

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Empresa Comercializadora y Distribuidora**

**RACSER S.A.**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**José Antonio Sanabria Yanes**

**Luis Enrique Céspedes Ortiz**

**Asesor: Carlos Arturo Hoyos Vallejo**

**Surco, septiembre de 2019**

## Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a nuestras familias por apoyarnos en la realización de este reto, a nuestro asesor por su contribución en la presente tesis y, especialmente, al Sr. Ramiro Chavez Rojas y a los empleados de RACSER que se han involucrado en el desarrollo del planeamiento estratégico que se plasma en el presente trabajo.



## **Dedicatorias**

A mi esposa Roxana, por su apoyo y por ser mi inspiración diaria; y a mi madre, por su dedicación y esfuerzo por educarme.

José Sanabria

A Vicky mi esposa por su constante apoyo, a mis hijos André y Anthony por su inspiración para afrontar los retos de la vida.

Luis Céspedes



## **Resumen Ejecutivo**

RACSER es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, líder en la Región Cajamarca en el abastecimiento a distribuidores mayoristas y minoristas del canal tradicional. Considerando que la tendencia mundial es el avance y dominio del sector por parte de empresas que operan formatos del canal moderno, y teniendo en cuenta aspectos internos de la empresa, surge la necesidad de planificar un cambio estratégico para lograr los objetivos que se plantea y para hacer frente a los cambios del mercado.

El presente trabajo desarrolla el planeamiento estratégico para RACSER en los próximos cinco años, con la finalidad de asegurar la sostenibilidad de la empresa y la consecución de los objetivos que posee la empresa en ese lapso de tiempo. El desarrollo del plan estratégico, después de la evaluación interna y externa de la situación actual y de los objetivos de largo plazo, plantea una serie de estrategias entre las que se resalta, el giro que debe dar la empresa hacia el canal moderno y a la comercialización minorista directa hasta el consumidor final.

A fin de afrontar exitosamente los desafíos, que inclusive amenazan su supervivencia en el mercado, RACSER debe adoptar las estrategias de expansión geográfica, creando e impulsado una marca mediante productos y tiendas del canal moderno, cuyo desarrollo requiere niveles importantes de inversión que se justifican por el momento decisivo en el que la empresa se encuentra, que de adoptar las estrategias planteadas, es posible lograr un punto de inflexión y alcanzar los objetivos de largo plazo; pero de no tomar acción alguna se encuentra a merced de los nuevos jugadores del sector con mayor potencial de innovación y con cambios en la demanda.

## **Abstract**

RACSER is a company dedicated to the distribution and commercialization of mass consumption products, leader in the Cajamarca region in the supply to wholesale and retail distributors of the traditional channel. Considering that the global trend is the advancement and dominance of the sector by companies that operate modern channel formats, and taking into account internal aspects of the company, there is a need to plan a strategic change to achieve the objectives set and to cope with market changes.

The present work develops the strategic planning for RACSER in the next five years, in order to ensure the sustainability of the company and the achievement of the objectives that the company has in that period of time. The development of the strategic plan, after the internal and external evaluation of the current situation and the long-term objectives, raises a series of strategies among which is highlighted, the turn that the company should take towards the modern channel and marketing Direct retailer to the final consumer.

In order to successfully face the challenges, which even threaten its survival in the market, RACSER must adopt geographic expansion strategies, creating and promoting a brand through products and stores of the modern channel, whose development requires significant levels of investment that are justified by the decisive moment in which the company is, that adopting the proposed strategies, it is possible to achieve a turning point and achieve long-term objectives; but if he does not take any action, he finds himself at the mercy of the new players in the sector with the greatest potential for innovation and changes in demand.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General de RACSER.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones .....	10
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>13</b>
2.1. Antecedentes .....	13
2.2. Visión.....	15
2.3. Misión .....	15
2.4. Valores .....	15
2.5. Código de Ética.....	16
2.6. Conclusiones .....	16
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>19</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	19
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	19
3.1.2. Potencial nacional .....	21
3.1.3. Principios cardinales .....	24
3.1.4. Influencia del análisis en RACSER .....	26
3.2. Análisis Competitivo del País .....	27
3.2.1. Condiciones de los factores .....	28
3.2.2. Condiciones de la demanda .....	28

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	29
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo .....	30
3.2.5. Influencia del análisis en RACSER .....	30
3.3. Análisis del Entorno PESTEC .....	31
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	31
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	36
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	41
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	45
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	47
3.3.6. Fuerzas Competitivas (C) .....	49
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	51
3.5. RACSER y sus Competidores .....	53
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores .....	53
3.5.2. Poder de negociación de los clientes .....	55
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	55
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	56
3.5.5. Rivalidad de los competidores .....	57
3.6. RACSER y sus Referentes.....	58
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	61
3.8. Conclusiones .....	63
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>65</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	65

4.1.1. Administración y gerencia (A).....	65
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	68
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	72
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	75
4.1.5. Recursos humanos (H).....	80
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	81
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	82
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	82
4.3. Conclusiones .....	84
<b>Capítulo V: Intereses de RACSER y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>85</b>
5.1. Intereses de RACSER .....	85
5.2. Potencial de RACSER .....	86
5.3. Principios Cardinales de RACSER.....	87
5.4. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de RACSER .....	89
5.5. Conclusiones .....	91
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>93</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	93
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	95
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	97
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	99
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	99
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	102



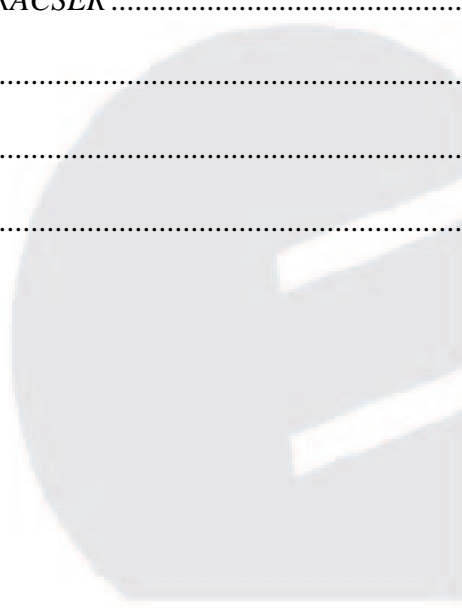
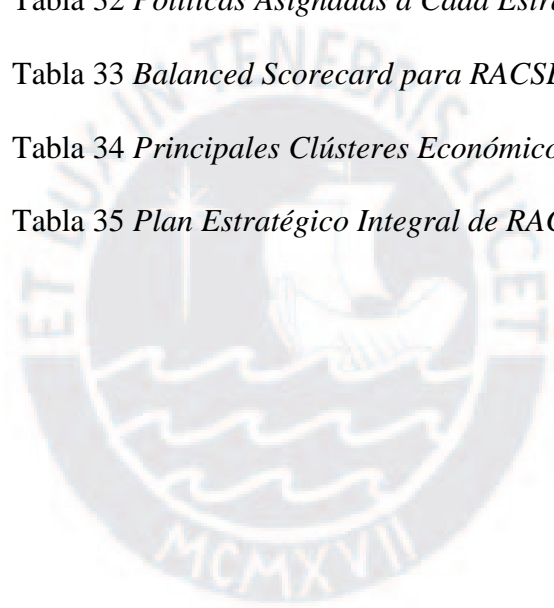
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	102
6.8. Matriz de Rumelt (MR) .....	105
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	106
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	106
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	108
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores .....	110
6.13. Conclusiones.....	112
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>114</b>
<b>7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP).....</b>	<b>114</b>
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	116
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	116
<b>7.4. Estructura Organizacional de RACSER .....</b>	<b>119</b>
<b>7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....</b>	<b>120</b>
<b>7.6. Recursos Humanos y Motivación .....</b>	<b>122</b>
<b>7.7. Gestión del Cambio.....</b>	<b>122</b>
<b>7.8. Conclusiones .....</b>	<b>123</b>
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>124</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	124
8.1.1. Aprendizaje interno.....	124
8.1.2. Procesos .....	124
8.1.3. Clientes .....	125
8.1.4. Financiera.....	125

8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	125
8.3. Conclusiones .....	127
<b>Capítulo IX: Competitividad de RACSER.....</b>	<b>128</b>
9.1. Análisis Competitivo de RACSER .....	128
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de RACSER .....	130
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de RACSER .....	131
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	131
9.5. Conclusiones .....	132
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>134</b>
10.1. Plan Estratégico Integral .....	134
10.2. Conclusiones Finales .....	134
10.3. Recomendaciones Finales .....	137
10.4. Futuro de RACSER.....	138
<b>Referencias.....</b>	<b>140</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Puestos y Cantidad de Trabajadores de RACSER en el año 2018</i> .....	2
Tabla 2 <i>Tiendas de Productos de Consumo Masivo del Canal Moderno en Cajamarca</i> .....	6
Tabla 3 <i>Detalle de Venta de RACSER en el año 2018 por Distrito y Provincia</i> .....	7
Tabla 4 <i>Población Rural y Urbana de Cajamarca, y Nivel Educativo</i> .....	8
Tabla 5 <i>Análisis de la Misión Actual de RACSER</i> .....	14
Tabla 6 <i>Evaluación de la Visión Actual de RACSER</i> .....	15
Tabla 7 <i>Matriz de Intereses Nacionales</i> .....	21
Tabla 8 <i>Costos Laborales Según Régimen Tributario</i> .....	35
Tabla 9 <i>Principales Anuncios de Proyectos de Inversión Privada en el Perú 2018-2019</i> .....	38
Tabla 10 <i>PBI por Sectores Económicos de Perú 2017-2020</i> .....	40
Tabla 11 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para RACSER</i> .....	52
Tabla 12 <i>Principales Proveedores de RACSER durante el año 2018</i> .....	54
Tabla 13 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	62
Tabla 14 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	63
Tabla 15 <i>Estado de Resultados de RACSER 2015-2018</i> .....	77
Tabla 16 <i>Estados de Situación Financiera de RACSER 2015-2018</i> .....	78
Tabla 17 <i>Ratios Financieros y Económicos de RACSER 201-2018</i> .....	79
Tabla 18 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de RACSER</i> .....	83
Tabla 19 <i>Matriz de Intereses de RACSER</i> .....	90
Tabla 20 <i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de RACSER</i> .....	94
Tabla 21 <i>Factores y Calificación de los Semiejes de MPEYEA de RACSER</i> .....	96
Tabla 22 <i>Matriz de Decisión Estratégica de RACSER</i> .....	103
Tabla 23 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de RACSER</i> .....	104
Tabla 24 <i>Matriz de Rumelt para RACSER</i> .....	106

Tabla 25 <i>Matriz de Ética de RACSER</i> .....	107
Tabla 26 <i>Estrategias Retenidas de RACSER</i> .....	107
Tabla 27 <i>Estrategias de Contingencia de RACSER</i> .....	108
Tabla 28 <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo de RACSER</i> .....	109
Tabla 29 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de RACSER</i> .....	111
Tabla 30 <i>Objetivos de Corto Plazo de RACSER</i> .....	115
Tabla 31 <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de RACSER</i> .....	117
Tabla 32 <i>Políticas Asignadas a Cada Estrategia de RACSER</i> .....	118
Tabla 33 <i>Balanced Scorecard para RACSER</i> .....	126
Tabla 34 <i>Principales Clústeres Económicos de Perú</i> .....	132
Tabla 35 <i>Plan Estratégico Integral de RACSER</i> .....	135



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 2.</i> Mapa de Perú y las ciudades donde opera RACSER.....	9
<i>Figura 3.</i> Producto Bruto Interno per cápita a precios del año 2007.....	10
<i>Figura 4.</i> Variaciones de la demanda interna y el PBI de Perú 2011-2020.....	37
<i>Figura 5.</i> Variaciones porcentuales de la inversión privada en Perú 2011-2020. ....	37
<i>Figura 6.</i> Inflación real y proyectada hasta el año 2020 en Perú. ....	39
<i>Figura 7.</i> Presencia del canal moderno en Perú. ....	42
<i>Figura 8.</i> Victimización a empresas por regiones 2016 .....	43
<i>Figura 9.</i> Porcentaje de hogares con acceso a internet 2011-2016 en Perú y América Latina	46
<i>Figura 10.</i> Dimensiones medidas por ranking Doing Business. ....	50
<i>Figura 11.</i> Los factores más problemáticos para el desarrollo empresarial en Perú. ....	51
<i>Figura 12.</i> Organigrama de RACSER.....	67
<i>Figura 13.</i> Flujograma del sistema logístico de RACSER.....	75
<i>Figura 14.</i> MPEYEA y vector resultante de la posición estratégica de RACSER.....	97
<i>Figura 15.</i> MBGC de los canales de venta de RACSER.....	98
<i>Figura 16.</i> Matriz Interna Externa de RACSER.....	100
<i>Figura 17.</i> Matriz de la Gran Estrategia de RACSER.....	101
<i>Figura 18.</i> Estructura organizacional matricial propuesta para RACSER .....	121

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función a un conjunto de actividades que se despliegan de manera secuencial con la finalidad de que una organización se proyecte al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 1 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, como etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la que se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los objetivos de corto y largo plazo; aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

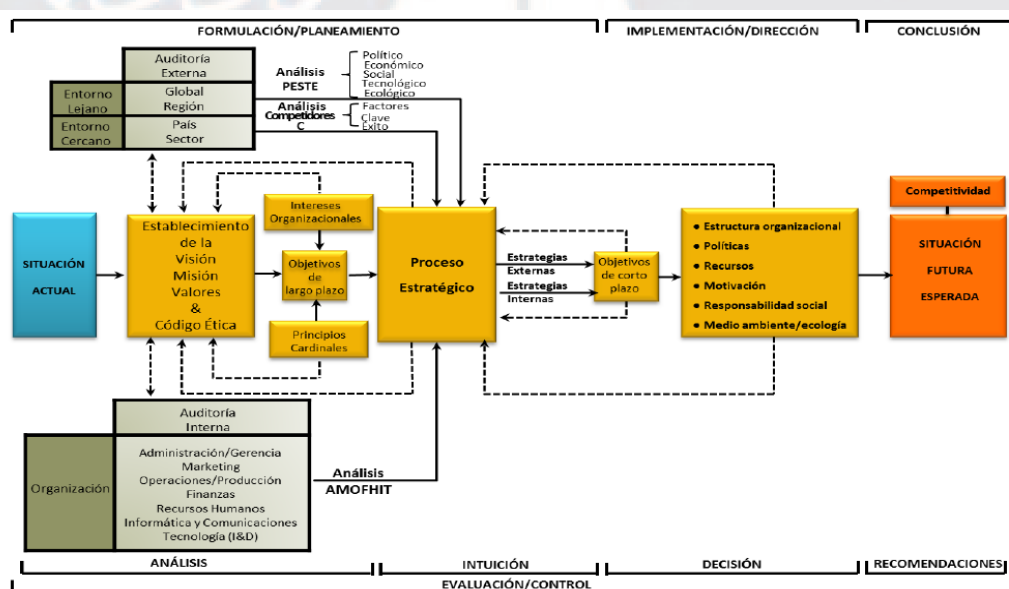


Figura 1. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Posteriormente se analiza los intereses nacionales del Estado en el cual se desarrolla la organización, estos intereses se componen de aquellos aspectos que el Estado busca conseguir o proteger frente al resto de Estados, también se realiza una evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. También se analiza la industria global a través del entorno y su influencia en la organización mediante las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, y ecológicas. Del análisis del entorno y las fuerzas que influyen con la organización, se determinan las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis y ponderación de las fuerzas externas y del sector se deriva la evaluación de las fortalezas y debilidades de los principales competidores de la organización. El análisis de los competidores permite determinar la posición relativa de la organización y así poder inferir posibles estrategias para lograr sus objetivos. Otra utilidad de la evaluación de los competidores de la organización es la obtención de una referencia o *benchmarking* con base en aquellas organizaciones que posean las mejoras prácticas del sector o similares a nivel global, pero que no sean competidores directos de la organización que es objetivo del presente estudio. El benchmarking permite tomar como ejemplo a las mejores estrategias del sector. La evaluación externa también permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y las actividades que se buscan desarrollar exitosamente en la organización y para ser competitivo en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, que se orienta a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno de cada una de las áreas funcionales de la organización, que son: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones productivas y de servicios e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos y cultura; (f) informática y comunicaciones; y (g) tecnología, investigación y desarrollo. De este análisis surge la síntesis de las principales fortalezas y debilidades de estas áreas del negocio, y también se obtiene una base de identificación y evaluación de las relaciones entre estas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite y en el largo plazo. Los intereses internos de la organización conjuntamente con la visión de la organización, permite establecer los objetivos de largo plazo, siendo estos los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los objetivos de largo plazo llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los objetivos de corto plazo resultaría el logro de cada objetivo de largo plazo.

La información obtenida en la Fase 1 de la primera etapa constituye insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través de la nivelación y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se recurre al uso de diferentes herramientas metodológicas que combina la información interna y externa, se determinan la postura estratégica de la empresa respecto a la industria, y se



determina un abanico de posibles estrategias aplicables a la organización que serán evaluadas posteriormente.

La Fase 3 de la formulación estratégica, está representada en el proceso estratégico en sí mismo. Del análisis de la información en las fases 1 y 2, se obtiene una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son evaluadas y posteriormente elegidas, que son específicas y no alternativas, y cuyo nivel de atractivo se determina en función a los factores claves de éxito. Las estrategias son evaluadas en función a criterios de: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, la estrategia debe ser adaptiva al entorno y sus posibles cambios críticos; (c) ventaja, la estrategia debe ser generadora de una ventaja o debe proveer medios para mantenerla; y (d) factibilidad, la estrategia no debe crear sobrecostos ni otros problemas derivados sin solución. Por último, las estrategias son evaluadas en función a criterios éticos, buscando el cumplimiento de los principios del derecho y la justicia, y sean buenos para los fines utilitarios. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de las estrategias elegidas, se contrastan que estas se encuentren alineadas con los objetivos de largo plazo, o si con las estrategias que han sido descartadas o retenidas se podrán alcanzar estos objetivos, y también se determina qué tanto los competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo

y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los objetivos de corto plazo y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. Se debe evitar implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), que permita monitorear el logro de los objetivos de corto y largo plazo. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una pequeña y gran empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## **Capítulo I: Situación General de RACSER**

En el presente capítulo se realiza una presentación de la organización, sobre la que se desarrolla el plan estratégico, se describe sus principales características y se presenta información que permite situar a la empresa en el sector en el cual compete. También se explica la industria en el cual desarrolla sus actividades la empresa. Finalmente, el capítulo presenta una perspectiva de la región donde la organización desarrolla sus actividades con la finalidad de aumentar la comprensión de la dinámica empresarial del sector y la empresa objeto del presente plan estratégico.

### **1.1. Situación General**

Comercializadora y Distribuidora RACSER S.A. es una empresa dedicada al transporte, distribución y comercialización de productos de consumo masivo y de primera necesidad a mayoristas y distribuidores intermediarios en la región de Cajamarca al norte de Perú. RACSER se abastece de sus proveedores ubicados en las ciudades de Lima, Trujillo y Chiclayo, y traslada estos productos hasta su almacén ubicado en la capital de la región de Cajamarca. En la cadena de abastecimiento de productos de consumo masivo hasta los consumidores, RACSER es el enlace entre los productores nacionales e importadores hasta los distribuidores de menor escala en Cajamarca que, a su vez, proveen a bodegas de abarrotes y puestos en mercados de abasto, lugares donde los consumidores finales adquieren estos productos.

RACSER fue fundada en 1998 como un emprendimiento familiar por su actual gerente general, el Sr. Ramiro Chavez Rojas y forma parte del grupo empresarial Chali, el cual está integrado por las empresas Chali Distribuciones S.R.L., Transportes Chali E.I.R.L. y Compañía de Servicios Generales Chávez. Todas las empresas del grupo Chali desarrollan actividades ligadas a la comercialización de productos de consumo masivo. RACSER inició sus actividades con un camión y adquiriendo productos de consumo masivo con capital

propio en Lima para ser comercializados en Cajamarca, posteriormente la flota de vehículos fue creciendo y en la actualidad posee cinco camiones con una capacidad total de carga de 76 toneladas para el traslado de productos desde sus proveedores hasta Cajamarca, y 12 camiones para el reparto local a clientes en Cajamarca con una capacidad total de carga de 57 toneladas. Desde su fundación RACSER ha crecido sostenidamente hasta lograr, en la actualidad, un alcance geográfico en todas las ciudades de la región Cajamarca y poseer la representación exclusiva de varias marcas de sus proveedores. Al finalizar el año 2018 la empresa cuenta con más de 2,200 clientes, 60 trabajadores y una cobertura geográfica en todas las ciudades de Cajamarca (RACSER, 2019). El detalle de la cantidad de colaboradores según funciones se encuentra en la Tabla 1. Los puestos de confianza han sido asignados a su esposa, y dos de sus hijos del propietario y gerente general. RACSER posee un almacén en la ciudad de Cajamarca con un área de 3,500 metros cuadrados.

