,904.68	143676	S/. 3.50	S/10,476.38
Ignacio Escudero				
Propio	S/116,280.48	37032	S/. 1.03	S/792.07
La Arena				
Deprodeca	S/94,847.60	30596	S/. 0.55	S/350.58
Propio	S/252,926.95	81589.34	S/. 0.80	S/1,366.20
Tercerizado	S/31,615.85	10198.66	S/. 0.70	S/148.73

Continuación

Municipalidades	Suma total de contrato	Latas totales contratadas	Promedio de flete por caja	Suma total de flete
La Brea				
Propio	S/77,158.40	24112	S/. 2.46	S/1,241.03
La Matanza				
Propio	S/145,530.00	46200	S/. 1.87	S/1,796.38
Lagunas				
Tercerizado	S/70,915.20	22161	S/. 4.00	S/1,846.75
Lalaquiz				
Tercerizado	S/66,107.90	20658.72	S/. 4.08	S/1,757.43
Las Lomas				
Propio	S/319,134.80	100250.5	S/. 1.86	S/3,907.26
Mancora				
Propio	S/42,249.60	13203	S/. 2.47	S/667.70
Miguel Checa				
Propio	S/61,209.60	19128	S/. 1.66	S/660.85
Montero				
Tercerizado	S/99,056.00	30955	S/. 4.08	S/2,631.87
Morropón				
Propio	S/109,868.85	34879	S/. 1.29	S/934.47
Pacaipampa				
Tercerizado	S/307,132.80	95978.9997	S/. 4.13	S/8,248.20
PAN TBC - Piura				
Deprodeca	S/32,307.84	11376	S/. 1.10	S/260.70
PAN TBC - Tumbes				
Deprodeca	S/94,134.75	30075	S/. 2.50	S/1,566.41
Piura				
Deprodeca	S/523,476.85	167245	S/. 0.20	S/696.85
Querecotillo				
Propio	S/174,223.35	55309	S/. 0.99	S/1,121.52
Salitral de Morropón				
Propio	S/78,374.40	24492	S/. 2.28	S/1,163.80
Santa Catalina de Mossa				
Tercerizado	S/37,463.42	11707.32	S/. 3.50	S/853.66
Santo Domingo				
Tercerizado	S/86,376.47	27707.27	S/. 4.58	S/2,646.34
Sapillica				
Tercerizado	S/112,496.00	35155	S/. 4.08	S/2,994.50
Sechura				
Propio	S/208,715.85	66259	S/. 1.39	S/1,911.84
Sicchez				
Tercerizado	S/27,050.79	8501.748	S/. 4.00	S/708.48
Sondor				
Tercerizado	S/144,681.60	45213	S/. 4.00	S/3,767.75

Continuación

Municipalidades	Suma total de contrato	Latas totales contratadas	Promedio de flete por caja	Suma total de flete
Sondorillo				
Tercerizado	S/117,180.00	37800	S/. 4.08	S/3,215.63
Suyo				
Tercerizado	S/90,403.80	28608.798	S/. 4.00	S/2,384.07
Tallan				
Propio	S/53,491.20	16716	S/. 1.02	S/356.67
Tamarindo				
Propio	S/31,044.48	9701.4	S/. 1.43	S/288.01
Tumbes				
Deprodeca	S/560,084.66	182438	S/. 3.38	S/12,821.68
Veintiseis de Octubre				
Deprodeca	S/972,562.05	314745	S/. 0.40	S/2,622.88
Vice				
Propio	S/155,151.90	50049	S/. 1.12	S/1,161.00
Yamango				
Tercerizado	S/120,281.60	37587.9996	S/. 4.13	S/3,230.22
Total general	S/8,524,404.00	2737267.695	S/. 2.49	S/106,763.73

Fuente: Elaboración propia a base de datos suministrados por la empresa (2019)

Tabla 9.2. Gasto anual según servicio de transporte proyectado 2018 – no comprar unidad de transporte