Tabla 1

*Puestos y Cantidad de Trabajadores de RACSER en el año 2018*

Puesto	Cantidad
Gerente General	1
Administrador	1
Supervisores de Tecnologías Informáticas	2
Jefe de Ventas	1
Supervisores de Distribución	2
Vendedores Generales	37
Almaceneros	10
Vigilantes	2
Vendedores por Marcas	4
Total	60

*Nota.* Tomado de “Perfil de Comercializadora y Distribuidora RACSER S.A.” por RACSER, 2019, Cajamarca, Perú.

La actividad empresarial de RACSER consiste en el acopio, almacenamiento, distribución y comercialización de bienes de consumo masivo desde los almacenes de los productores o importadores hasta sus almacenes propios o los de sus clientes, quienes a su

vez son distribuidores, aunque a una escala menor y con alcance geográfico limitado. Los bienes de consumo masivo pueden ser productos destinados al consumo final o ser materias primas, según el uso de los consumidores, y en el caso de los productos que comercializa RACSER pueden ser categorizados como materia prima o productos terminados. Al respecto Chopra y Meindl (2013) manifestaron que la distribución dentro de la cadena de abastecimiento de bienes es importante y se encuentra constituido por los procesos de traslados y almacenamiento de bienes que se dan entre cada par de etapas como: (a) el traslado de materia prima y los componentes desde los proveedores a los fabricantes; y (b) el traslado de los productos terminados entre el fabricante y el consumidor final. De considerarse que RACSER no abastece directamente al consumidor final.

Otra definición para la actividad empresarial de RACSER se encuentra en Molinillo (2014) quien estableció que la distribución comercial es la planificación, desarrollo y coordinación de un conjunto de acciones y actividades cuyo objetivo es poner los productos y servicios a disposición de los consumidores finales cumpliendo las siguientes características: (a) cantidades distribuidas adecuadas; (b) el momento oportuno en la entrega; y (c) trasladar los productos al lugar adecuado. Las características de cantidades adecuadas y tiempos oportunos de entrega son fundamentales para RACSER ya que a lo largo de su trayectoria, la empresa ha generado conocimiento sobre el comportamiento de la demanda de determinados productos, así como los tiempos y recursos necesarios para el abastecimiento y así tener los productos disponibles en las cantidades necesarias y en el momento en que sus clientes lo requieran.

Acerca de la representación exclusiva que posee RACSER en algunas marcas, estas han sido logradas como resultado de relaciones comerciales que se ha fortalecido a lo largo de varios años. Respecto a la relaciones entre el proveedor y los distribuidores Hernández y Gimeno (2013) aplicaron la teoría de grupos de referencia a la cadena de aprovisionamiento

de productos alimenticios y determinaron la existencia de dos tipos de canales distribución: (a) un canal oficial de distribución, el cual está compuesto por el productor y los distribuidores que mantienen un acuerdo explícito o tácito según condiciones referidas al territorio, productos y clientes; y (b) un canal o mercado paralelo que realiza la distribución de productos al margen del canal oficial que nace de la necesidad de un segmento de mercado que el fabricante no desea o no puede cubrir. La relación que posee RACSER con sus principales proveedores corresponde a las características de canal oficial, a pesar de no tener un contrato explícito de exclusividad para la comercialización en la región Cajamarca; sin embargo, para algunos productos o marcas, debido a que los fabricantes u otros distribuidores oficiales no poseen cobertura geográfica en Cajamarca, RACSER forma parte del canal paralelo en la comercialización de estos productos.

Dentro de la cadena de abastecimiento de productos de consumo masivo, RACSER se desenvuelve en el canal tradicional debido a las características de sus clientes. En este punto debe considerarse que en Perú, las ventas minoristas o *retail* según el nivel de fragmentación en la cantidad de oferentes o comercios dedicados a esta actividad, se encuentran dos canales claramente diferenciados, a saber: (a) canal moderno, caracterizado por tiendas autoservicio o grandes almacenes, con una cantidad limitada de operadores; y (b) canal tradicional, dominado por la fragmentación en varias bodegas, mercados de abastos, bazares, y tiendas minoristas de artículos de diversos tipos (Cisneros, 2017). La denominación de tradicional y moderno se debe a que la tendencia mundial en el sector retail es la transición de la fragmentación hacia un sector de pocos y grandes operadores. RACSER y sus clientes operan en la cadena de abastecimiento del canal tradicional debido a que sus productos llegan al consumidor final mediante las bodegas y mercados de abastos de la región Cajamarca.

Otras diferencias entre el comercio tradicional y moderno se encuentran en Ayala y Castillo (2014) quienes catalogaron que los operadores del canal moderno poseen una visión

de venta y servicio al consumidor mediante estructuras logísticas, financieras, de marketing y de información que les permite adaptarse a las necesidades de los segmentos de consumidores a los que se dirigen; mientras que en el canal tradicional los comerciales poseen bajos niveles de capital e infraestructura y son muy rígidos para adaptarse a los cambios en la demanda de los segmentos de consumidores en los que se enfocan.

De acuerdo con Cisneros (2017) la evolución del canal moderno en el comercio minorista se representa por la presencia y el crecimiento de: (a) los centros comerciales, que generalmente incluyen a; (b) las tiendas por departamentos; y (c) supermercados, que son los comercializadores de los productos de consumo masivo. Actualmente en Cajamarca la presencia del canal moderno en la comercialización de bienes de consumo masivo se expresa en la presencia de cinco tiendas de cadenas de supermercados. La ubicación y las cadenas que poseen estas cinco tiendas del canal moderno se detallan en la Tabla 2. Al operar RACSER en la cadena de abastecimiento del canal tradicional y ante el crecimiento del canal moderno como tendencia mundial, RACSER se encuentra ante condiciones desafiantes en el sector que obligan a plantear el desarrollo de estrategias para hacer frente a estos retos. Considerando que el crecimiento histórico de RACSER se ha fundamentado en factores entre que destacan: (a) la dirección e involucramiento de su gerente general en las operaciones de la empresa; (b) la captación de clientes mediante el ofrecimiento de condiciones favorables y productos de calidad; y (c) buenas relaciones con los proveedores, resulta pertinente replantear los fundamentos de crecimiento de la empresa debido a condiciones de mercado donde el canal moderno gana presencia con procesos más eficientes.

Los principales competidores directos de RACSER son todas aquellas empresas dedicadas a la distribución comercial de productos de consumo masivo en la región de Cajamarca. RACSER lidera la participación de mercado en la región Cajamarca con una participación de mercado aproximada de 40%, y sus competidores más cercanos son:



Tabla 2

*Tiendas de Productos de Consumo Masivo del Canal Moderno en Cajamarca*

Razón Social y Tienda	Provincia	Distrito
Supermercados Peruanos S.A.		
Plaza Vea Hiper	Jaén	Jaén
Plaza Vea Hiper	Cajamarca	Cajamarca
Hipermercados Tottus S.A.		
Tottus	Cajamarca	Cajamarca
Cencosud Retail Perú S.A.		
Metro "Plaza El Quinde"	Cajamarca	Cajamarca
Metro "Angamos"	Cajamarca	Cajamarca

Distribuciones Don Teo S.A.C., Distribuidora San Juan S.R.L., Distribuidora Rodriguez S.A. y Megamarca S.A.C. Estas empresas realizan actividades comerciales similares a RACSER abasteciendo a la cadena tradicional de venta de productos de consumo masivo; sin embargo, dentro de la cadena de abastecimiento de bienes a los consumidores finales, la competencia se extiende a los operadores del canal moderno.

Respecto a la cobertura geográfica de las operaciones de RACSER, las operaciones de venta se desarrollan en Cajamarca; mientras que el abastecimiento de las mercaderías se realiza en las ciudades de Lima, Trujillo, Chiclayo y también en Cajamarca. De las 13 provincias que posee la región Cajamarca, RACSER tiene presencia en 10 y el 66.0% de sus ventas se concentran en Cajamarca capital de la región del mismo nombre tal como se detalla en la Tabla 3, donde se muestra las ventas de RACSER por provincia y distrito. Esta concentración guarda correlato con el tamaño demográfico de las principales ciudades de Cajamarca porque la provincia capital concentra el 26% del total de la población regional; sin embargo, la segunda provincia más poblada es Jaén; pero RACSER no posee clientes en esta provincia y por ello representa una oportunidad de crecimiento para la empresa.

La región Cajamarca es una de las 26 circunscripciones políticas de Perú, se ubica al norte del país y limita hacia el oeste con las regiones Piura y Lambayeque, por el norte con



Tabla 3

*Detalle de Venta de RACSER en el año 2018 por Distrito y Provincia*

Provincia	Distrito	Venta 2018	% del Total
Cajamarca	Cajamarca	26,623	66.00%
Cajamarca	Ciudad de Jesús	291	0.70%
Cajamarca	La Encañada	176	0.40%
Cajamarca	Matara	126	0.30%
Cajamarca	Manora	125	0.30%
Cajamarca	Baños del Inca	105	0.30%
Cajamarca	Asunción	103	0.30%
Cajamarca	San Juan	70	0.20%
Cajamarca	Magdalena	54	0.10%
Cajabamba	Cajabamba	3,596	8.90%
Celendín	Celendín	2,222	5.50%
Hualgayoc	Bambamarca	1,597	4.00%
Hualgayoc	Hualgayoc	93	0.20%
San Marcos	Pedro Gálvez	1,629	4.00%
Chota	Chota	1,136	2.80%
Chota	Choropampa	128	0.30%
Cutervo	Cutervo	863	2.10%
San Miguel	San Miguel	743	1.80%
San Miguel	Llapa	4	0.00%
San Miguel	San Silvestre	1	0.00%
San Pablo	San Pablo	532	1.30%
Contumazá	Chilete	126	0.30%
Total general		40,342	100.00%

*Nota.* Los datos de las ventas se encuentran en miles de Soles. Tomado de “Perfil de Comercializadora y Distribuidora RACSER S.A.” por RACSER, 2019, Cajamarca, Perú.

Ecuador, por el este con la región Amazonas, y por el sur limita con la región La Libertad. De acuerdo con los resultados del Censo 2017 desarrollado por el Instituto Nacional de Informática de Perú (INEI, 2018) Cajamarca posee 1'341,012 habitantes que equivale al 4.6% del total de población de Perú. Del total de su población 475,068 habitantes equivalente al 35.4% vive en zonas urbanas, mientras que casi dos tercios viven en zonas rurales y sin considerar las provincias más pobladas como Cajamarca y Jaén, el 79.0% de la población vive en zonas rurales. Cajamarca es la segunda región en Perú con mayor participación de población rural después de Huancavelica y una situación asociada a este hecho es que el

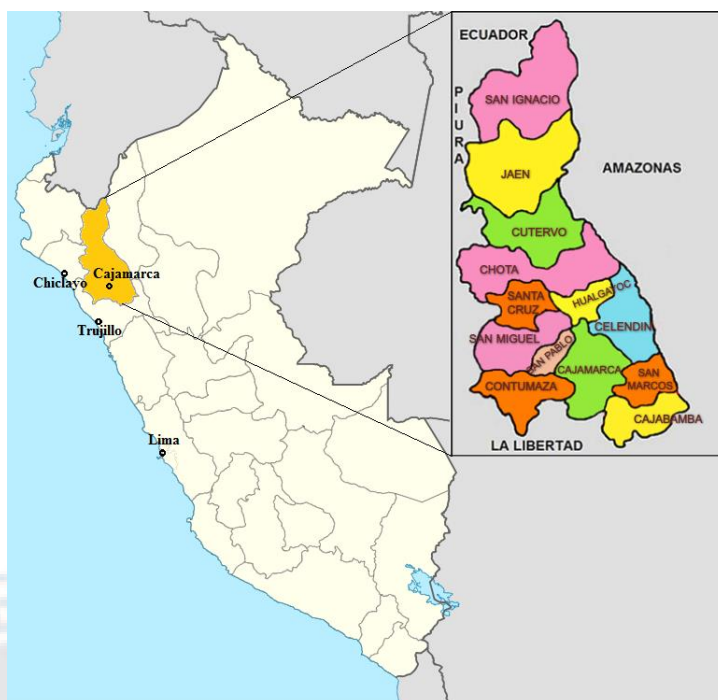
83.4% de su población posee nivel secundario de educación como mayor nivel, tal como se detalla en la Tabla 4. La densidad poblacional de Cajamarca es 40.3 habitantes por kilómetros cuadrado. En la Figura 2 se muestra la ubicación de Cajamarca, sus 13 provincias y las ciudades donde RACSER posee operaciones de aprovisionamiento y comercialización. La empresa posee operaciones de almacenamiento y comercialización a clientes ubicados en las principales ciudades y centros poblados de la región Cajamarca, pero obtiene los productos que comercia de sus proveedores ubicados en las principales ciudades de la costa norte y en Lima.

Tabla 4

*Población Rural y Urbana de Cajamarca, y Nivel Educativo*

Provincias	Capital	Cantidad de Distritos	Población Urbana	Población Rural	% Pob. Rural /Total	% Pob. Nivel Secundario o menor
Cajamarca	Cajamarca	12	209,408	139,025	39.9%	81.4%
Cajabamba	Cajabamba	4	21,112	54,575	72.1%	68.6%
Celendín	Celendín	12	19,809	59,275	75.0%	87.4%
Chota	Chota	19	30,413	112,571	78.7%	85.2%
Contumazá	Contumazá	8	7,744	19,949	72.0%	86.9%
Cutervo	Cutervo	15	23,918	96,805	80.2%	82.3%
Hualgayoc	Bambamarca	3	17,428	60,516	77.6%	88.1%
Jaén	Jaén	12	96,443	88,989	48.0%	87.1%
San Ignacio	San Ignacio	7	25,881	104,739	80.2%	78.8%
San Marcos	San Marcos	7	9,835	38,268	79.6%	89.9%
San Miguel	San Miguel de Pallaques	13	4,426	41,617	90.4%	87.8%
San Pablo	San Pablo	4	3,475	17,627	83.5%	89.8%
Santa Cruz	Santa Cruz de Succhabamba	11	5,176	31,988	86.1%	88.3%
Total		127	475,068	865,944	64.6%	83.4%

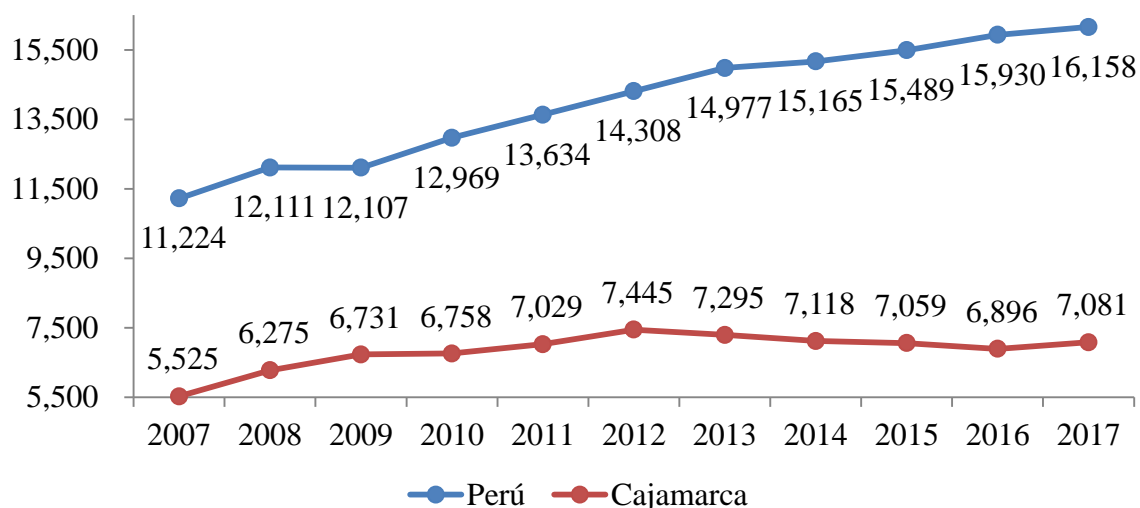
*Nota.* El porcentaje de nivel educativo incluye educación básica especial y se calcula sobre la población de más de 15 años. Adaptado de “Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017 Cajamarca” del INEI, 2018.



*Figura 2.* Mapa de Perú y las ciudades donde opera RACSER. Tomado de “Perfil de Comercializadora y Distribuidora RACSER S.A.” por RACSER, 2019, Cajamarca, Perú.

Las principales actividades económicas de la región Cajamarca son servicios, minería, agricultura, ganadería, construcción y servicios públicos, representando estas actividades el 82.4% del valor bruto agregado de la región en el año 2017. Según cifras del INEI (2017) el Producto Bruto Interno (PBI) per cápita real de Cajamarca ha disminuido desde el año 2012, a pesar que este mismo indicador a nivel nacional ha presentado una tendencia creciente, que ha generado una ampliación de la brecha entre el PBI per cápita de Perú y Cajamarca tal como se muestra en la Figura 3. Durante el período 2007-2017 el ingreso per cápita real del Cajamarca ha sido en promedio el 49% del ingreso per cápita de Perú, esta situación refleja el hecho que Cajamarca se ha convertido en la región más pobre de Perú.

Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAO) 2016 -2017 desarrollado por el INEI (2018), la pobreza monetaria se define cuando el costo mensual de la canasta familiar es menor a 338 Soles; mientras si este monto es inferior a 183 Soles se está ante una situación



*Figura 3.* Producto Bruto Interno per cápita a precios del año 2007. Adaptado de “Perú: producto bruto interno por departamentos 2007-2016” por Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú. 2017.

de pobreza extrema y en el caso de la región Cajamarca, en el año 2017 presentó el nivel de incidencia de pobreza monetaria entre 41.3% y 52.0%; mientras que la pobreza extrema en Cajamarca varía entre 13.5% y 20.5% del total de la población, que ubica a Cajamarca como la región más pobre de Perú en el año 2017. En suma, Cajamarca es una región con altos índices de pobreza y ruralidad en relación con otras regiones de Perú, y ello se complementa con bajo avance educativo reflejado en hecho que un 83.4% de la población de la región posee educación secundaria como máximo nivel educativo.

## 1.2. Conclusiones

La distribución es una parte importante en la cadena de abastecimiento, y en el caso de la comercialización de productos de consumo masivo como parte de una tendencia mundial han surgido canales modernos, que implican la concentración de los oferentes en oposición a la atomización de las formas tradicionales de venta al consumidor de productos de consumo masivo. En Perú, esta situación genera nuevos desafíos para las empresas que participan en el abastecimiento de productos de consumo masivo. El crecimiento de los supermercados representa una amenaza para las formas tradicionales de comercio de bienes

de consumo masivo representados por las bodegas y mercados de abastos, debido a la eficiencia que ganan por el efecto de economías de escala y por el poder de negociación con sus proveedores.

La distribución comercial actúa entre los productores y otros distribuidores agregando valor al trasladar y almacenar los productos, pero al tratarse de bienes básicos en la canasta de consumo, los precios presionan a la baja sobre los márgenes de ganancia, por lo que las empresas dedicadas a la distribución buscan que la rotación de inventarios y los volúmenes sean altos para compensar los bajos márgenes unitarios que ofrece el negocio. Para lograr estos objetivos, el manejo de los inventarios debe ser eficiente y bajo una gestión profesional.

Las operaciones de RACSER consisten en proveer a la región de Cajamarca de productos de consumo masivo provenientes de otras regiones y principalmente de Lima, y al limitar sus ventas a Cajamarca, limita su potencial de crecimiento, que también se encuentra amenazado por el canal moderno. RACSER en sus 21 años de funcionamiento ha logrado crecer y sobresalir sobre sus competidores directos y locales, pero es notable la necesidad de generar mayores eficiencias en los procesos internos y desarrollar estrategias para cumplir con los objetivos de crecimiento que plantea el fundador y actual gerente general de la empresa.

Cajamarca es una de las regiones con mayor concentración de población rural y que desde el año 2012 ha presentado caídas en los ingresos promedios, ampliándose la brecha respecto a la media nacional. Al ser Cajamarca la región más pobre de Perú, el nivel de sofisticación de las cadenas de abastecimiento de productos de consumo masivo es bajo, por lo que predomina el canal tradicional que abastece al comercio minorista de bodegas y puestos de mercados de abastos; sin embargo las cadenas de supermercados que operan a nivel nacional han ingresado a Cajamarca y actualmente existen cinco establecimientos del

canal moderno en la comercialización de bienes de consumo masivo, que representan un desafío para RACSER.

El conocimiento acumulado por RACSER y su cuerpo directivo le ha permitido especializarse en el mercado cajamarquino, caracterizado por su marcada ruralidad y pobreza. Esta especialización le ha permitido granjearse la confianza de sus clientes y afrontar situaciones económicas adversas del entorno donde compite la empresa, así como administrar carteras de productos acordes con la economía y costumbres locales. Este factor será importante en las acciones a adoptarse para el logro de los objetivos que se plantearán como parte de la formulación estratégica de la empresa.



## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

El nivel directivo de RACSER desarrolló una visión y misión empresarial con fines administrativos, que no han sido difundidas entre los trabajadores de la empresa. Al evaluarlas según criterios metodológicos, se evidencia que no poseen las características necesarias y suficientes para llamárseles misión y visión, y en consecuencia se elaboraron nuevas propuestas conceptuales con el apoyo de los directivos de RACSER. Es de resaltar que el conocimiento de la empresa, del rubro y los objetivos que pretenden alcanzar los accionistas de la empresa se han combinado con la metodología para construir las propuestas de misión y visión que se presentan en este capítulo. Los valores y código de ética de la empresa no habían sido desarrollados ni explicitados en algún documento, motivo por el cual también se presenta una propuesta que incluye las directrices que la Gerencia General ha considerado necesarias, además de la filosofía que RACSER busca afianzar.

### 2.1. Antecedentes

La Gerencia General de RACSER estableció inicialmente como misión empresarial la siguiente: “brindar productos a los más bajos precios y satisfacer plenamente las necesidades de todos los clientes, buscando la calidad a partir de una íntima relación con el cliente. En el desarrollo de esta misión, se garantiza una adecuada y armoniosa relación entre proveedores y competidores, preparándonos para afrontar altos niveles de competencia” (RACSER, 2016); y como visión: “Ser la empresa líder en distribución y comercialización de productos de primera necesidad de Cajamarca enfocándonos a brindar excelente calidad y mejor alternativa en productos, generando en nuestros clientes un grado máximo de satisfacción y atención” (RACSER, 2016). La misión elaborada por la propia empresa ha sido evaluada en función a nueve criterios fundamentales que deben estar incluidos en la declaración de la misión y que fueron formulados por D’Alessio (2015). La evaluación de la misión es presentada en la Tabla 5, detallándose el resultado por cada uno de los nueve criterios.



Tabla 5

*Análisis de la Misión Actual de RACSER*

Criterio	Pregunta	Cumplimiento
1. Clientes-consumidores	¿Quiénes son los clientes y/o consumidores de la organización?	Si
2. Productos: bienes o servicios	¿Cuáles son los principales productos: bienes o servicios que la organización produce?	No
3. Mercados	¿Dónde compite geográficamente la organización? ¿Cuáles son sus mercados?	No
4. Tecnologías	¿Se encuentra la organización tecnológicamente actualizada?	No
5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	¿Se encuentra la organización en una situación de supervivencia, crecimiento o rentabilidad?, es decir ¿cuál es su solvencia financiera?	Si
6. Filosofía de la organización	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas y prioridades éticas de la organización?	Si
7. Autoconcepto de la organización	¿Cuál es la principal competencia distintiva o la mayor ventaja competitiva de la organización?	No
8. Preocupación por la imagen pública	¿La organización es sensible a los problemas sociales, comunitarios y ambientales/ecológicos?	No
9. Preocupación por los empleados	¿Constituyen los empleados un activo valioso para la organización?	No

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia” de F. A. D’Alessio, 2015, p. 63.

Los criterios para evaluar la visión también fueron determinados por D’Alessio (2015) quien estableció que una visión bien definida posee dos partes: una ideología central y una visión de futuro, y siete características de forma y fondo. En la Tabla 6 se muestran los resultados de la evaluación de la visión actual de RACSER, según los criterios establecidos para cada una de las partes y las siete características que debe cumplir, y se evidencia que la visión actual no cumple con cuatro de nueve criterios de evaluación.

Considerando que la misión y visión actual de RACSER no cumple con los criterios de evaluación presentados, es necesario presentar nuevas propuestas para las mismas. Estas propuestas han sido elaboradas con el apoyo del Gerente General y los jefes de área de RACSER, teniendo en cuenta los requisitos metodológicos, el conocimiento de la empresa y las perspectivas a futuro del cuerpo directivo de la empresa.



Tabla 6

*Evaluación de la Visión Actual de RACSER*

	Criterio	Cumplimiento
Dos partes	1. Tener una ideología central que motiva a hacer cambios	Si
	2. Proyectar a la organización al futuro	Si
Siete Características	3. Ser simple, clara y comprensible	Si
	4. Ser ambiciosa, convincente y realista	No
	5. Definir un horizonte de tiempo	No
	6. Proyectar un alcance geográfico	Si
	7. Ser conocida por todos	Si
	8. Crear un sentido de urgencia	No
	9. Desarrollar una idea clara de adónde desea ir la organización y por qué	No

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia” de F. A. D’Alessio, 2015, p. 63.

## 2.2. Visión

Para el año 2024, RACSER deberá ser parte de las 10 empresas más grandes de distribución y comercialización de bienes de consumo masivo a nivel regional en Perú, ofreciendo productos de calidad a clientes y consumidores y fortaleciendo su presencia en los todos los canales de abastecimiento.

## 2.3. Misión

La propuesta de la misión para RACSER es: distribuir y comercializar productos de consumo masivo en las regiones de Perú con una propuesta de valor fundamentada en el uso de la tecnología, la excelencia en la gestión de inventarios y el transporte, y el respeto por el medio ambiente. Cumpliendo con la expectativa de los proveedores y los clientes, y generando puestos de trabajo en las diversas regiones del país.

## 2.4. Valores

Los valores más importantes que debe poseer RACSER, considerando las características de la empresa y del sector en el que compite, son los siguientes:

- Honestidad, orden, puntualidad y ética profesional del personal en todos los niveles de la empresa.
- Respeto a los demás y al medio ambiente.
- Compromiso con los clientes internos y externos, buscando cumplir con las expectativas de los mismos.
- Identidad, valorar y respetar las costumbres locales de las regiones donde la empresa desarrolla sus actividades.

## 2.5. Código de Ética

- Vocación de servicio al cliente.
- Rechazo de cualquier manifestación de racismo y acoso dentro de la empresa, así como con los proveedores y clientes.
- Compromiso con la seguridad de los trabajadores.
- Respeto por las normas establecidas en las leyes de Perú, el reglamento interno de la empresa y la normatividad local de los lugares donde se tienen actividades.
- Rechazo a cualquier acto doloso en la empresa. Los trabajadores no deben beneficiarse personalmente de las relaciones comerciales con clientes o proveedores.
- Confidencialidad de la información. Los trabajadores no deben obtener ventaja para fines personales de la información de la empresa o compartirla sin autorización expresa.
- Respeto entre todos los integrantes de la empresa y con los miembros externos.

## 2.6. Conclusiones

El sector de distribución y comercialización de productos de consumo masivo es de márgenes unitarios bajos, por lo que existe una importante barrera de ingreso al sector conformado por el nivel de capital de trabajo necesario. Debido a que las relaciones

comerciales con los proveedores y clientes son de carácter estratégico, se hace necesario establecer acuerdos con varios socios que permitan cubrir los costes fijos de la empresa y ser altamente eficientes en las operaciones de la empresa. El conocimiento del mercado y de las características de los consumidores es también importante ya que cada región de Perú posee elementos distintivos en sus hábitos de consumo de los productos que comercializa RACSER. Estas situaciones son elementos importantes en la definición de la misión y visión de la empresa.

Los trabajadores de RACSER suelen poseer grandes cantidades de efectivo como parte de la rutina operativa y adicionalmente establecen precios de compra o venta sujetos a determinados lineamientos emanados por el nivel directivo de la empresa. Estas situaciones han causado actos de deshonestidad por parte de algunos antiguos trabajadores, por lo que se remarca el valor de la honestidad en la empresa. Al operar en regiones del interior del país, las costumbres locales determinan importantes patrones de consumo, así como de comercialización, por lo que el conocimiento, respeto y valorización de las identidades regionales es importante para las operaciones de RACSER y ello queda plasmado en los valores que se busca difundir en la empresa.

Entre varias omisiones importantes que presenta la actual definición de la misión de la empresa, resalta que no se mencionan a los productos que comercializa, ni mercados en los que compete, y como consecuencia, no es posible establecer objetivos o estrategias teniendo como base una misión que no defina claramente la actividad de la empresa. Otro punto que resalta de la actual misión es que plantea de forma implícita una estrategia basada en precios, lo cual delimita futuras estrategias que pueda adoptar la empresa.

La visión actual de RACSER no establece un límite temporal y tampoco crea un sentido de urgencia en la empresa; pero la omisión más relevante es que no se plantea una idea clara de hacia dónde desea ir la organización. Sin un planteamiento de la situación ideal

en el futuro que se incluya en la visión, no es posible establecer metas u objetivos en el largo plazo para la empresa y por ello se hace necesario establecer una nueva visión que cumpla con los criterios de evaluación planteados en este capítulo.



### **Capítulo III: Evaluación Externa**

En el presente capítulo se desarrolla el análisis de los factores externos que influyen en el sector de distribución y comercialización de bienes de consumo masivo y, de forma particular, en RACSER. El entorno de la empresa configura fuerzas que no se encuentran dentro de su control, pero afectan o benefician a la consecución de los objetivos que se definan para la empresa. La evaluación externa comienza con el análisis tridimensional de las naciones, luego se analiza la competitividad nacional, posteriormente se detalla los factores externos a la empresa, agrupados en los siguientes tipos: (a) gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, (d) culturales y demográficas; (e) tecnológicas; y (f) ecológicas y ambientales. El capítulo finaliza con el análisis de las matrices de factores externos, perfil competitivo y perfil referencial..

#### **3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones**

Como parte del análisis de entorno de la empresa se analiza las relaciones internacionales. Estas relaciones derivan de intereses comunes y se basan en la diplomacia, las leyes internacionales, entre otros acuerdos. Hartman (1978) planteó la teoría del análisis tridimensional de las naciones, la cual evalúa tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales de las naciones.

##### **3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)**

Los intereses nacionales están constituidos por todo aquello que busca el Estado con la finalidad de obtener algo o protegerse de otro Estado y en el proceso de obtener algo de otros estados, los intereses pueden ser comunes u opuestos (Hartman, 1978). La clasificación de los intereses nacionales fue desarrollada por Nuechterlein (1973), quien agrupó a los intereses según el nivel de intensidad y según la interacción con otros países. Según el nivel de intensidad, los intereses se clasifican en (a) de supervivencia, si los intereses condicionan

la existencia del país; (b) vitales, si los intereses determinan que el país no sufra daños severos; (c) mayores, si los intereses impiden que el país se afecte adversamente y (c) marginales, si alcanzar los intereses evita daños marginales. De acuerdo a la interacción con otros países, los intereses son comunes u opuestos y ello condiciona la posibilidad de establecer negociaciones entre los países para lograr alianzas que generen o fortalezcan los intereses comunes.

En el caso del Perú, el ente rector de planeamiento estratégico a nivel nacional es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), organismo gubernamental que definió los objetivos nacionales para el año 2050, los cuales son: (a) que todas las personas logren su potencial en igualdad de oportunidades, sin discriminación y superando la pobreza; (b) gestionar de forma sostenible la naturaleza y que el desarrollo social y económico sea armónico con los ecosistemas; (c) lograr el crecimiento económico sostenible con empleo digno y en armonía con la naturaleza; (d) ser país con una sociedad democrática, pacífica y respetuosa de los derechos humanos; y (e) que el Estado sea moderno, libre de corrupción, eficiente, transparente y que actúe de forma descentralizada en todo el territorio nacional (CEPLAN, 2019). Considerando estos objetivos, los intereses nacionales son (a) desarrollo económico y social con inclusión; (b) producción nacional diversificada y sostenible; (c) infraestructura competitiva e insertada a nivel global; (d) erradicación de la discriminación, la informalidad y la corrupción; y (e) búsqueda de una sociedad democrática, justa y pacífica.

En la Tabla 7 se muestra la MIN, la cual lista los intereses nacionales de Perú según nivel de intensidad del interés y en relación otros países, los cuales han sido seleccionados en función a una potencial relación comercial con RACSER que puede darse a nivel de abastecimiento o de venta. Los países identificados para la MIN son Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile, China y Estados Unidos.

Tabla 7

*Matriz de Intereses Nacionales*

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Desarrollo económico y social con inclusión		Estados Unidos* China* Chile*	Ecuador* Brasil* Colombia* Bolivia*	
2. Producción nacional diversificada y sostenible		Chile* Brasil* Colombia*	Ecuador* Bolivia*	
3. Infraestructura competitiva e insertada a nivel global	China*		*Chile *Brasil *Colombia	
4. Erradicación de la discriminación, la informalidad y la corrupción		Bolivia* Ecuador*	Colombia* Chile*	
5. Sociedad democrática, justa y pacífica		Colombia*		*Estados Unidos

*Nota.* \*Intereses comunes, \*\* Intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed.), por F. A. D’Alessio, 2015, p. 95. Lima, Perú: Pearson.

### 3.1.2. Potencial nacional

Los dominios para analizar el potencial nacional son siete de acuerdo a Hartmann (1978), los cuales son: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) experiencia pasada, (f) organizacional y administrativa, y (g) militar.

**Demográfico.** La población peruana estimada al 30 de junio del 2019 es de 32’131,400 habitantes, de los cuales 15’938,284 son hombres y 16’193,116 son mujeres, y se calcula que la tasa de crecimiento anual promedio de la población será 1.3% en el próximo quinquenio (INEI, 2019). Entre los varios factores que explican la caída de la tasa de crecimiento proyectada por año de la población, resalta el incremento de los niveles de migración. Una característica importante en la distribución geográfica de la población es que esta se encuentra altamente concentrada en Lima Metropolitana y el Callao, acumulado el 32.6% del total de la población nacional. La población en zonas rurales en el Perú representa

el 20.7% del total y desde una perspectiva de rangos etarios la población peruana se configura como una pirámide cuya base es ancha debido a que la población más joven posee una mayor participación respecto al total de la población (INEI, 2018)

**Geográfico.** Según el Ministerio del Ambiente (MINAM) El Perú posee una extensión geográfica de 1'285,215.6 km<sup>2</sup> y debido a ellos ocupa el lugar 19 en la lista de países más extensos del mundo. Su superficie es accidentada y variada debido a la presencia del macizo andino a lo largo y de forma paralela al litoral que forma con el océano Pacífico. Su configuración geográfica le permite poseer una gran variedad climática, generando una alta diversidad biológica y de zonas productivas. Geográficamente es posible determinar tres tipos de regiones en el Perú: (a) costa, que representa el 11.7% del territorio nacional, pero alberga al 52.6% de la población ya que se caracteriza por contener a las principales urbes del país; (b) sierra, que cubre el 28.0% de la extensión geográfica y contiene al 38.0% de la población; y (c) selva, que ocupa el 60.3% del territorio, pero la menos densamente poblada ya que alberga al 9.4% de la población (2015).

**Económico.** De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) la economía peruana ha crecido 1.7% durante el primer semestre del 2019, situación asociada a un entorno internacional desfavorable. La producción nacional es dependiente del sector primario, por lo que choques de oferta de *commodities* determinan en gran medida las tasas de crecimiento de la economía local. La demanda interna se encuentra impulsada por los grandes proyectos de inversión privada, entre los cuales resaltan actualmente la Línea 2 del Metro de Lima y Callao, el Terminal Portuario General San Martín y la ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez, y las minas de Quellaveco, Mina Justa y Toromocho (2019).

El Estado como parte de los esfuerzos por lograr la visión de un país más competitivo mediante la ejecución de proyectos de inversión, ha aprobado el Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (PNIC) el cual tiene como meta el cierre de las brechas



de infraestructura mediante: (a) el desarrollo del mercado interno, mediante una red de infraestructura que incremente la productividad del país; (b) incrementar el acceso a los mercados externos mediante puertos, aeropuertos y cadenas logísticas que reduzcan costos; y (c) incrementar la calidad de vida de los peruanos mediante proyectos de infraestructura para cubrir necesidades básicas como el acceso al agua, disposición de residuos sólidos y energía eléctrica.

**Tecnológico.** El potencial tecnológico del Perú es limitado debido a los bajos niveles de inversión en investigación y desarrollo en relación a otros países. El Perú gasta 0.08% del PBI en investigación y desarrollo; mientras que algunos países vecinos como Colombia, Chile y Brasil gastan 0.25%, 0.38% 1.24% de sus PBI respectivamente. El promedio de gasto de América Latina y el Caribe es 0.75% y Estados Unidos gasta 2.74% en investigación. Otro indicador que revela el bajo potencial en investigación es que el Perú posee un investigador por cada 5,000 personas de la Población Económicamente Activa (PEA); sin embargo en Brasil y América Latina y el Caribe estas cifras son 11 y seis veces más en comparación al Perú. Estas estadísticas muestran el atraso que posee el Perú en materia tecnológica. (Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC], 2017)

**Experiencia Pasada.** El Perú, desde una perspectiva cultural es plural y con múltiples identidades, donde la construcción de nación aún no termina de consolidarse, siendo necesario el desarrollo de un bloque nacional y popular para su afianzamiento. La solución a esta consolidación de una identidad nacional, no sólo se da en términos de una identidad andina y no puede devenir de una vía autoritaria nacional y estatal como se pretendió realizar durante los 70 en el pasado gobierno de Juan Velazco Alvarado (Degregori, 2014). Las múltiples identidades culturales y la rica historia peruana también son fuente de actividades económicas como el turismo, el cual tiene un gran potencial de desarrollo que está ligado a la inversión en infraestructura que se mencionó en el acápite económico.

**Organizacional y administrativo.** El Estado peruano es una nación jurídicamente organizada y su gobierno democrático se basa en el principio de separación de tres poderes: (a) el poder ejecutivo, (b) el poder legislativo y (c) el poder judicial. Esta definición se encuentra en la máxima norma jurídica del país, la Constitución Política del Perú, la cual fue aprobada mediante referéndum popular el año 1993 y se encuentra vigente desde 1994.

Uno de los problemas para la realización de negocios en el Perú es la excesiva burocratización de los procesos administrativos, el cual también es señalado como un obstáculo para la satisfacción ciudadana con el gobierno. Para hacer frente a este problema, el Perú, en el 2017, decidió emprender una serie de reformas para agilizar los trámites ante entidades gubernamentales. Las reformas más resaltantes en este aspecto buscan eliminar regulaciones innecesarias, limitar los papeles requeridos y promover la interoperabilidad entre las instituciones públicas (Reyes, Roseth y Santiso, 2018)

**Militar.** La defensa nacional se encuentra articulada en el Ministerio de Defensa del Perú (MINDEF), el cual contiene al Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas que organiza a las tres instituciones encargadas de la defensa militar del país: el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú. De acuerdo al indicador desarrollado por Global Fire Power (2019) el Perú es el cuarto país con mayor poderío militar en la región de América Latina. Este indicador compila 54 factores entre los que destacan el inventario de armas, los recursos naturales disponibles, el personal militarizado, entre otros. En este ranking el Perú ocupa la posición 42 de un total de 137 países evaluados; mientras que en América Latina se encuentra detrás de Brasil, México y Argentina.

### **3.1.3. Principios cardinales**

De acuerdo a D'Alessio (2015) los principios cardinales se analizan a nivel del sector en el cual compete la organización con la finalidad de identificar las amenazas y oportunidades que posee la industria. Este análisis tiene por finalidad el desarrollo de

capacidades para anticiparse a cambios en el entorno como el ingreso de nuevos competidores, alteraciones en la demanda, nuevas regulaciones gubernamentales, entre otros. Los principios cardinales analizados son: (a) influencia de terceras partes, (b) contrabalance de los intereses, (c) lazos pasados y presentes, y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** En el escenario económico internacional, la mayoría de países catalogados como emergentes, entre los cuales se incluye al Perú, dependen de la actividad interna de Estados Unidos y China, y de sus relaciones comerciales, las cuales últimamente se han visto resentidas por la escalada de políticas proteccionistas que han desarrollado al comercio mutuo entre ambos países.

Uno de los principales mecanismos mediante el cual se afecta la economía local como consecuencia de las relaciones económicas y financieras internacionales, es el tipo de cambio respecto al Dólar estadounidense. La economía peruana posee altos niveles de dolarización, el cual, a pesar de haber disminuido sostenidamente en las últimas dos décadas (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2018), se encuentra influenciado por los flujos financieros internacionales. Otro factor importante son los precios internacionales de los commodities de los cuales depende la economía local como el caso de los metales o los productos agrícolas.

***Contrabalance de intereses.*** De acuerdo con D'Alessio (2015) el contrabalance de intereses consiste en la evaluación entre cuánto se gana o deja de ganar al realizar negocios o ejecutar tratados con otros estados. Desde una perspectiva económica, el Perú posee múltiples acuerdos comerciales con otros países entre los cuales resaltan los tratados de libre comercio con los países de Estados Unidos, Chile, Canadá, Singapur, China, Corea del Sur, Tailandia, México y Honduras. Desde el punto de vista jurídico, el Perú ha suscrito varios tratados bajo las normas del derecho internacional en temas referidos a los derechos humanos, económicos, civiles y políticos.