Servicio de transporte	Suma de flete total
Deprodeca	S/22,578.54
Propio	S/21,415.99
Tercerizado	S/62,769.19
Total general	S/106,763.19

Fuente: Elaboración propia a base de datos suministrados por la empresa (2019)

Tabla 9.3. Gasto anual de seguros y remuneraciones proyectado 2018 – no comprar unidad de transporte

Seguros / Remuneraciones	Anual			
SCTR - Sanitas / Protecta	S/. 285.00	Trimestral	S/	1,140.00
Mantenimiento - Camioneta	S/. 250.00	Bimensual	S/	1,500.00
Seguro Vehicular - MAPFRE / AMAROCK	\$ 437.68	Trimestral	S/	6,127.52
Seguro Vehicular - MAPFRE / HYUNDAI	\$ 465.00	Trimestral	S/	6,510.00
Remuneraciones			S/	15,277.52
Chofer (1)	S/.1,000.00	Mensual	S/	14,175.00
Estibadores (2)	S/. 935.00	Mensual	S/	26,348.30
Gastos Administrativos (3)	S/.4,535.00	Mensual	S/	191,694.45
			S/	232,217.75

Fuente: Elaboración propia a base de datos suministrados por la empresa (2019)

Anexo 10. Periodo 2018 –comprar unidad de transporte

Tabla 10.1. Gastos de servicio de transporte proyectado periodo 2018 – comprar unidad de transporte

Municipalidades	Suma total de contrato	Latas totales contratadas	Promedio de flete por caja	Suma de flete total
Amotape				
Propio	S/18,586.08	5808.15	S/. 1.43	S/172.43
Bellavista Sullana				
Propio	S/224,516.52	74838.84	S/. 0.38	S/595.07
Bellavista Sullana				
Propio	S/224,191.66	71856.3	S/. 0.69	S/1,027.94
Bernal				
Propio	S/54,214.40	16942	S/. 1.03	S/363.31
Bigote				
Propio	S/70,355.20	21986	S/. 1.80	S/824.48
Buenos Aires - Morropón				
Propio	S/81,191.25	25775	S/. 2.26	S/1,210.22
Canchaque				
Propio	S/79,174.14	24741.92	S/. 1.40	S/721.64
Castilla				
Deprodeca	S/717,389.60	231416	S/. 0.45	S/2,169.53
Catacaos				
Deprodeca	S/601,899.00	200633	S/. 0.50	S/2,089.93
Chalaco				
Propio	S/178,931.40	58986	S/. 1.40	S/1,720.43
Colán				
Propio	S/39,383.78	12626.22	S/. 2.31	S/601.05
Cristo nos valga				
Propio	S/30,668.80	9583.999992	S/. 1.01	S/201.16
El faique				
Propio	S/98,622.43	30819.51	S/. 1.40	S/898.90
Frias				
Propio	S/255,840.00	79950	S/. 1.10	S/1,832.19
Huarmaca				
Propio	S/438,211.80	143676	S/. 1.54	S/4,374.04
Ignacio Escudero				
Propio	S/116,280.48	37032	S/. 1.03	S/792.07
La Arena				
Deprodeca	S/379,390.40	122384	S/. 0.55	S/1,402.32
La Brea				
Propio	S/77,158.40	24112	S/. 2.46	S/1,241.03
La Matanza				
Propio	S/145,530.00	46200	S/. 1.87	S/1,796.38
Lagunas				
Propio	S/70,915.20	22161	S/. 1.80	S/831.04
Lalaquiz				
Propio	S/66,107.90	20658.72	S/. 2.00	S/860.78
Las Lomas				
Propio	S/319,134.80	100250.5	S/. 1.86	S/3,907.26
Mancora				
Propio	S/42,249.60	13203	S/. 2.47	S/667.70
Miguel Checa				
Propio	S/61,209.60	19128	S/. 1.66	S/660.85
Montero				
Propio	S/99,056.00	30955	S/. 1.50	S/967.34
Morropón				
Propio	S/109,868.85	34879	S/. 1.29	S/934.47