*Lazos pasados y presentes.* Históricamente el Perú ha sido una nación pacifista que desde su fundación no ha iniciado relaciones bélicas con sus vecinos, sino para defenderse. En la actualidad no existe disputa territorial con los países vecinos, siendo la última una controversia por los límites marítimos con Chile, el cual fue resuelto por la Corte Internacional de la Haya en el año 2014 mediante un fallo histórico que demostró la madurez los pueblos peruano y chileno y estableció la ruta para otros países en cuanto a la solución pacífica de controversias (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015)

*Conservación de los enemigos.* Este principio cardinal determina que una nación debe mantenerse en estado de alerta ante cualquier amenaza externa de enemigos. En el caso del Perú no es posible catalogar a algún país como enemigo, a pesar que históricamente se ha mantenido guerras con algunos vecinos, estas han sido superadas y selladas con sendos acuerdos de paz; sin embargo en el ámbito económico se compite por atraer inversiones y buscar el desarrollo económico interno en cada país.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en RACSER**

Los intereses nacionales no se encuentran reñidos con la propuesta de misión y visión de RACSER, sino que son comunes o se complementan, resultando las políticas de desarrollo de infraestructura para fomentar la actividad económica interna y el comercio exterior. La mejora y construcción de vías terrestres así como la reducción de los costes logísticos ayudan a la competitividad de la empresa. Otro aspecto fundamental que atañe a la empresa es la realización de trámites burocráticos ante entidades gubernamentales a nivel nacional y local, consistentes en la apertura y renovación de licencias de operaciones o trámites tributarios. La reducción y optimización de las barreras burocráticas, también, coadyuvarán al incremento de la competitividad de RACSER.

El comercio exterior no es una actividad ajena a RACSER debido a que sus muchos de sus proveedores son importadores que generalmente cuentan con la representación

exclusiva de alguna marca. Como actividad potencial RACSER puede desarrollar la importación directa de algunos de los bienes que comercializa, aunque esto suponga el incremento de sus capacidades de distribución o la asociación con otros distribuidores de productos de consumo masivo. El comercio exterior para una empresa como RACSER también supone el inicio de operaciones de distribución y comercialización en otros países entre los cuales resalta Ecuador, Colombia y Bolivia por su cercanía geográfica o por su similitud cultural.

### **3.2. Análisis Competitivo del País**

La competitividad de una economía se encuentra sustentada en su productividad (Porter, 2015). Los países compiten en los mercados internacionales de bienes y servicios en base a sus factores determinantes de competitividad, es decir, buscan que sus ventajas competitivas se reflejen en la prosperidad de sus economías internas. En un estudio sobre competitividad desarrollado por el Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial (IMD) (Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, [CENTRUM PUCP], 2019) se mide la competitividad de 63 economías sobre la base de indicadores agrupados en cuatro pilares: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de negocios e infraestructura. Este indicador ubica al Perú, para el año 2019, en el puesto 55, descendiendo una posición respecto al año anterior, a pesar de haber avanzado en el pilar de desempeño económico del puesto 55 al 41, los factores que retrocedieron son aquellos relacionados a la eficiencia del gobierno y a la eficiencia de negocios; mientras que el pilar de infraestructura resulta el más crítico debido a que mantuvo en la antepenúltima posición al igual que el año previo.

La competitividad del Perú en el 2019 respecto al resto de los principales países latinoamericanos la ubica en el cuarto lugar. Chile, el más competitivo de la región, se ubica en el puesto 42. México está en la posición 50 y Colombia se ubica en el puesto 52. Detrás de

Perú se ubican Brasil, Argentina y Venezuela en las posiciones 59, 61 y 63 respectivamente (CENTRUM PUCP, 2019).

### **3.2.1. Condiciones de los factores**

El Perú posee recursos naturales en abundancia, sin embargo estos no son usados en su máxima capacidad. Los sectores productivos asociados a la utilización de los recursos naturales totalizan, al 2019, el 19.2% del PBI. De acuerdo al BCRP (2019) el sector de minería e hidrocarburos representa un 13.2% de la producción nacional, mientras que el sector agropecuario y pesca suman un 6.0% del PBI

La ubicación y las condiciones geográficas del Perú determinan una biodiversidad que posee el potencial para convertirse en el motor de crecimiento de la economía en asociación con el correcto aprovechamiento de la riqueza cultural e histórica, pero requiere las condiciones adecuadas que provee la infraestructura de vías de comunicaciones y servicios logísticos.

La medición de competitividad mundial (CENTRUM PUCP, 2019) reveló que respecto al desarrollo de infraestructura para el crecimiento, el Perú no ha mejorado en la última década en comparación a los resultados alcanzados por otras economías, y para mejorar esta situación es necesario incrementar la inversión pública, de manera eficiente, en infraestructura básica, tecnológica, científica, y de prestación de servicios como salud y educación.

### **3.2.2. Condiciones de la demanda**

La demanda hacia el Perú reflejada en las exportaciones durante el año 2018 han reflejado los altos precios de los principales minerales que se exporta y los incrementos en los volúmenes de las exportaciones no tradicionales provenientes de los sectores agropecuario y pesquero debido a la mejora de las condiciones climáticas. Las estimaciones para los años

2019 y 2020 son de crecimiento en las exportaciones debido a un incremento en la demanda de los mismos (BCRP, 2018).

El crecimiento de la demanda interna ha explicado el crecimiento del PBI nacional durante el 2018 debido a que todos sus componentes han crecido, principalmente la inversión pública. Otro factor que impulsa el crecimiento del PBI es el incremento en las exportaciones de bienes y servicios que presenta una buena perspectiva para el 2019. Los principales destinos de las exportaciones peruanas son China, Estados Unidos, Corea del Sur, India, Japón, Suiza, España y Brasil, los cuales representan 72.0% de las exportaciones nacionales durante el 2018 (BCRP, 2019). Un factor negativo para el desarrollo de las exportaciones es el déficit de infraestructura de comercio exterior que imposibilita o encarece los costos logísticos asociados al comercio exterior.

### **3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas**

En el Perú se busca la libre competencia entre las empresas, sin embargo factores como la informalidad de los mercados, la excesiva burocratización, la corrupción en los estamentos gubernamentales y la precarización de los servicios públicos no incentivan la competitividad de las empresas, y tienen un efecto adverso al crear distorsiones de mercado. Las empresas que producen o compiten localmente suelen buscar mecanismos de adaptación ante estas condicionantes que afectan al mercado y ello se traduce en pérdida de competitividad por el incremento de los costos de transacción.

En el caso de las empresas exportadoras de productos agroindustriales y sus derivados, los elementos que proveen ventajas competitivas en el Perú se basan en la diferenciación otorgada por la biodiversidad, el clima o la cultura, sin embargo es posible incrementar la competitividad de estas empresas mediante la provisión de infraestructura y desarrollando un marco regulatorio adecuado. La reducción y eliminación de la corrupción y



la informalidad también se encuentran en la agenda para fomentar la competencia en las empresas.

#### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

De acuerdo a Porter (2015) los sectores de apoyo respaldan a las actividades primarias cuya función es la creación física del producto y todas las actividades conexas hasta el servicio de postventa. Las actividades de apoyo se dividen en cuatro categorías: (a) adquisición de insumos con los que se inicia la cadena de valor; (b) desarrollo tecnológico, que comprende procedimientos, métodos y tecnología aplicada a los procesos productivos; (c) administración de recursos humanos; y (d) infraestructura organizacional, constituido por actividades de soporte como administración, planeamiento, finanzas, asuntos legales, entre otros.

Un ranking elaborado por América Economía (2018) lista a las empresas más grandes empresas de América Latina y la empresa peruana mejor ubicada es Petroperú en el puesto 128. Esta situación guarda relación con los bajos niveles de competitividad del Perú que abarca a las actividades de apoyo. El sector de tecnología no cuenta con los niveles de competitividad adecuados debido, entre varios factores, a los bajos niveles en gastos que se posee en investigación y desarrollo, tal como se hizo mención en el acápite anterior.

#### **3.2.5. Influencia del análisis en RACSER**

RACSER es la principal empresa de comercialización y distribución de productos de consumo masivo en Cajamarca; sin embargo las situaciones estructurales que afectan a la competitividad en el Perú se convierten en condicionantes para el proceso estratégico que debe desarrollar la empresa con la finalidad de lograr su visión. La carencia de vías adecuadas para el transporte terrestre o los costos logísticos elevados como resultado de las brechas de infraestructura inciden directamente sobre la competitividad de la empresa; sin



embargo es posible aprovechar las condiciones que otorga la diversidad de climas y culturas a la empresa para el desarrollo de ventajas competitivas.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTEC**

El análisis del entorno de RACSER mediante el esquema PESTEC es una evaluación de los seis tipos de fuerzas, que son: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; (e) fuerzas ecológicas y ambientales; y (g) fuerzas competitivas. A continuación, se presenta el desarrollo de cada fuerza.

#### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

Estas fuerzas están compuestas por el conjunto de normas a las que se sujeta RACSER. D'Alessio (2015) estableció que estas normas pueden ser formales o informales y se encuentran asociados a los siguientes factores: (a) procesos de poder del entorno de la empresa; (b) acuerdos relacionados a las intenciones de la empresa; y (c) las disputas de poder entre los agentes involucrados. En el caso de RACSER, el análisis de estas fuerzas se realizará en los niveles nacional y regional.

La estabilidad en la política peruana ha sido relativamente baja en los dos últimos decenios, después de la destitución de Alberto Fujimori Fujimori de la presidencia del Perú desde el año 2000, el país se encuentra en una etapa democrática con gobiernos elegidos en elecciones populares y sujetos a las normas establecidas en la Constitución Política de Perú del año 1993; sin embargo los sucesivos escándalos de corrupción han desestabilizado a las instituciones del país, incluyendo a los gobiernos en todos los niveles. Uno de los escándalos más recientes de corrupción devino en la renuncia a la presidencia de Pedro Pablo Kuczynski Godard el 21 de marzo del año 2018, asumiendo la presidencia el entonces primer vicepresidente de la República Martín Vizcarra Cornejo, quien ostenta el cargo de Presidente de la República de Perú en la actualidad y debe dejar el cargo en el año 2021 después de

nuevas elecciones democráticas. A pesar de la baja estabilidad en el escenario político, a partir del año 2000, la política fiscal, monetaria y macroeconómica ha sido manejada de forma responsable sin atravesar situaciones complicadas que Perú presentó antes y durante la década de los años 90. Las condiciones para el desarrollo de la inversión son favorables; sin embargo, problemas como la corrupción y la burocracia gubernamental ineficiente son percibidas como los principales obstáculos para el desarrollo de negocios (World Economic Forum [WEF], 2018, p.236).

El problema de la corrupción en Perú expresado en los escándalos que alcanzan a funcionarios públicos en todos los niveles afectan negativamente la actividad económica del país, por ejemplo uno de los últimos hechos de corrupción denominado Lava Jato y que gira en torno a sobornos y sobrevalorizaciones de obras públicas que involucra a empresas constructoras de Brasil y a funcionarios gubernamentales de distintos países incluyendo Perú, según el Banco Central de Reserva (BCRP, 2018) este escándalo de corrupción minó la confianza de los inversionistas y paralizó proyectos de inversión de asociaciones público-privadas, que impactó negativamente en el Producto Bruto Interno (PBI), en la generación de empleos formales y en la reducción de la pobreza.

La baja estabilidad política en Perú tiene como complementos a la precariedad de sus instituciones políticas, la baja legitimidad de los entes gubernamentales, y un Estado Peruano con bajos niveles de profesionalización y capacidad de gestión (Muñoz y Guibert, 2016). Los escándalos de corrupción no han sido exclusividad gobierno nacional, también en los niveles de gobierno regional y local ha habido sonadas denuncias de corrupción. En particular en el año 2014 se intensificaron los escándalos de corrupción a nivel de gobiernos subnacionales y dando como resultado que ese mismo año se modificase de la Constitución Política para evitar la reelección de alcaldes y gobernadores regionales (Muñoz y Guibert, 2016).

A nivel regional, Cajamarca estuvo gobernada entre los años 2011 y 2018 por el Movimiento de Afirmación Social (MAS) de marcada tendencia izquierdista y cuyo representante Gregorio Santos Guerrero posee un discurso de defensa de la agricultura ante las actividades mineras que contaminan y afectan a la agricultura y la ganadería de la Región. La elección de MAS en Cajamarca se explica en parte debido a que la Región se caracteriza por poseer movimientos populares antimineros, que en el año 2012 lograron paralizar una importante inversión minera denominada Proyecto Conga que se encontraba a cargo de la Empresa Minera Yanacocha. El Proyecto Conga se encuentra en las provincias de Celendín y Cajamarca y según Zavaleta (2014) el movimiento antiminero se potenció por los siguientes factores: (a) poca presencia del Estado en las zonas rurales y agrícolas de Cajamarca; (b) descontento por los pasivos ambientales de la actividad minera que fue canalizado y potenciado por agentes políticos; (c) mal manejo del conflicto por parte de la empresa privada a cargo del proyecto; y (d) fuerte respuesta policial y política de diálogo mal manejada por parte del gobierno central. Después de la crisis del año 2012 por el Proyecto Conga que tuvo al entonces gobernador regional Gregorio Santos Guerrero como uno de sus máximos representantes, el proyecto cuya inversión ascendía a US\$ 4.800 millones quedó suspendido de forma indeterminada.

La corrupción en la Región Cajamarca en los niveles de gobierno sub nacional no ha sido la excepción a los casos mencionados anteriormente, ya que el año 2018 de acuerdo con declaraciones del entonces presidente del Poder Judicial Duberlí Rodríguez 614 funcionarios públicos de Cajamarca se encuentran implicados en 219 procesos judiciales por delitos de corrupción (RPP, 2018). El ex gobernador regional Gregorio Santos también purgó prisión de forma preventiva durante los años 2014 y 2016 por denuncias por corrupción durante su gestión al frente de la Región Cajamarca.

Respecto a las normas legales aplicables a la actividad empresarial de RACSER, resalta el Decreto Legislativo N° 728 Ley de formación y promoción laboral, el cual establece regula las relaciones laborales entre empresas privadas y sus trabajadores. Considerando que el 20% de los trabajadores de RACSER poseen salarios que ascienden al mínimo regulado por Ley, el Decreto Supremo N° 004-2018-TR publicado en marzo del año 2018, elevó la Remuneración Mínima Vital (RMV) de 850 a 930 soles. Otra Ley que regula la actividad de RACSER es Ley N° 27181 Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, el cual regula el servicio de transporte público y privado de personas, y mercancías en los ámbitos nacional, regional y provincial. Debe considerarse que un aumento de la RMV implica para RACSER un ajuste en los salarios de sus trabajadores que ganan por encima del mínimo, debido a que se tiene por política interna mantener constante el diferencial de estos salarios sobre la RMV. Los otros costos laborales para la empresa están dados por las gratificaciones, pago por Compensación de Tiempo de Servicio (CTS) y otros rubros menores que totalizan el 45.2% de los salarios brutos y en la Tabla 8 se muestra el detalle de los costos laborales para cada régimen tributario incluyendo del Régimen General en el que se encuentra RACSER. Otra consideración respecto a los salarios es que estos representan el 63.3% de los gastos operativos de la empresa, por lo que un incremento de la RMV impacta significativamente en la rentabilidad de RACSER.

El aspecto tributario se encuentra normado por el Código Tributario aprobado por Decreto Supremo N° 133-2013-EF. Por las características de la actividad de RACSER, por el nivel de ventas, y tal como se hizo referencia anteriormente, la empresa se encuentra dentro del Régimen General de tributación, el cual aplica una tasa de 30% de impuesto a la utilidad, además se paga el Impuesto General a la Ventas (IGV) que asciende a 17.0% y el Impuesto de Promoción Municipal (IPM) que es 1.0% sobre las ventas netas. Debe resaltarse que la política tributaria en Perú no ha sufrido de cambios significativos en las dos últimas décadas.

Tabla 8

*Costos Laborales Según Régimen Tributario*

	Microempresa	Pequeña empresa	Régimen General
Características empresa	Ingreso anual hasta 150 UIT	Ingreso anual de 150 UIT hasta 1700 UIT	Sin restricción
Remuneración mínima	Igual al régimen general	Igual al régimen general	Igual al régimen general
Vacaciones	15 días al año	15 días al año	1 mes al año
Gratificaciones	No aplica	2 gratificaciones de ½ sueldo c/u	2 gratificaciones de 1 sueldo c/u
Compensación por despido injustificado	10 días por cada año trabajado (hasta 90 días)	20 días por cada año trabajado (hasta 120 días)	1 ½ sueldo por cada año trabajado (hasta 12 sueldos)
CTS	No aplica	½ sueldo por año	1 sueldo por año
Asignación familiar	No aplica	10% sueldo mínimo	10% sueldo mínimo
Seguro social (salud) – 9% del salario	Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS	Empleado asume el pago más seguro por riesgo si es el caso	Empleado asume el pago más seguro por riesgo si es el caso
Pensiones – aproximadamente 13% del sueldo	Empleado asume el pago o sistema subsidiado	Empleado asume el pago para una AFP o ONP	Empleado asume el pago para una AFP o ONP

*Nota.* Tomado de “Perú: Informalidad laboral y algunas propuestas para reducirla,” de V. Belapatiño, F. Grippa y H. Perea, 2017, BBVA Research, p. 16.

Respecto al mercado laboral en Perú, Belapatiño, Grippa y Perea (2017) plantearon que la tasa de informalidad en el mercado laboral peruano bordea el 71% en el sector privado y en los ámbitos urbanos, bajo la consideración que la informalidad abarca el conjunto de empresas, personas y transacciones que operan fuera del marco legal y de las normas tributarias. Una de las causas de los altos niveles de informalidad en el mercado laboral es la rigidez de la legislación laboral, que desincentiva la incorporación de los trabajadores a las empresas cumpliendo todos los requisitos establecidos por las leyes. De acuerdo con el World Economic Forum (WEF, 2018) en el Reporte Global de Competitividad estableció que el Perú tiene una calificación de 2.9 de 7.0 en las prácticas de contratación y despido en el mercado laboral, además ocupa el puesto 128 de un total de 140 economías que son parte del mencionado reporte. La alta tasa de informalidad en el mercado laboral tiene como uno de

sus efectos negativos restarle competitividad a empresas como RACSER debido a los costos laborales que supone la formalidad.

***Oportunidad:***

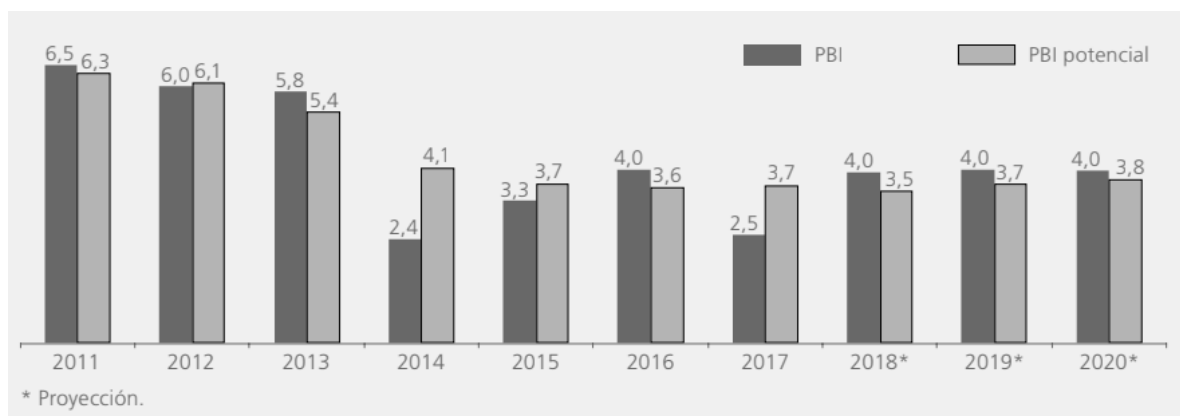
- La estabilidad en las políticas tributarias que hacen predecible el pago de los impuestos de RACSER

***Amenazas:***

- Alta informalidad en el mercado laboral. Algunos de los competidores de RACSER recurren a la informalidad en las relaciones laborales con sus trabajadores, situación por la que pueden ofrecer precios más competitivos en algunos productos.
- La inestabilidad política de Cajamarca, así como los conflictos sociales derivados de la actividad minera han provocado desabastecimiento en el pasado por el bloqueo de las principales carreteras de acceso a la región, por ello el conflicto latente se presenta como una amenaza para la actividad empresarial de RACSER.
- La corrupción en los estamentos públicos afecta negativamente, las actividades de la empresa principalmente a nivel de las municipalidades.

**3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

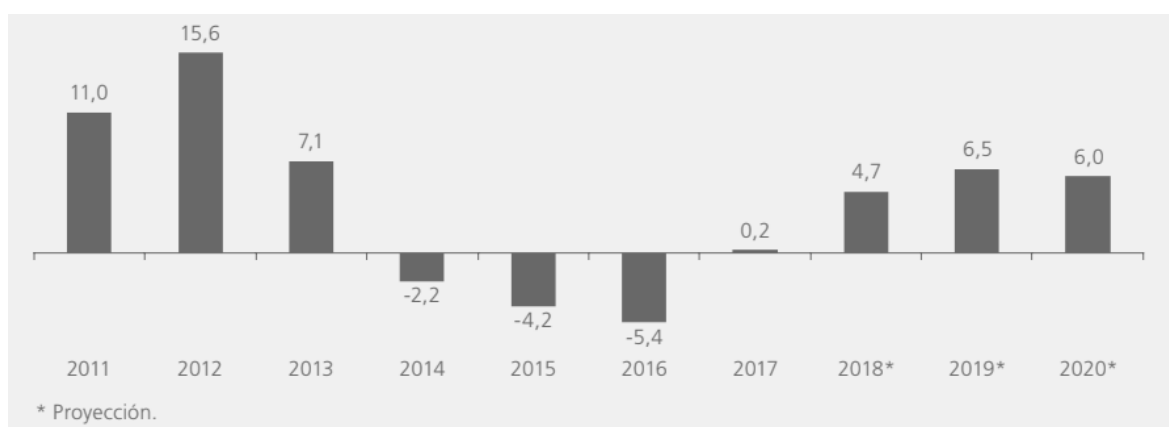
En el período comprendido entre los años 2006 y 2010 el PBI de Perú registró un crecimiento promedio de 7.2%, una de las cifras más altas en la historia y de forma general el PBI peruano ha crecido en las últimas dos décadas, aunque a un ritmo menor después de la crisis financiera del año 2009. De acuerdo con el BCRP (2018) el crecimiento económico para los años 2018 y 2019 está siendo impulsado por la demanda interna, en particular por el consumo privado y la inversión privada que compensa la caída del gasto gubernamental. La Figura 4 detalla el crecimiento del PBI peruano y la variación de la demanda interna desde el año 2011 hasta los estimados de los años 2018, 2019 y 2020. Otro factor relevante en la



*Figura 4.* Variaciones de la demanda interna y el PBI de Perú 2011-2020.

Tomado de “Reporte de Inflación Diciembre 2018” por Banco Central de Reserva de Perú (BCRP), 2018, p. 94.

economía peruana es la inversión privada que ha recuperado el crecimiento después de la caída del año 2016, pero para el año 2019 frenaría su crecimiento debido a las condiciones financieras internacionales. En la Figura 5 se encuentra el detalla los niveles de crecimiento de la inversión privada desde el año 2011 y se visualiza que después de caídas consecutivas entre los años 2014 y 2016, se empieza a recuperar, aunque con tasas menores a las registradas entre el año 2011 y el año 2013, y en la Tabla 9 se muestran los anuncios de los principales proyectos de inversión privada de Perú para los años 2018 y 2019 según sector y empresa que desarrollará el proyecto.



*Figura 5.* Variaciones porcentuales de la inversión privada en Perú 2011-2020.

Tomado de “Reporte de Inflación Diciembre 2018” por Banco Central de Reserva de Perú (BCRP), 2018, p. 95.



Tabla 9

*Principales Anuncios de Proyectos de Inversión Privada en el Perú 2018-2019*

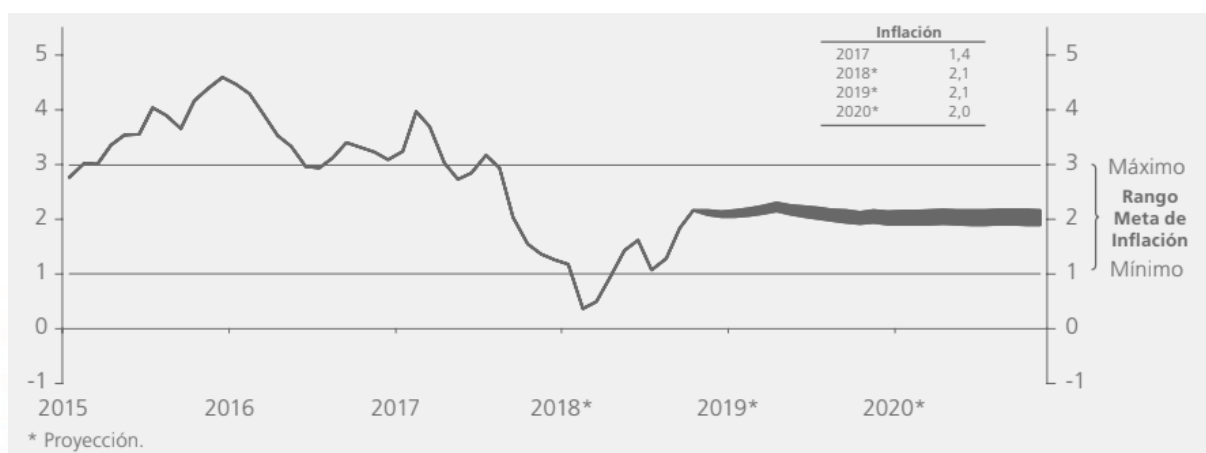
Sector	Inversionistas	Proyecto
Minería	Angloamerican	Quellaveco
	Marcobre	Mina Justa
	Aluminium Corp. of China (Chinalco)	Ampliación de Mina Toromocho
	Jinzhao Mining	Pampa del Pongo
	Minsur	Proyecto B2
	Bear Creek Mining	Corani
Hidrocarburos	Calidda Gas Natural del Perú	Masificación de Gas
	Karoon Gas Exploración	Lote Z-38
	Pluspetrol Perú Corp.	Ampliación de capacidad de transporte
Energía	Interconexión Eléctrica	Enlace Mantaro-Nueva Yanango-Carapongo
	Luz del Sur	Santa Teresa 2
Industria	Corporación Lindley	Almacenes y centros de distribución
	Corporación Aceros Arequipa	Ampliación de planta en Pisco
	Precor	Mega Planta en Chilca
Infraestructura	Grupo Volcan	Terminal Portuario de Chancay
	Consorcio Nuevo Metro de Lima	Línea 2 del Metro de Lima
	Lima Airport Partners	Ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez
	Graña y Montero	Línea 1: Obras y nuevos trenes
	APM Terminals	Modernización Muelle Norte
	Consorcio Paracas	Terminal Portuario San Martín
Otros Sectores	Grupo Telefónica	Infraestructura e implementación 4G
	Entel	Desarrollo de servicios y redes 4G
	América Móvil	Implementación y expansión de redes 4G
	Grupo Falabella	Expansión y nuevos centros comerciales
	Inversiones Centenario	Inversiones Inmobiliarias
	Armas Domo	Inversiones Inmobiliarias
	Grupo Interbank	Expansión y nuevos centros comerciales
	Grupo Breca	Expansión de hoteles, clínicas y centros comerciales
	Cencosud	Centro Comercial
Futura Schools	Red nacional de colegios	

*Nota.* Tomado de “Reporte de Inflación Septiembre 2018” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018, p. 54.

La inflación como medida de variación de los precios al consumidor no ha sido un problema particularmente gravitante en las dos últimas décadas en Perú, y esto es consecuencia de la política monetaria del BCRP que establece metas inflacionarias y actúa sobre el mercado cambiario para frenar los efectos de la inflación importada. De acuerdo con



el BCRP (2018) en el año 2018 la tasa de inflación estuvo en 2.17%, el nivel bajo es explicado por una regularización en los precios de alimentos provenientes del sector agrícola después del Fenómeno El Niño del año 2017 que afectó a la costa peruana. Las expectativas que se tienen ubican a la inflación esperada alrededor de 2.10% en los siguientes años, tal como se puede apreciar en la Figura 6 donde las metas inflacionarias que posee el BCRP tienen por límites máximo y mínimo a 3% y 1% respectivamente.



*Figura 6.* Inflación real y proyectada hasta el año 2020 en Perú. Tomado de “Reporte de Inflación Diciembre 2018” por Banco Central de Reserva de Perú (BCRP), 2018, p. 107.

Entre los principales proyectos de inversión privada que se ejecutarán en Perú en los próximos años, para RACSER son de especial importancia la inversión en construcción y ampliación de sus almacenes y centros comerciales, supermercados y tiendas por conveniencia, que representan al canal moderno, y es parte de la competencia que enfrenta. De forma general, los proyectos de inversión generan oportunidades para el desarrollo económico y para la expansión de RACSER. Para la región Cajamarca no existen anuncios la construcción o ampliación de nuevos centros comerciales en los próximos años.

El sector de consumo masivo conjuntamente con las exportaciones de bienes no primarios ha impulsado el crecimiento de la manufactura no primaria en 3.6% en el año 2018 y 3.8% Para el año 2019 y 2020, en línea de los crecimientos que muestran la demanda

interna de Perú. En la Tabla 10 se muestra el detalle del PBI por sectores económicos en variaciones porcentuales reales y se aprecia que el sector comercio que incluye a bienes de consumo masivo posee tasas de crecimiento de 3.4% y 3.5 Para el año 2019 y 2020 respectivamente.

Tabla 10

*PBI por Sectores Económicos de Perú 2017-2020*

	2017	2018 *	2019 *	2020 *
PBI primario	3.1	3.3	3.9	3.3
Agropecuario	2.6	7.0	4.0	4.0
Pesca	4.7	39.8	-6.7	5.4
Minería metálica	4.5	-1.3	5.3	3.0
Hidrocarburos	-2.4	-0.1	4.4	-0.5
Manufactura	1.9	13.9	0.0	5.5
PBI no primario	2.3	4.1	4.0	4.2
Manufactura	-0.9	3.6	3.8	3.8
Electricidad y agua	1.1	3.9	4.0	4.0
Construcción	2.1	5.9	6.9	7.5
Comercio	1.0	2.7	3.4	3.5
Servicios	3.3	4.3	3.9	4.0
Producto Bruto Interno	2.5	4.0	4.0	4.0

*Nota.* Tomado de “Reporte de Inflación Diciembre 2018” de Banco Central de Reserva de Perú, 2018, p. 99. \* Proyecciones.

Tal como se había mencionado en el capítulo anterior, la región Cajamarca posee los niveles más altos de pobreza a nivel nacional, más de la tercera parte de la población vive en zonas rurales y el ingreso per cápita real en el año 2017 es 7,081 soles, menos de la mitad del promedio nacional, el cual asciende a 16, 158 para el mismo año. La caída del ingreso per cápita real de Cajamarca guarda una correlación con la presencia de los conflictos sociales por el proyecto minero Conga y con las políticas anti inversión privada del gobierno regional a cargo del MAS en el período 2011-2018.

***Oportunidades:***

- La estabilidad de la política monetaria reflejada en niveles bajos y estables de la inflación tiene como consecuencia que el poder adquisitivo de los consumidores no se afecte, que es un factor positivo para el crecimiento de RACSER.
- Las perspectivas de crecimiento económicos para el sector de comercio presentan cierta estabilidad en el corto plazo. El sector de comercialización de bienes de consumo masivo se favorece en este escenario.

***Amenaza:***

- Los ingresos per cápita decrecientes de Cajamarca, región donde actualmente RACSER posee sus operaciones de comercialización, menoscaba la capacidad adquisitiva de los consumidores finales de los productos de consumo masivo.

**3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

El canal tradicional en la comercialización de productos de consumo masivo posee una fuerte presencia en Perú. Las bodegas y los mercados son usados por peruanos para abastecerse de productos de consumo en más del 80% de ocasiones a pesar que la frecuencia de visitas a las tiendas de autoservicio como los supermercados o tiendas por conveniencia ha ido en aumento, este crecimiento no ha sido a la par de otros países de Latinoamérica tal como el caso de Chile, Brasil, México, Argentina y Colombia (Nielsen Company, 2015).

Otro aspecto a considerar en la comercialización de productos de consumo masivo son las razones por las que el público prefiere concurrir a los puntos del mercado de tradicional:

(a) cercanía, debido a que las bodegas y mercados se tienen mayor alcance geográfico; (b) relación de familiaridad con el vendedor, que inclusive brinda compras al crédito; y (c) tradición, un mercado como el peruano posee muchas tradiciones y en ámbito urbano, una de ellas es asistir a las bodegas para comprar cualquier producto (Nielsen Company, 2015).

El comercio de productos de consumo masivo en Perú presenta una concentración en la provincia de Lima y la provincia constitucional del Callao, áreas conocidas como Lima Metropolitana. De acuerdo con Perú Retail (2018), de todos los negocios de productos de consumo masivo, Lima Metropolitana concentra: (a) el 79% de las tiendas de autoservicios; (b) el 41% de las bodegas; (c) el 66% de los puestos de mercado; (d) el 63% de las farmacias; y (e) el 82% de las tiendas por conveniencia. La concentración del comercio en Lima Metropolitana se explica por un mayor ingreso promedio per cápita en la capital y por la concentración de la población en Lima. La Figura 7 muestra los niveles de concentración en el comercio de productos consumo masivo que posee Lima Metropolitana respecto al Perú, así como el avance del canal moderno respecto a los principales países de América Latina, Perú se encuentra a la saga con 75, 106 personas por tienda de autoservicios; mientras que, por ejemplo, en Argentina hay una tienda de autoservicio por cada 14,895 personas.

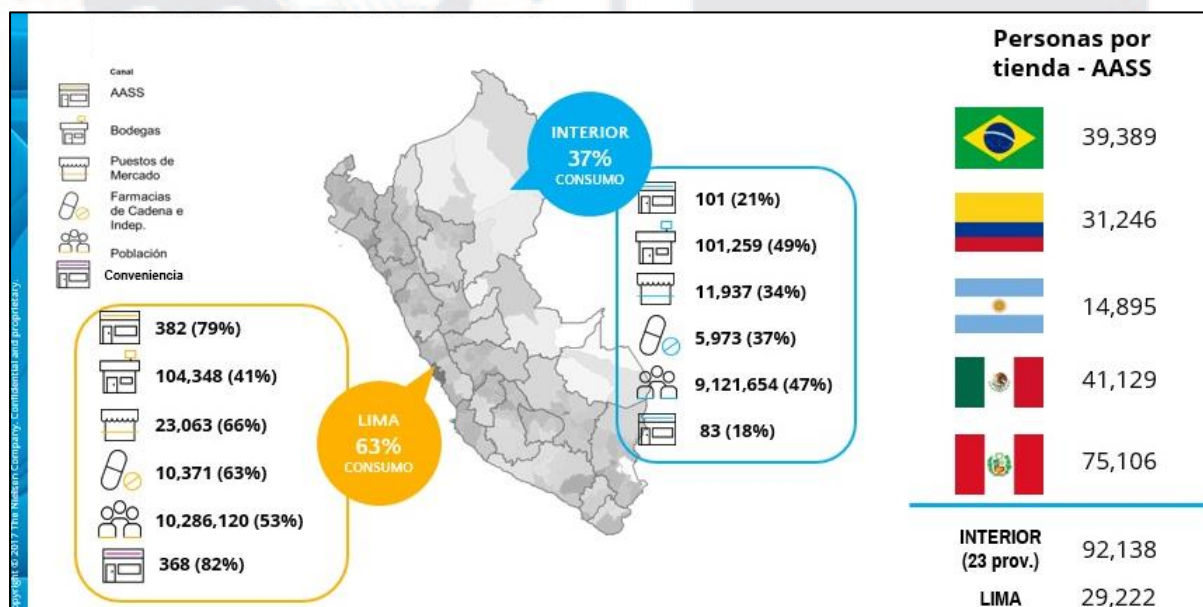
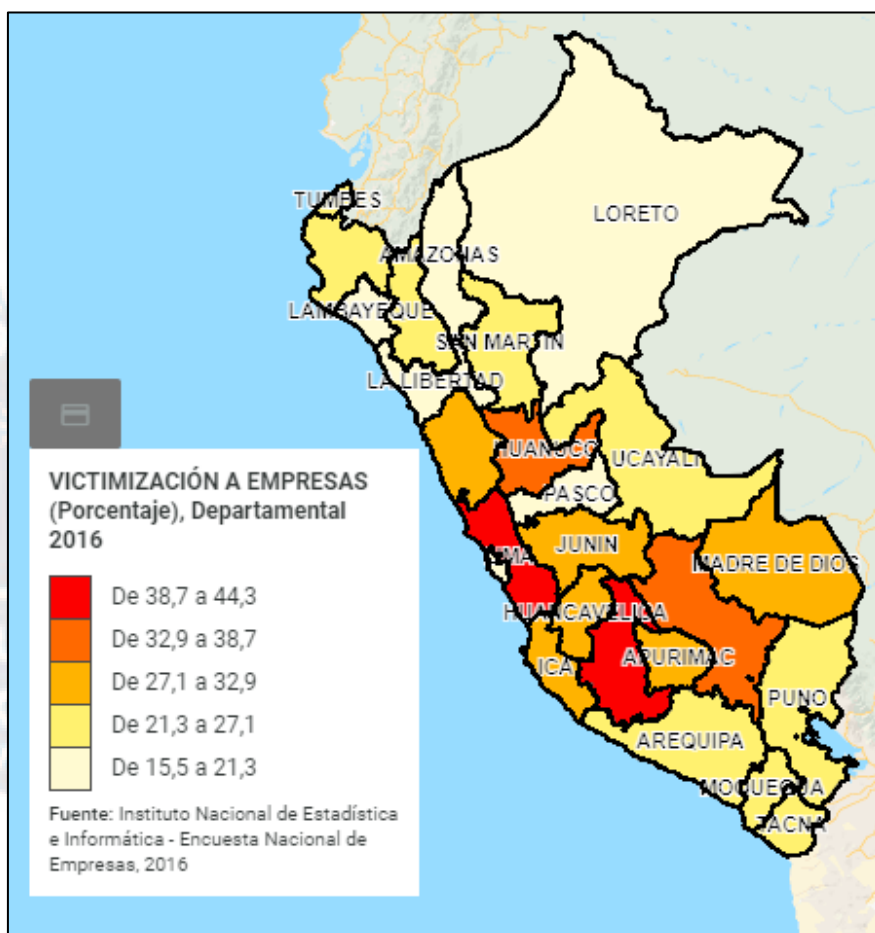


Figura 7. Presencia del canal moderno en Perú.

Adaptado de “Canal Tradicional: Retos y oportunidades en el mercado peruano” por Perú Retail, 2018. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/canal-tradicional-retos-oportunidades-mercado-peruano/>

Otro aspecto social importante a destacar es la criminalidad de la que han sido víctimas las empresas. De acuerdo con estadísticas del INEI (2016) las regiones que poseen el mayor porcentaje de empresas que han sido víctimas de algún crimen son Lima y

Ayacucho; mientras que Cajamarca se ubica en el rango medio bajo. La Figura 8 muestra los rangos de porcentajes de empresas víctimas de algún hecho delictivo durante el año 2016 por regiones en Perú. También se destaca que las regiones del norte de Perú se encuentran en los rangos bajos de criminalidad en contra de empresas.



*Figura 8.* Victimización a empresas por regiones 2016  
Tomado de “Sistema Integrado de Estadísticas de la Criminalidad y Seguridad Ciudadana”, INEI (2016). Recuperado de: <http://datacrim.inei.gov.pe/panel/mapa>

Los formatos del canal moderno en la comercialización de bienes de consumo masivo so: (a) autoservicios, representados por tiendas pertenecientes a cadenas con alcance a nivel nacional; (b) tiendas por conveniencia, tiendas en formatos más pequeños y con mayor alcance geográfico; y (c) tiendas por internet, que comercializan sus productos mediante una plataforma en línea accesible mediante una página web o un aplicativo móvil. En los últimos

años se han incrementado la cantidad de tiendas por conveniencia pertenecientes a las siguientes cadenas: (a) Tambo de la corporación Lindley; (b) Oxxo, perteneciente a la corporación mexicana FEMSA; (c) Precio Uno, relacionada a la cadena de autoservicios Tottus; (d) Mass, perteneciente a Supermercados Peruanos que es dueña de la cadena de autoservicios Plaza Vea y Vivanda; (e) Mi Market de la corporación Quicorp; y (d) las tiendas por conveniencia asociadas a estaciones de venta de combustible como Viva de grifos Pecsá y Listo de grifos Primax.

El año 2018 se aprobó la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable el cual regula la publicidad dirigida al público infantil que busca desincentivar el consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas con grasas trans, alto contenidos de azúcares, y sodio. Uno de los aspectos que regula esta ley es la información de las etiquetas sobre los contenidos de los alimentos y cuyo efecto es la reconfiguración de los hábitos de consumo dirigidos sobre algunos productos de consumo masivo (Ministerio de Salud, 2019). Los efectos de la Ley se reflejarían en cambios en los patrones de consumo de los productos alimenticios y en caso de RACSER, también presentaría cambios en el mix de ventas de productos de las categorías de alimentos y por ello cambios en la rentabilidad de la empresa.

***Oportunidades:***

- El crecimiento del canal moderno presenta una oportunidad de acceso y crecimiento para RACSER, especialmente en las regiones del interior del País.
- La Ley de Alimentación Saludable representa una oportunidad para la promoción de la comercialización de productos más saludables y que brinden mayores márgenes a RACSER.
- Los hábitos de consumo en Perú aseguran cierta protección del canal tradicional frente al moderno; sin embargo, es necesario analizar los cambios en las tendencias de consumo y de forma de adquisición de productos.

- Cajamarca es una de las regiones con menores niveles de criminalidad en Perú, lo minimiza el riesgo relativo de pérdidas por hurto en el desarrollo de actividades empresariales en la región.

***Amenaza:***

- Los altos niveles relativos de criminalidad dirigida a empresas, limita el crecimiento en algunas regiones de Perú.
- El ingreso y crecimiento de las tiendas por conveniencia que poseen cadenas de abastecimiento de forma centralizada, sin recurrir a distribuidores.