Municipalidades	Suma total de contrato	Latas totales contratadas	Promedio de flete por caja	Suma de flete total
Pacaiyampa				
Tercerizado	S/307,132.80	95978.9997	S/. 4.13	S/8,248.20
PAN TBC - Piura				
Deprodeca	S/32,307.84	11376	S/. 1.10	S/260.70
PAN TBC - Tumbes				
Deprodeca	S/94,134.75	30075	S/. 2.50	S/1,566.41
Piura				
Deprodeca	S/523,476.85	167245	S/. 0.20	S/696.85
Querecotillo				
Propio	S/174,223.35	55309	S/. 0.99	S/1,121.52
Salitral de Morropón				
Propio	S/78,374.40	24492	S/. 2.28	S/1,163.80
Santa Catalina de Mossa				
Propio	S/37,463.42	11707.32	S/. 1.90	S/463.41
Santo Domingo				
Propio	S/86,376.47	27707.27	S/. 1.80	S/1,039.02
Sapillica				
Propio	S/112,496.00	35155	S/. 1.90	S/1,391.55
Sechura				
Propio	S/208,715.85	66259	S/. 1.39	S/1,911.84
Sicchez				
Propio	S/27,050.79	8501.748	S/. 1.80	S/318.82
Sondor				
Propio	S/144,681.60	45213	S/. 1.61	S/1,515.00
Sondorillo				
Propio	S/117,180.00	37800	S/. 2.20	S/1,732.50
Suyo				
Propio	S/90,403.80	28608.798	S/. 1.30	S/774.82
Tallan				
Propio	S/53,491.20	16716	S/. 1.02	S/356.67
Tamarindo				
Propio	S/31,044.48	9701.4	S/. 1.43	S/288.01
Tumbes				
Propio	S/560,084.66	182438	S/. 2.36	S/8,958.72
Veintiseis de Octubre				
Deprodeca	S/972,562.05	314745	S/. 0.40	S/2,622.88
Vice				
Propio	S/155,151.90	50049	S/. 1.12	S/1,161.00
Yamango				
Tercerizado	S/120,281.60	37587.9996	S/. 4.13	S/3,230.22
Total general	S/8,526,711.12	2737267.695	S/. 1.60	S/71,685.47

Fuente: Elaboración propia a base de datos suministrados por la empresa (2019)

Tabla 10.2. Gasto anual según servicio de transporte proyectado 2018 – comprar unidad de transporte

Servicio de transporte	Suma de flete total
Deprodeca	S/10,806.60
Propio	S/49,398.45
Tercerizado	S/11,478.42
Total general	S/71,685.47

Fuente: Elaboración propia a base de datos suministrados por la empresa (2019)

Tabla 10.3. Gasto anual de seguros y remuneraciones proyectado 2018 – comprar unidad de transporte

Concepto	Anual			
SCTR - Sanitas / Protecta	S/. 415.00	Trimestral	S/	1,660.00
Seguro Vehicular - MAPFRE / JAC (Nuevo)	\$ 437.68	Trimestral	S/	6,127.52
Seguro Vehicular - MAPFRE / AMAROCK	\$ 437.68	Trimestral	S/	6,127.52
Seguro Vehicular - MAPFRE / HYUNDAI	\$ 465.00	Trimestral	S/	6,510.00
Remuneraciones			S/	20,425.04
Chofer (2)	S/.1,000.00	Mensual	S/	28,350.00
Estibadores (2)	S/. 935.00	Mensual	S/	26,348.30
Gastos Administrativos (3)	S/.4,535.00	Mensual	S/	191,694.45
			S/	246,392.75

Fuente: Elaboración propia a base de datos suministrados por la empresa (2019)