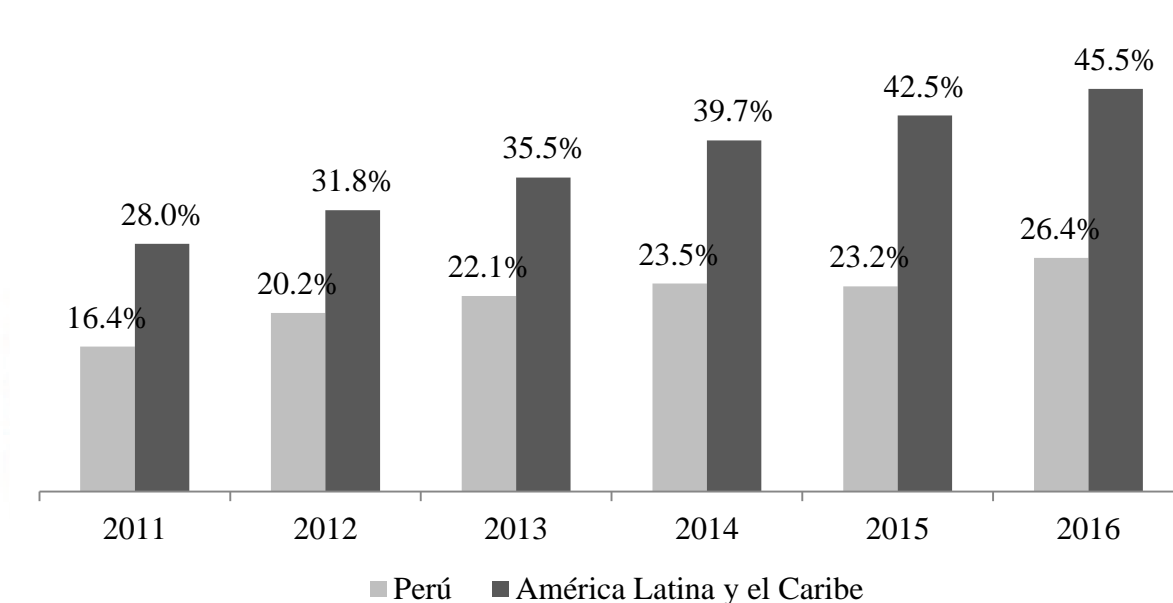
**3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

El avance de la tecnología en el negocio de la distribución de productos de consumo masivo se puede abordar desde el uso interno de la tecnología en la empresa y desde el uso de la tecnología por parte de los consumidores finales para la realización de transacciones de compra de productos de consumo masivo. La tecnología aplicada a la empresa está relacionada a la gestión de los procesos internos como almacenamiento, inventarios, transporte, y gestión de pedidos y cobranzas. Las tendencias tecnológicas en el sector están destinadas a automatizar procesos y gestionar eficientemente los inventarios en los almacenes.

El uso de la tecnología en las transacciones es resultado de la creación de los negocios electrónicos que enlazan a compradores y vendedores mediante plataformas virtuales. El uso y acceso del internet ha sido el factor que ha impulsado y consolidado al comercio electrónico y al año 2016, según Rojas, Poveda y Grimblatt (2016) apenas el 26.4% de los hogares peruanos cuentan con acceso a internet, mientras que el promedio en América Latina y el Caribe es 45.5% y considerando que según la Ley General de Telecomunicaciones (2007) el Ministerio de Transportes y Comunicaciones de Perú (MTC) deben promover y desarrollar proyectos destinados a impulsar el accesos a las Tecnologías de la Información y



Comunicaciones (TIC), se desprende que existe oportunidades para el crecimiento del comercio electrónico y de los servicios conexos que genera esta actividad en Perú. En la Figura 9 se observa una brecha existente entre Perú y América Latina y el Caribe respecto al acceso al internet desde el hogar; pero también es posible determinar que en Perú la tasa de crecimiento del porcentaje de hogares con acceso a internet es 10.3% (Rojas, Poveda y Grimblatt, 2016) y por ello el comercio electrónico posee oportunidades de crecimiento.



*Figura 9.* Porcentaje de hogares con acceso a internet 2011-2016 en Perú y América Latina Adaptado de “Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2016” por E.F. Rojas, L. Poveda y N. Grimblatt, 2016. Copyright 2016 por las Naciones Unidas.

El canal moderno en la comercialización de bienes de consumo masivo tiene como una de sus tendencias el desarrollo de negocios electrónicos que permitan llegar a los consumidores desde cualquier plataforma. En el caso de RACSER esta situación se presenta como una desventaja debido a que no se ha hecho uso de las TIC para relacionarse con sus clientes, por ejemplo, los pedidos son registrados manualmente en libretas cuando los vendedores visitan a sus clientes para posteriormente ser ingresados al sistema informático. Cabe resaltar que, en Perú, siguiendo las tendencias mundiales, las cadenas de supermercados y tiendas por conveniencia ofrecen un mix de formatos para acercarse a sus clientes que



incluyen tiendas físicas y tiendas virtuales que significan compras con entrega al punto indicado por el consumidor o con recojo en las tiendas físicas

***Oportunidades:***

- El avance en el alcance y uso del internet impulsa el comercio electrónico que significa para RACSER nuevos clientes o acceder directamente a los consumidores.
- El avance de la tecnología en software para la administración de inventarios hace posible una gestión más eficiente para la empresa. Otro proceso beneficiado por el avance tecnológico es la toma de pedidos y la cobranza a clientes.

***Amenaza:***

- RACSER desarrolla estrategias comerciales basadas en descuentos y promociones a los clientes buscando que no sean visibles a la competencia. La amenaza proviene del potencial hurto de la información que contiene los datos de los clientes y las estrategias aplicadas.

**3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

La preocupación por la calidad de medio ambiente es cada vez mayor en la población en general y por ello las empresas, por demanda directa o indirecta de sus clientes, responden con medidas para amortiguar o eliminar el impacto negativo que tengan sus operaciones sobre el medio ambiente. Según estableció Betanzo (2014) el transporte de mercancías es una de las actividades que genera mayor impacto negativo sobre el medio ambiente debido a la:

(a) contaminación del aire con gases producto de la combustión de los motores vehiculares;

(b) congestiónamiento vehicular y con mayor incidencia de los camiones de gran carga cuyo efecto se acrecienta dependiendo de la regulación de transporte en ámbitos urbanos; (c) contaminación sonora provocada por las unidades de transporte de carga; y (d) accidentes viales. Estos factores se convierten en desafíos para la actividad de una empresa como

RACSER; que puede verse presionada por la adquisición y/o uso de vehículos más amigables con el medio ambiente.

La gestión de residuos también es importante en las empresas del sector de distribución. Los empaques secundarios suelen ser manejados por los distribuidores y generalmente son de un solo uso y por ello su correcto desecho es vital en la consecución de minimizar el impacto en el medio ambiente. Los empaques secundarios de un solo uso en la distribución de productos de consumo masivo son: (a) cajas de cartón corrugado, que son fácilmente reciclables; (b) plásticos o film stretch, como derivados del petróleo es vital su correcta disposición para evitar la contaminación del medio ambiente; y (c) sacos de rafia o polipropileno.

El MINAN estableció que el deterioro de la calidad del aire en Perú tiene como fuentes principales a las emisiones provenientes de las fuentes móviles y de las actividades industriales como la minera y la pesquera (MINAN, 2012). Ante este diagnóstico, es necesario que se determine el marco legal que atañe a las actividades que realiza RACSER. Con relación a la calidad del aire, el Decreto Supremo N° 074-2001-PCM establece los estándares de calidad del aire con el objetivo de proteger la salud de los ciudadanos y calidad del medio ambiente y teniendo como lineamiento la racionalización del transporte y la promoción de medios de transporte alternativo cuyo impacto sea mínimo en el medio ambiente. Respecto a los contaminantes físicos de la atmósfera el Decreto Supremo N° 085-2003-PCM aprueba el Reglamento para la Implementación del Estándar de Calidad Ambiental, el cual sirve como marco obligatorio para las municipalidades para desarrollar e implementar normas que busquen prevenir y controlar el ruido urbano dentro de sus jurisdicciones. También se debe considerar la búsqueda de medios de transporte no sólo menos contaminantes, sino que sean más eficientes y que, por ende, disminuyan los costos de transporte.

***Oportunidad:***

- Generación de alianzas con recicladores para la deposición de envases reciclables y generar la cultura de cuidado del medio ambiente en la empresa.
- Reducción de costos en el combustible al cambiar la tecnología de los vehículos para que usen combustibles menos contaminantes, por ejemplo, Gas Licuado de Petróleo (GLP) o Gas Natural Vehicular (GNV).

***Amenaza:***

- Los habitantes de la región de Cajamarca han demostrado a nivel nacional su interés por el impacto negativo que las empresas podrían ocasionar en el medio ambiente, lo que ha generado conflictos sociales en anteriores ocasiones. Si se genera la percepción en los vecinos del área de influencia que RACSER produce contaminación del aire o sonora por sus operaciones, podría causar efectos negativos para la empresa.

**3.3.6. Fuerzas Competitivas (C)**

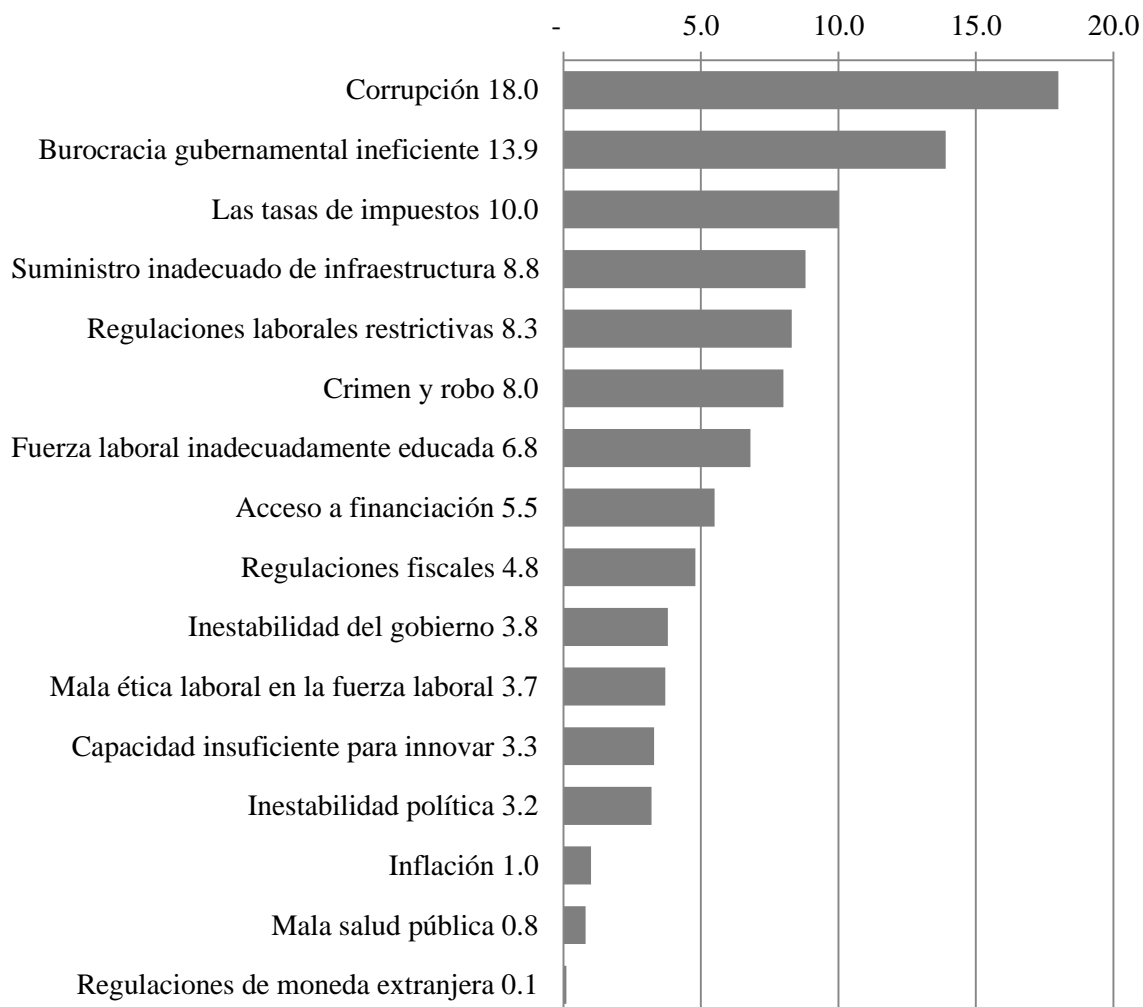
El Banco Mundial (2018) desarrolló el estudio Doing Business, el cual se viene aplicándose durante 15 ediciones anuales. Este estudio realiza un análisis comparativo sobre la regulación empresarial y derechos de propiedad en 190 economías. Las dimensiones que busca medir este estudio se encuentran detalladas en la Figura 10 y se pueden resumir como los factores que miden la facilidad para realizar empresa en una economía. De acuerdo con el estudio correspondiente al año 2018, Perú se ubica en el puesto 58 de 190 economías en el mundo y en América Latina se ubica en el tercer lugar después de México (49) y Chile (55). Perú pertenece al tercio superior de las economías mejor categorizadas para hacer negocios, también ha retrocedido 4 puestos respecto a la medición del año 2017, principalmente porque las reformas gubernamentales relacionadas con la facilidad para hacer y desarrollar empresa son lentas o no se dan al ritmo de otras economías del mundo.



*Figura 10.* Dimensiones medidas por ranking Doing Business. Tomado de “Doing Business 2018 Reforming to Create Jobs” por World Bank Group, 2018, p. 2. Copyright 2018 por International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

Otro estudio que mide los factores que impulsan la competitividad de una economía es el Global Competitiveness Index [Índice Global de Competitividad] desarrollado por el WEF que consolida indicadores en 12 pilares que reflejan el conjunto de instituciones políticas y factores, que determinan la productividad de una economía y que simultáneamente establece el nivel de progreso que puede lograr (WEF, 2018). Como resultado de este estudio se establece que los tres factores más problemáticos para desarrollar empresas en Perú son, en orden de importancia: la corrupción, la ineficiencia de la burocracia gubernamental y las tasas impositivas. El nivel asignado a cada problema según su relevancia para limitar la competitividad de Perú como parte de las mediciones del WEF para el año 2017 se detalla en Figura 11.

En la clasificación determinada por el Índice Global de Competitividad, Perú se ubica en el puesto 72 de 137 países analizados. Como diagnóstico de este índice se puede concluir que Perú, a pesar del buen desempeño macroeconómico y avances que se han hecho en



*Figura 11.* Los factores más problemáticos para el desarrollo empresarial en Perú. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2017–2018” por World Economic Forum, 2018, p. 236. Copyright 2018 por World Economic Forum.

materia de salud y educación, aún posee instituciones débiles o no consolidadas, la innovación tecnológica es mínima, también se adolece de sofisticación en los negocios. Durante el último año, la eficiencia de los mercados financieros y su capacidad para satisfacer las necesidades del sector empresarial también impactaron negativamente en la competitividad del país.

### **3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

La MEFE ha sido elaborada como resultado del análisis PESTEC, asignando un peso a cada rubro que representa su importancia relativa en la consecución del éxito para

RACSER. En la Tabla 11 se muestra la MEFÉ con un total de once oportunidades cuyo peso en la evaluación es de 66% y ocho amenazas con un peso total en la evaluación de 34%, resultando que RACSER obtiene un puntaje de 1.43 en las oportunidades más 0.81 en las amenazas, totalizando 2.24. Considerando que un puntaje de 2.00 es una respuesta promedio y 3.00 es una respuesta buena, se puede decir que la empresa tiene una respuesta a los factores claves de éxito ligeramente por encima del promedio.

Tabla 11

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para RACSER*

<b>Factores Determinantes de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Pond.</b>
Oportunidades			
1. Estabilidad en las políticas tributarias	0.08	3	0.24
2. Inflación baja	0.08	3	0.24
3. Perspectivas estables de crecimiento para el sector	0.07	3	0.21
4. Crecimiento del canal moderno	0.05	2	0.10
5. Ley de alimentación saludable	0.01	2	0.02
6. Preferencia del consumidor por el canal tradicional	0.05	3	0.15
7. Baja criminalidad contra empresas en Cajamarca	0.06	1	0.06
8. Crecimiento del comercio electrónico	0.06	1	0.06
9. Nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia	0.10	2	0.20
10. Alianzas con recicladores	0.05	2	0.10
11. Reducción en el costo del combustible usando GNV o GLP	0.05	1	0.05
<b>Total Oportunidades</b>	<b>0.66</b>		<b>1.43</b>
Amenazas			
1. Informalidad del mercado laboral	0.08	2	0.16
2. Inestabilidad política a nivel regional y nacional	0.03	3	0.09
3. Corrupción en estamentos públicos	0.02	2	0.04
4. Caída del ingreso per cápita de Cajamarca	0.05	4	0.20
5. Altos niveles de criminalidad contra empresas en otras regiones	0.03	2	0.06
6. Crecimiento de tiendas por conveniencia	0.08	2	0.16
7. Hurto de información confidencial	0.03	2	0.06
8. Posible imagen negativa por la contaminación	0.02	2	0.04
<b>Total Amenazas</b>	<b>0.34</b>		<b>0.81</b>
<b>Total General</b>	<b>1.00</b>		<b>2.24</b>

*Nota.* Valor: 4 = Responde muy bien; 3 = Responde bien; 2 = Responde promedio; y 1 = Responde mal.

### **3.5. RACSER y sus Competidores**

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

En el caso del comercio de productos de consumo masivo Rivera (2015) estableció que, si las empresas productoras poseen una alta participación en las ventas del distribuidor, los márgenes de estas se afectan negativamente y ello refuerza el poder de negociación de los proveedores. En el sector de productos de consumo masivo en Perú, los proveedores tienen un gran poder de negociación debido principalmente a dos factores: (a) los proveedores de productos de consumo masivo son productores y por economías de escala suelen ser grandes productores de bienes concentrados en un número limitado, para los bienes que se producen localmente, hay grandes y pocas empresas para cada rubro de bienes que ofrecen productos masivos a precios competitivos, y algo similar sucede con los bienes importados que poseen una empresa local representante o son pocos los importadores que concentran los volúmenes de importación; y (b) la posesión de la marca, los bienes de consumo masivo suelen ser productos con marca y algunas de ellas tienen alto grado de fidelización con los consumidores, por lo que el productor o importador de la marca tiene más poder frente a los distribuidores.

Un factor que otorga poder a los distribuidores de productos de consumo masivo, aunque lo logra equiparar a los dos factores anteriores, es la relación de larga data que se mantiene entre proveedores y distribuidores. Las relaciones comerciales se van amoldando a los procesos internos de cada empresa y los cambios de distribuidores suele generar problemas operativos para los proveedores y hasta la adecuación del nuevo distribuidor se suelen perder volúmenes importantes de venta.

Las relaciones proveedor – distribuidor en el caso de los productos de consumo masivo, suponen generalmente un acuerdo de representatividad exclusiva del producto o la marca. La representación la posee el distribuidor y se limita a un conjunto de productos en una

determinada zona. Para lograr este tipo de relaciones el distribuidor debe demostrar que cuenta con el respaldo financiero que le permita no incurrir en atrasos en los pagos por falta de capital de trabajo y contar con la infraestructura necesaria para corresponder a las operaciones como es el caso de los almacenes y flota de vehículos para el reparto. En el caso de RACSER, los principales proveedores que representa el 80.0% de las compras son: (a) Procter & Gamble de Perú, (b) Molitalia, (c) Kimberly Clark Perú, (d) ADM - Sao Perú, (e) Nestle Perú, (f) Alicorp, y (g) Perufarma. En la Tabla 12 se detalla a los principales proveedores de RACSER con los montos de compra sin IGV durante el año 2018.

Tabla 12

*Principales Proveedores de RACSER durante el año 2018*

Razón Social del Proveedor	Monto	Participación %
Procter & Gamble de Perú S.R.L.	11,192	28.9
Molitalia S.A.	5,872	15.2
Kimberly Clark Perú S.R.L.	4,451	11.5
Adm - Sao Perú S.A.	3,522	9.1
Nestle Perú S.A	2,428	6.3
Alicorp S.A.A	1,847	4.8
Perufarma S.A	1,649	4.3
Johnson & Johnson de Perú S.A.	1,220	3.1
Cogorno S.A	901	2.3
P & D Andina Alimentos S.A.	868	2.2
Química Suiza S.A	822	2.1
Agroindustrias Santa María S.A.C.	709	1.8
Schick & Energizer Perú S.A.	695	1.8
Ajinomoto de Perú S.A.	607	1.6
Cia. Nac. de Fósforos la Llama S.A.C.	543	1.4
Colombina de Perú S.A.C	528	1.4
Agroindustrias Supe S.A.C	466	1.2
Conservas Isabel Peruana S.A.C.	162	0.4
Empresa de Conservas Beltra E.I.R.L.	84	0.2
Unilever Andina Perú S.A.	77	0.2
Distrimed S.A.C.	31	0.1
Alimentos Masivos S.A.C	26	0.1
Beiersdorf S.A.C	22	0.1
Otros	27	0.1
<b>Total</b>	<b>38,750</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Los montos se encuentran en miles de Soles sin IGV.



Bajo las consideraciones anteriores, para RACSER los factores claves de éxito en la negociación con los proveedores son:

- Respaldo financiero, capacidad operativa y de cobertura geográfica.
- Rotación y volúmenes de inventario, eficientemente administrados.

### **3.5.2. Poder de negociación de los clientes**

Los clientes de RACSER están compuestos por distribuidores pequeños en comparación a la empresa y muchos en números, no se les requiere ninguna característica especial y si son nuevos en el sector, deben cancelar pedidos al contado. Esta situación hace que el poder de negociación de los clientes sea bajo y por ello se someten a las condiciones de precio y crédito. El crédito o alguna forma ventajosa de pago para los clientes, está reservado para aquellos clientes de altos volúmenes de compra y aquellos que poseen una relación comercial antigua con RACSER. En el caso que un cliente logre abastecerse de otro distribuidor o directamente de los proveedores, se busca algún mecanismo para evitar distorsiones en los precios de mercado. Los factores clave de éxito relacionados a clientes son:

- Gestión de cartera de clientes, mediante incentivos.
- Lograr abastecer a los clientes en el lugar que solicite, en las cantidades pedidas y en la fecha indicada.

### **3.5.3. Amenaza de los sustitutos**

Ballesteros, Robledo y Barrios (2015) plantearon que en los últimos años el comercio minorista se ha dinamizado a nivel mundial debido a la consolidación de empresas multinacionales, el crecimiento de las superficies de ventas y el desarrollo de nuevos formatos comerciales. Esta tendencia de expansión del canal moderno es una amenaza directa a la actividad actual de RACSER porque sólo forma parte de la cadena de abastecimiento del canal tradicional por lo que son sustitutos actuales de su actividad los supermercados, las

tiendas por conveniencia y los comercios electrónicos de bienes de consumo masivo.

Respecto al abastecimiento del canal moderno, este se suele manejar de forma centralizada y con abastecimiento directo de los productores e importadores en condiciones ventajosas para la empresa del canal moderno ya que se suele incluir tarifas de *rebate* o descuento por actividades de marketing con la finalidad de promocionar la marca de los proveedores en las cadenas de locales de los autoservicios.

Una caracterización de tienda por conveniencia se encuentra en García (2011) quien estableció tres factores que diferencian a este formato, a saber: (a) la conveniencia se da por la ubicación de la tienda en un lugar próximo a los consumidores, es decir sus hogares o sus trabajos; (b) los horarios de atención suelen ser muy amplios o inclusive las 24 horas del día; y (c) la respuesta ante las emergencias de sus consumidores, mediante un surtido amplio de categorías y productos.

Fuera de los operadores del canal moderno, otro posible sustituto surge cuando los proveedores amplían sus operaciones de forma vertical abarcando a los clientes del distribuidor. En el caso de RACSER los proveedores no han llegado a esta situación debido a factores como: (a) la lejanía geográfica ya que los centros de producción suelen estar cerca de las ciudades costeras y, principalmente, de Lima; (b) conocimiento del mercado y características de los clientes; y (c) costos, la optimización de costos le permite a un distribuidor como RACSER ser muy competitivo en el mercado.

#### **3.5.4. Amenaza de los entrantes**

Según Silva (2012) el canal tradicional en América Latina ha mostrado una notable resistencia al ingreso de los formatos del canal moderno que, a pesar de su avance notable, no llegan a los niveles de los mercados europeo o estadounidense, donde el comercio tradicional posee una participación que oscila entre 10% y 20%. En caso del mercado peruano, las barreras de ingreso al sector están dados por las siguientes condiciones: (a) nivel de inversión

en capital de trabajo, el cual aproximadamente debe ascender a 15 días de facturación, (b) al ser bajos los márgenes de contribución unitarios por producto, se requieren grandes volúmenes para compensar esta situación y cubrir los costos fijos de la operación, que elevan el nivel del capital de trabajo necesario; (c) algunos proveedores solicitan cartas de garantía para el otorgamiento de crédito comercial; (d) conocimiento de la cartera de clientes, y costumbres y preferencias de los consumidores locales; y (e) administración de los riesgos operativos del negocio, que en el caso de RACSER van desde bloqueos de carreteras hasta hurto interno debido a la cantidad de efectivo que se administra en las rutas de reparto a clientes.

El ingreso de nuevos competidores en el rubro de distribución de productos de consumo masivo no es una situación frecuente y a nivel regional, existe distribuidores que llevan operando más de dos décadas como es el caso de RACSER. Como factor clave de éxito se define:

- Gestión de inventarios basado en un control estricto de los lotes, volúmenes, políticas de inventario, abastecimiento y gestión de pedidos de clientes.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

La rivalidad entre los competidores se da mediante el despliegue de estrategias que buscan aumentar el volumen de venta y la cantidad de clientes, tratando que estos se encuentren en zonas relativamente cercanas. Los distritos más alejados ubicados en zonas rurales o cuyo acceso se dan mediante caminos no asfaltados, no son atractivos comercialmente debido a que, frecuentemente, los costos operativos adicionales no son cubiertos. Algunos proveedores exigen dentro de las condiciones para el abastecimiento, la contratación de vendedores exclusivos de sus marcas como parte del personal de la distribuidora, lo incrementa los costos; sin embargo, existe la premisa en el negocio que a más vendedores se cubre más clientes y por lo tanto la rentabilidad se incrementa.

Una ratio importante en el negocio es el nivel de abastecimiento de los pedidos, medido como las cantidades abastecidas sobre las cantidades pedidas. En la búsqueda de lograr niveles altos de abastecimiento, los competidores del sector suelen generar altos niveles de inventario de algunos productos, que no rotan con mucha frecuencia y generan pérdidas posteriores. También se suele ampliar el nivel de crédito que tienen los clientes u ofrecerle mayor período de crédito, con el consecuente riesgo de morosidad o incumplimiento. La cartera de deuda castigada suele ser alto cuando se recurre a estas políticas a fin de aumentar las ventas.

La propuesta de RACSER ante sus competidores se basa en la gestión de los activos corrientes de la empresa. Un gran capital de trabajo para hacer frente a las exigencias de los proveedores y la gestión de inventarios buscando la mayor rotación y la no generación de inventario no deseado. Los factores claves de éxito son:

- Respaldo financiero ante los proveedores
- Balance entre la cantidad de clientes, el alcance geográfico y la rentabilidad.
- Representación de marcas de los proveedores.

### **3.6. RACSER y sus Referentes**

Los referentes de la industria en la que compite RACSER y que se usarán para el presente planeamiento estratégico son Archer Daniels Midland Company (ADM) y Bunge. Ambas compañías operan procesos de distribución y comercialización a escala global, y a continuación se describe a estos referentes.

ADM es una compañía que se dedica a procesar, almacenar, transportar y comercializar cultivos agrícolas y sus derivados. Es uno de los procesadores agrícolas y proveedores de ingredientes alimentarios más grandes del mundo, y cuenta con el sistema de transporte global de cultivos más grande del mundo. Los clientes de ADM están distribuidos en 200 países, cuenta con más de 40 mil empleados, se abastece en 450 locaciones de acopio

de cultivos y posee 330 instalaciones de procesamiento donde produce alimento para consumo humano, animal e insumos para uso industrial y energético (ADM, 2019).

ADM inició operaciones en 1902 en Minneapolis, Estados Unidos, ciudad en la cual actualmente se encuentra su casa matriz. Las ventas netas ascendieron a 62.3 mil millones de Dólares estadounidenses en el año 2016. En la actualidad posee un alto nivel de integración vertical y es el líder a nivel global en el procesamiento y comercialización de harina y aceite de soja, maíz para etanol y edulcorantes, y trigo para productos de panadería (ADM, 2019). En el Perú, ADM inició operaciones en 1998 y actualmente posee dos líneas de negocio: productos para el consumo humano e insumos para el sector agrícola. Los productos para consumo humano directo que comercializa localmente son aceites, panetones y enlatados de pescado bajo la marca SAO y para RACSER es el cuarto proveedor más importante en relación al volumen de compras. Para el sector agrícola peruano, ADM abastece de maíz amarillo duro y frejol de soya, los cuales son insumos para la alimentación de los sectores avícola y porcino. A diferencia de RACSER, que no procesa producto alguno, ADM posee actividades de transformación; sin embargo la red de transporte y comercialización a escala global es una característica notable de esta compañía y ha sido el criterio por el cual fue elegido como referente, además de ser líder mundial en el sector en el cual compete.

ADM no compete con RACSER debido a que las operaciones de ADM en Perú consisten en producción y venta al por mayor, y no posee infraestructura de distribución local. La cobertura geográfica de productos dirigidos al consumidor a nivel nacional se da gracias a la alianza que tiene con sus clientes distribuidores como RACSER; mientras que los insumos del sector agrícola son vendidos directamente a las empresas locales y, generalmente, en los puertos marítimos como el Callao, es decir, no se realiza distribución ni venta al menudeo.

Bunge es una corporación con más de 200 años de historia, fundada en 1818 por Johan Bunge en Ámsterdam, Países Bajos dedicada al comercio internacional. En 1984 se expandieron a Argentina, en 1905 a Brasil y en 1918 a Estados Unidos. Actualmente se dedica a acopiar, procesar, envasar y distribuir productos de origen agrícola y sus derivados. Las líneas de productos que comercializa son: (a) semillas oleaginosas, que incluye alimentos para animales, aceites para cocina y margarinas; (b) granos, que contiene ingredientes para cereales, aperitivos, productos horneados y alimentos para animales; (c) caña de azúcar, que incluye azúcar y etanol; y (d) otras líneas de negocios como fertilizantes, molienda y la gestión de cadenas de abastecimiento en el sector agroindustrial (Bunge, 2019).

La sede principal de Bunge se encuentra en St. Louis, Estados Unidos, posee más de 31 mil empleados distribuidos en más de 60 países y cuenta con una infraestructura que comprende 32 terminales portuarios, 51 plantas de procesamiento de oleaginosas, 119 fábricas agroindustriales y más de 160 centros de acopios de granos. El flujo de comercio mundial que administra Bunge conecta a la demanda con los mayores productores agrícolas del mundo como Argentina, Estados Unidos, Brasil, Canadá, Australia, Rusia y los países de la Unión Europea. Los principales productos que transporta Bunge son frejol de soya, aceite de soya, torta de soya, maíz y trigo (Bunge, 2019).

En Perú, Bunge abastece a productores locales con insumos para la producción de alimento balanceado en el sector pecuario y avícola. A nivel mundial, las actividades de almacenamiento y distribución en Bunge son importantes, pero son complementadas con procesos productivos de transformación que agregan valor a los productos agrícolas que acopian. Bunge también posee varias marcas de productos para el consumo doméstico e industrial como aceites, margarinas, harinas, fertilizantes, entre otros. Bunge, al igual que ADM, tampoco compite con RACSER debido a que su oficina de representación local sólo

comercializa los insumos que importa directamente a empresas agroindustriales y no se dedica a la venta de productos de consumo masivo.

***Oportunidades:***

- El mercado brinda oportunidades para el crecimiento a nivel nacional con un modelo que abastezca al canal tradicional y moderno y con una amplia gama de productos.
- Los modelos de negocio de distribución se complementan con las actividades que resultan de la integración horizontal y vertical. Las grandes compañías de distribución realizan actividades de procesamiento y distribución de una amplia gama de categorías de productos y marcas que hacen sinergia entre sí.

***Amenaza:***

- La profesionalización, intensificación del uso de nuevas tecnologías y crecimiento de los competidores que abastecen en todos los canales de abastecimiento de productos de consumo masivo.

### **3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)**

Ambas matrices analizan y cuantifican los factores claves o críticos de éxito que inciden sobre la organización. En la MPC se evalúa las principales fortalezas y debilidades de los competidores de la organización, de forma similar y usando los mismos factores se estructura la MPR, pero en función de los referentes de la industria. Considérese que los factores clave de éxito afectan a todos los competidores y son críticos en el sector industrial en el que compite la empresa analizada. En la Tabla 13 se muestra el MPC con los resultados de la evaluación de RACSER y sus competidores directos. Considerando ocho factores determinantes del éxito para las empresas que compiten en el sector de distribución de productos de consumo masivo, RACSER obtuvo un puntaje ponderado de 2.58 sobre un máximo de 4.00, este puntaje se ubica entre las categorías de debilidad menor y fortaleza



Tabla 13

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

Factores determinantes de éxito	Peso	RACSER		Don Teo		San Juan		Rodríguez		Megamarca	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Respaldo financiero, capacidad operativa y cobertura	0.14	4	0.56	3	0.42	3	0.42	2	0.28	2	0.28
2. Rotación y volúmenes de inventario	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30
3. Gestión de cartera (incentivos)	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27
4. Cantidades, lugares y fechas del cliente	0.14	2	0.28	2	0.28	1	0.14	2	0.28	2	0.28
5. Gestión de inventarios y pedidos	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39	2	0.26	2	0.26
6. Balance entre alcance geográfico y rentabilidad	0.16	3	0.48	3	0.48	2	0.32	2	0.32	2	0.32
7. Representación de marcas	0.14	3	0.42	1	0.14	2	0.28	1	0.14	2	0.28
8. Uso de plataformas digitales para relación con clientes	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Total	1.00		2.58		2.23		2.14		1.96		2.09

*Nota.* 4 = fortaleza mayor; 3 = fortaleza menor; 2 = debilidad menor; y 1 = debilidad mayor.

menor; sin embargo sus competidores directos tienen puntajes menores, a saber: (a)

Distribuidora Don Teo obtuvo un resultado de 2.23; (b) Distribuidora San Juan, un puntaje de 2.14; (c) Distribuidora Rodríguez puntuó 1.96, el menor resultado entre los competidores y por debajo de la categoría de debilidad menor; y (d) Megamarca obtuvo 2.09.

En la Tabla 14 se muestra la MPR con los resultados de la evaluación de RACSER y sus dos referentes en la industria. ADM obtiene un puntaje de 3.90, el más alto entre los dos referentes elegidos y se acerca más a la categoría de fortaleza mayor que a la categoría de



Tabla 14

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores determinantes de éxito	Peso	RACSER		ADM		Bunge	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Respaldo financiero, capacidad operativa y cobertura	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56
2. Rotación y volúmenes de inventario	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3. Gestión de cartera (inventarios)	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
4. Cantidades, lugares y fechas del cliente	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56
5. Gestión de inventarios y pedidos	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52
6. Balance entre alcance geográfico y rentabilidad	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64
7. Representación de marcas	0.14	3	0.42	4	0.56	3	0.42
8. Uso de plataformas digitales para relación con clientes	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
Total	1.00		2.58		3.90		3.86

*Nota.* 4 = fortaleza mayor; 3 = fortaleza menor; 2 = debilidad menor; y 1 = debilidad mayor.

fortaleza menor, mientras que Bunge obtiene un puntaje de 3.86 que también equivale a una fortaleza mayor, aunque ligeramente por debajo de ADM.

### 3.8. Conclusiones

La distribución de productos de consumo masivo se está adecuando a las tendencias mundiales del sector, se resaltan: (a) el crecimiento del canal moderno en cobertura y en clientes, (b) el uso intensivo de la tecnología para conectar a los clientes y hacer más eficientes a los procesos, y (c) el desarrollo y consolidación de grandes empresas que operan a nivel internacional. En este contexto RACSER se ubica como una empresa que opera en el canal tradicional en una de las regiones más pobres de Perú. Si bien RACSER es una empresa líder en la región tal como resulta de la MPC, para ingresar y crecer en otras regiones o integrar otros procesos de forma vertical u horizontal, resulta necesario el desarrollo y despliegue de estrategias que se plantearán en el presente trabajo.

El mercado peruano presenta una mayor oportunidad de crecimiento para los formatos de venta minorista del canal moderno debido a que el nivel de participación que representa este canal es menor que en países vecinos, y la tendencia global obliga a que RACSER desarrolle estrategias para aprovechar este cambio que es liderado por grandes empresas con alcance nacional y que, generalmente, forman parte de un holding de empresas que les brinda respaldo financiero; sin embargo también debe considerarse que los referentes indican que el éxito en el sector no sólo consiste en la expansión geográfica de las ventas, sino también en la integración vertical y horizontal de las operaciones.

El bajo valor obtenido por RACSER en la MEFE indica que existe un bajo aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el sector y también poca neutralización de las amenazas que ofrece el entorno a la empresa; sin embargo, está mejor posicionada con respecto a sus competidores regionales. La MPR muestra que los referentes de RACSER no sólo están mejor calificados respecto de los factores críticos de éxito, sino que le la brecha es significativa. ADM y Bunge muestran el potencial de crecimiento que tiene el sector a nivel global en sinergia con las operaciones de acopio y procesamiento. Estas dos compañías son consideradas referentes importantes para RACSER por los retos que representan para la empresa en cuanto a: (a) ampliación de cobertura en distintos mercados; (b) escala de las operaciones integradas vertical y horizontalmente; (c) diversificación de la cartera de productos y servicios conexos; y (d) desarrollo e innovación tecnológica en los procesos.

## **Capítulo IV: Evaluación Interna**

En el presente capítulo se analizan los procesos internos que componen el ciclo operativo de la organización. Del análisis interno por cada área funcional de RACSER se buscan determinar los aspectos estratégicos para potenciar las fortalezas y neutralizar las debilidades. La identificación de las competencias distintivas que posee RACSER es fundamental, y bajo la consideración que éstas no pueden ser copiadas u obtenidas fácilmente por los competidores, entonces deben ser capitalizadas para la consecución de sus objetivos. En relación con las debilidades de la empresa, se buscan desarrollar estrategias para contrarrestarlas y transformarlas en fortalezas (D'Alessio 2015).

### **4.1. Análisis Interno AMOFHIT**

En este capítulo se desarrolla los aspectos claves que las áreas internas de RACSER, siendo estos: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología, investigación y desarrollo (D'Alessio, 2015)

#### **4.1.1. Administración y gerencia (A)**

La dirección de RACSER y los puestos de confianza en la empresa se encuentran a cargo del Sr. Ramiro Chávez y sus familiares directos. El gerente general que representa a la administración de RACSER muestra un alto conocimiento del negocio y de las costumbres locales que determinan los patrones de demanda de productos de consumo masivo en Cajamarca, producto de la experiencia que posee en el sector. En RACSER no existe un proceso de planeamiento formal e integral que cubra todos los procesos de la empresa. Se realizan proyecciones anuales de venta, más no proyecciones de costos, gastos, inventarios, deudas, u otros resultados de la empresa, debido a la disponibilidad de la información histórica. Las decisiones importantes de la empresa se toman de forma intuitiva con base en el conocimiento del gerente general.

Lo que suceda en el entorno inmediato de RACSER, con los competidores y clientes, es monitoreado por el gerente general a través de sus contactos personales y de una forma no sistemática. La estructura interna de la organización no se revisa de forma frecuente y responde a las necesidades funcionales que han surgido a lo largo del tiempo en la empresa. Las relaciones laborales en RACSER se basan en la lealtad y eficiencia que pueden haber demostrado los trabajadores, que son aspectos valorados por el cuerpo directivo de la empresa. El sistema de recompensas es para la fuerza de ventas, quienes acceden a un bono salarial por cumplir metas mensuales de ventas que se establecen en volúmenes por marcas o tipos de productos. De forma general, se puede establecer que el ambiente laboral en RACSER es positivo y presenta bajos niveles de rotación. Los mecanismos de control y seguridad implementados en la empresa son los siguientes: (a) control de inventarios, mediante la toma de información de forma mensual y la designación de un responsable del control diario en el almacén; (b) control de puertas de camiones mediante sensores y control geo-referenciado de los camiones en ruta a fin de evitar pérdidas por robos; y (c) vigilancia durante todo el día de forma interna y externa en el almacén central.

El control de las cobranzas en efectivo es un proceso crítico para RACSER debido a la frecuencia de situaciones de pérdidas por hurto del efectivo cobrado a clientes. Estas situaciones de hurto han sido frecuentes y se ha responsabilizado a antiguos trabajadores o elementos externos a la empresa. Ante ello, se ha establecido el procedimiento que indica que las cobranzas en efectivo deben ser depositados, a la brevedad posible, en las entidades financieras. Este procedimiento aún no se encuentra plasmado en un documento y en algunas zonas de reparto no es posible su cumplimiento debido a que no existen oficinas sucursales de las entidades financieras. Los procedimientos operativos han sido desarrollados por el Administrador conjuntamente con el Gerente General de RACSER y ellos son los

responsables de lograr su cumplimiento. En la Figura 12 se muestra el organigrama de la empresa con el nombre de las personas que ocupan las posiciones más resaltantes.

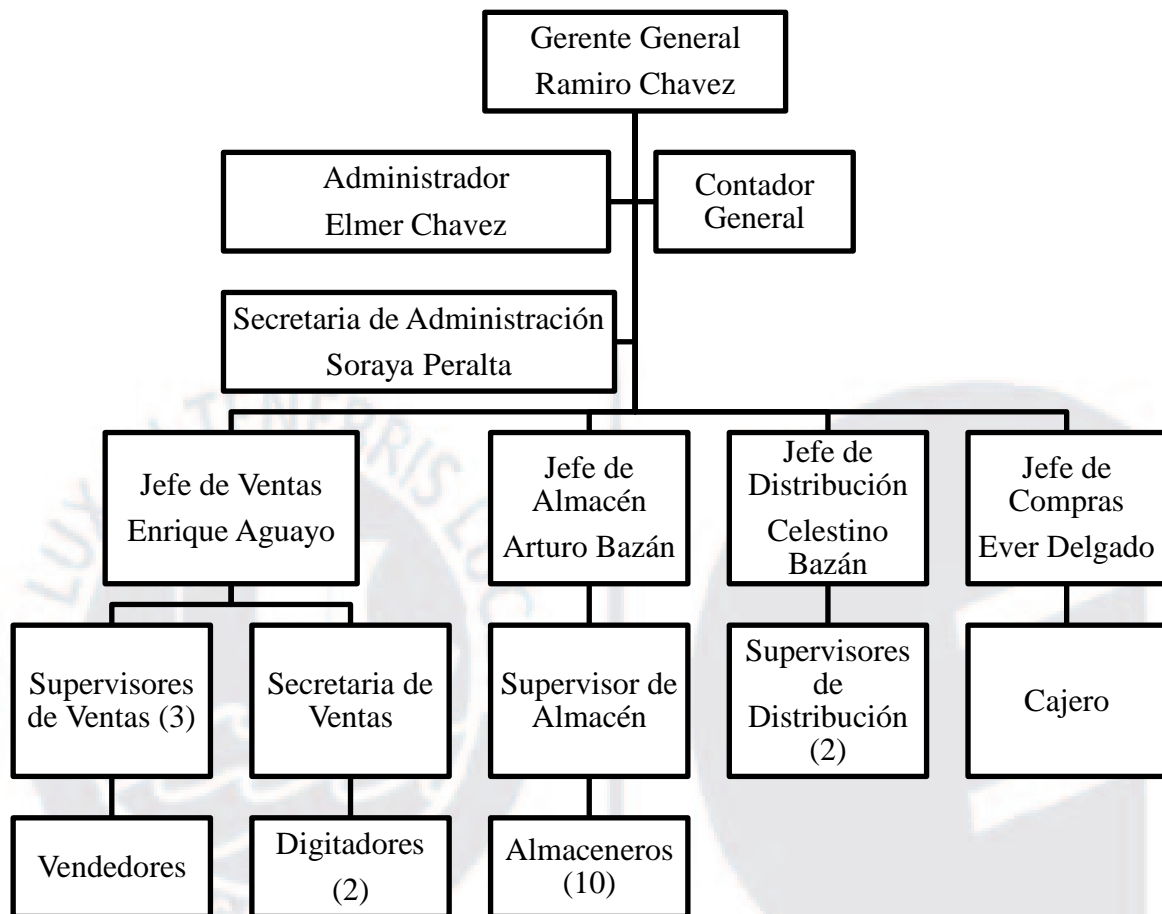


Figura 12. Organigrama de RACSER.

**Fortalezas:**

- Conocimientos sólidos sobre el sector y las costumbres de la región donde se desarrolla la empresa.
- Buenas relaciones laborales basadas en la lealtad y eficiencia de los trabajadores.
- Mecanismos de control eficientes en los procesos críticos de la empresa como el control de inventarios.
- Capacidad de respuesta a las exigencias del mercado competitivo. Las exigencias provienen por parte de los proveedores y los clientes.

***Debilidades:***

- La toma de decisiones estratégicas se realiza sobre información intuitiva.
- Falta de procedimientos e instructivos documentados.
- Falta de un sistema de información gerencial que permita tener la información oportuna de los gastos de la empresa y la toma de decisiones.

**4.1.2. Marketing y ventas (M)**

En el análisis del área de marketing y ventas de RACSER se aplicará la metodología de las 4 P: producto, plaza, precio, y promoción.

**Producto.** Los productos que comercializa RACSER son conocidos como de consumo masivo o de primera necesidad y está compuesto por productos alimenticios, de limpieza y farmacéuticos principalmente. Las líneas de productos de RACSER son: (a) útiles de limpieza, compuesto por suministros como escobas, bolsas, paños, utensilios de limpieza y otros relacionados; (b) detergentes, incluye diversos químicos usados en la limpieza como desinfectantes, blanqueadores de ropa, aromatizantes de lavado, jabones en barra y líquidos entre otros; (c) limpieza personal, los productos de esta línea son todos aquellos usados en la higiene personal como desodorantes, cepillos dentales, jabones personales, champú, y otros suministros relacionados; (d) cuidado femenino, compuesto de productos como toallas higiénicas y otros de similar uso; (e) panadería y repostería, incluye insumos para productos panificados y productos terminados como panes y panetones; (f) culinarios, comprende todos los productos usado en la cocina como fideos, azúcar, menestras, arroz, condimentos, avena, entre otros; (g) golosinas, incluye caramelos, chocolates, galletas y otros productos golosinaros; (h) conservas, esta línea comprende todos los enlatados y encurtidos y otros productos alimenticios envasados de larga duración; (i) farmacia, incluye fórmulas lácteas, pañales, cremas, lociones, pañales y medicamentos libres de receta médica; y (j) otros,

comprende productos diversos y de bajo volumen como alimento para mascotas, ambientadores, bebidas energizantes, y demás.

Las ventas de estos productos se realizan mediante tres grupos de vendedores denominados internamente mesas de ventas. La primera mesa de venta se dedica a la venta multimarca, es decir, ofrecen productos de todos de diversos proveedores y marcas; mientras que la segunda mesa de ventas es exclusiva de alguno de los proveedores de los que se tiene la representación exclusiva en la región Cajamarca, y una tercera mesa de ventas es similar a la primera en cuanto a la cartera de productos, pero se enfoca en clientes de otras provincias fuera de la capital de la región. Los proveedores que tienen a RACSER como representante exclusivo de sus marcas son Procter & Gamble, Molitalia, Unilever, Nestle, y Perú Farma. La segunda mesa de ventas posee vendedores exclusivos para estos proveedores.

Tal como se hizo referencia anteriormente el poder de negociación de los proveedores es alto y ello se expresa en las exigencias de cuotas de venta, condiciones de crédito, entre otras obligaciones; sin embargo, estos requisitos se convierten en promotores de la competitividad de RACSER y también han sido un factor que ha coadyuvado a que las ventas crezcan 13.4% por año en promedio entre el año 2014 y el año 2018. Respecto a la demanda de los clientes y debido a las características económicas de la población de Cajamarca, el factor precio prima en las negociaciones con los clientes, por lo que en el sector se busca comercializar grandes volúmenes de venta para compensar los bajos márgenes unitarios que tienen los productos de mayor consumo.

Desde el último trimestre del año 2018 RACSER ha iniciado la venta de productos con marca blanca o marca propia. La comercialización de productos se inició con un acuerdo con un proveedor de conservas de pescado y posteriormente con un proveedor de fideos. Los productos de marca propia brindan un margen de contribución mayor en 5.0%, en promedio, respecto a los productos de marcas de terceros. Los productos de marca propia son aceptados

en el mercado cajamarquino ya que están dirigidos a sectores de ingresos bajos; sin embargo, generan dificultades para la empresa como mayores volúmenes de inventarios respecto a la venta o devoluciones que deben ser asumidos dentro de los costos.

La cartera de clientes de RACSER se puede agrupar en dos canales: (a) mayoristas o distribuidores intermedios, y (b) bodegas, o tiendas de abastecimiento directo al consumidor. Esta cartera de clientes es actualizada periódicamente después de la realización de un análisis de los productos, volúmenes de ventas y líneas de crédito a clientes. Para realizar este trabajo, es vital la información que recaben los supervisores de ventas quienes, deben conocer datos sobre la situación económica actual, condiciones de la infraestructura y nivel de inventarios de los clientes.

**Plaza.** La actual plaza para los negocios de RACSER es la región Cajamarca. Las ventas se concentran en la provincia de Cajamarca con un 68.6% del total. Las provincias de Chota y Cajabamba se encuentran geográficamente más cerca de las ciudades de Chiclayo y Trujillo respectivamente que de la ciudad de Cajamarca y por ello el abastecimiento de productos de consumo masivo provienen de estas ciudades a precios más competitivos debido a menores costos de transporte.

Otra característica de la zona donde RACSER opera es, como ya se había hecho referencia anteriormente, el avance del canal moderno; sin embargo, uno de los competidores del canal moderno Supermercados Peruanos S.A., SPSA en adelante, también compite en el canal tradicional en la región de Cajamarca. SPSA hace uso de su sistema de abastecimiento propio para ofrecer productos a los clientes mayoristas del canal tradicional, especialmente oferta sus marcas propias: Bell's y Florencia. Esta estrategia le permite a SPSA hacer sinergia de sus operaciones primarias del canal moderno y la vez incrementar los canales de salida para los productos de marcas propias.



**Precio.** El sistema de determinación de precios está dominado por los grandes proveedores y considerando la presión que ejercen competidores, clientes y consumidores, tiene como consecuencia que los márgenes comerciales de RACSER sean ajustados y ante ello procura ser eficiente en costos para maximizar su rentabilidad. El sistema de precios en el sector de distribución de productos de consumo masivo presenta dos frentes: (a) los precios de proveedores a distribuidores son establecidos por los primeros y pueden presentar descuentos por volúmenes de venta según negociación o por las distancias donde se realice la distribución; y (b) los precios de distribuidores a sus clientes, que son sugeridos por los proveedores debido a que se busca lograr un precio objetivo al consumidor final el cual, en algunos productos, viene impreso en los envases. Debido a que los distribuidores tienen margen de acción muy limitado sobre los precios y están en un sector de productos de primera necesidad o básicos en la canasta de consumo, es importante ser eficientes para diluir costos fijos con volúmenes importantes y reducir costos variables. El canal moderno también compete en esta dinámica determinados por los precios finales al consumidor.

**Promoción.** Las promociones para impulsar las ventas de los productos de consumo masivo son desarrolladas por los proveedores gracias a que manejan economías de escala que se los permite, y que los distribuidores no podrían asumir dados los bajos márgenes de utilidades que manejan dentro del proceso. Las promociones se pueden expresar mediante material publicitario en los puntos de venta o mediante bonificaciones a los vendedores exclusivos, estas bonificaciones son entregadas por los proveedores que buscan mayor colocación de sus productos o marcas.

RACSER no realiza directamente actividades de promoción y la fidelidad de sus clientes se basa en relaciones comerciales de larga data. Al respecto, es posible decir que el Sr. Ramiro Chavez, como representante de la empresa ha forjado una reputación entre sus clientes como un activo intangible de RACSER. Esta reputación entre los principales clientes

se debe al tamaño relativamente pequeño del mercado que ha permitido que el Gerente General de la empresa inicie y mantenga las relaciones comerciales y que se busca respetar los acuerdos con los clientes aun siendo, la mayoría de estos, verbales. Las fortalezas y debilidades del área de marketing y ventas de la empresa son:

***Fortalezas:***

- Formalidad en todas las transacciones de la empresa, que genera mejores acuerdos con los proveedores y entidades financieras.
- Buen prestigio de la empresa y el Gerente General, entre los principales clientes de Cajamarca.
- Las promociones desarrolladas por los proveedores del sector disminuyen los gastos operativos de la empresa.
- Ser el primer distribuidor de la región en desarrollar marcas propias.
- Sistema de precios preestablecidos desde el proveedor, que evita negociaciones indebidas de los vendedores con los clientes

***Debilidades:***

- Falta de procedimientos formales en la calificación y selección de clientes. Las condiciones de venta se establecen por criterios subjetivos.
- Vendedores con bajo conocimiento en técnicas de ventas y marketing. La mayoría de los vendedores han adquirido sus conocimientos de forma empírica a lo largo de su experiencia laboral.
- Poca capacidad de respuesta ante competidores nuevos y con mayor nivel de profesionalización como el caso de SPSA.

**4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

RACSER posee su domicilio fiscal para fines tributarios en la ciudad de Lima; pero las operaciones de distribución se realizan en la ciudad de Cajamarca y para ello cuenta 17

camiones y un almacén de 3,500 m<sup>2</sup> aproximadamente. El flujo de operaciones se inicia con la toma de los pedidos de productos del cliente. La toma de pedidos se realiza en el mismo local del cliente y se realiza de forma manual en libretas de los vendedores. En Cajamarca, a diferencia de otras ciudades, la mayoría de distribuidores no usan dispositivos móviles como tabletas, *smartphones*, o palms para la captura de pedidos en línea. El único competidor que usa este tipo de tecnología en la región es Distribuidora Rodriguez.

Los pedidos son ingresados al sistema informático Coveypal al culminar las rutas de reparto para su posterior atención. Ante un quiebre de stock por parte del cliente, RACSER también atiende pedidos especiales mediante llamadas telefónicas. El ingreso de pedidos es cotejado con las líneas de crédito del cliente para su aprobación. Después de ser aprobado, el pedido es enviado al almacén donde se consolida los pedidos en rutas para posteriormente organizar los productos por clientes según secuencia de entrega, proceso conocido como *picking*, luego los productos son cargados a los camiones de reparto para su traslado a los clientes. Los operarios de reparto y los vendedores tienen la responsabilidad de la entrega de los pedidos al cliente, así como la entrega y confirmación de las guías de remisión, boletas y facturas, que son documentos necesarios solicitados por el ente tributario de Perú.

Aproximadamente el 68.0% de las cobranzas a los clientes se realizan vía depósitos directos o transferencias a las cuentas de RACSER; mientras que el 32.0% restante se realiza en efectivo y contra entrega de la mercadería y en estos casos es responsabilidad del vendedor efectuar el depósito en una entidad bancaria a las cuentas corrientes de la empresa. Se busca no portar efectivo en el proceso de reparto o visita a clientes para evitar robos.

Anteriormente RACSER operó almacenes adicionales en las provincias de Chota y Cutervo sin embargo, estos no eran rentables debido que no se lograba cubrir los costos fijo de estas sucursales, por lo que se tomó la decisión de centralizar las operaciones en un almacén único en la ciudad de Cajamarca. El abastecimiento del almacén es responsabilidad

del jefe de compras, quien se encarga de vigilar los niveles de inventario y los niveles de rotación de productos para asegurar el aprovisionamiento necesario. Los proveedores generalmente trabajan mediante portales web en línea donde los distribuidores ingresan sus órdenes de compra, con toda la información relacionada, pero algunos proveedores menores no cuentan con este sistema por lo que las órdenes de compra se emiten vía mail o llamada telefónica en algunos casos.

Los principales proveedores abastecen desde sus centros de distribución o almacenes en Lima, Trujillo y Chiclayo, por lo que RACSER hace uso de sus camiones de mayor capacidad para recoger los productos de sus proveedores. La Figura 13, muestra el detalle de flujo operativo de RACSER indicado en las actividades por áreas funcionales de la empresa.

El almacén actual de RACSER ha sido diseñado de forma empírica y de forma espontánea, por lo que la distribución de planta no es eficiente para minimizar los tiempos de las operaciones o hacer eficiente el uso de recursos. El sistema informático que actualmente posee RACSER ha sido desarrollado internamente y no posee funcionalidades que se adapten al crecimiento de la empresa, como la emisión de reportes para la toma de decisiones. La ubicación del actual almacén no es adecuada debido a la poca accesibilidad de las vías que rodean al almacén, así el aprovechamiento del espacio vertical en el almacén es mínimo debido a la falta de infraestructura y equipos para operar almacenes con *racks* de más de dos niveles.

***Fortalezas:***

- Procesos de control de inventarios, eficientes que permiten manejar indicadores óptimos de rotación de inventarios.
- Alto nivel de cumplimiento en los pedidos de los clientes en cuanto a fechas y volúmenes.

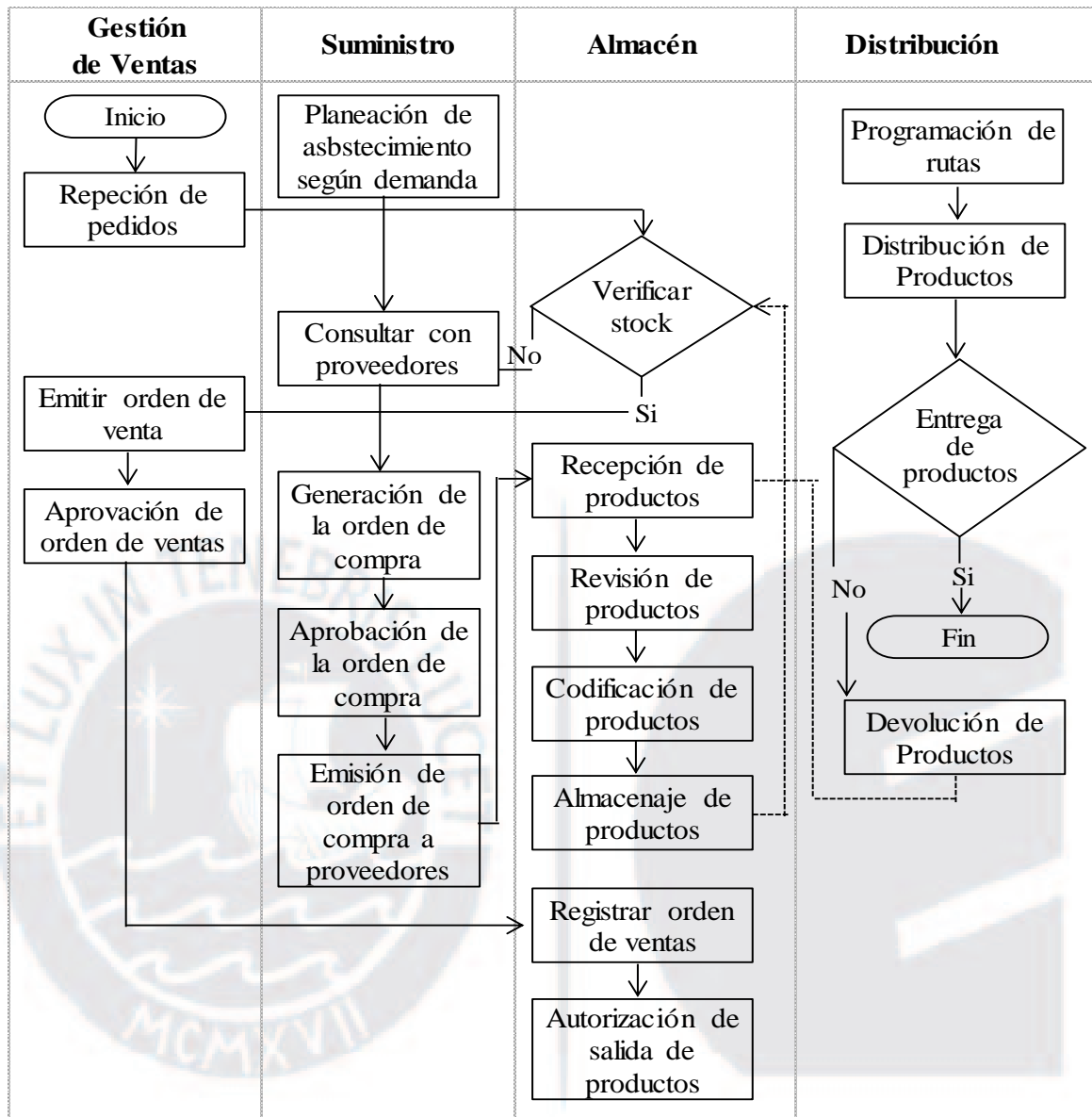


Figura 13. Flujograma del sistema logístico de RACSER.

**Debilidades:**

- Almacén sin la infraestructura y equipos adecuados.
- Sistema informático carente de muchas funcionalidades vitales.
- Personal de ventas con bajo nivel de profesionalización.

**4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)**

Las funciones del área de finanzas en RACSER es asumida entre el Gerente General y el Administrador de la empresa, quienes básicamente controlan el flujo de caja de la empresa, revisando las fuentes de ingresos y egresos provenientes de: (a) las actividades operativas; (b)

actividades de financiamiento; y (c) actividades de inversión. Además de no contar con software de Administración de Recursos Empresariales (ERP, por sus siglas en inglés), en RACSER las funciones del área contabilidad son fundamentalmente dos: (a) tributarias, es decir elaborar los estados financieros desde un enfoque tributario para entregar la información que solicita la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria de Perú (SUNAT); y (b) elaboración de informes gerenciales, que contienen información de los niveles de venta de forma detallada por producto, clientes o proveedores, y costos de venta a ese mismo nivel, no existe un proceso formal de planeamiento financiero en la empresa a fin de evaluar la rentabilidad del negocio y tomar decisiones sobre las estimaciones que se tenga de las variables financieras de la empresa; sino que sólo se realizan estimaciones del nivel de venta de forma anual, para el establecimiento de los bonos salariales de la fuerza de ventas.

Las decisiones sobre financiamiento o inversiones en RACSER no suelen basarse en criterios objetivos, sino en la intuición empresarial del Gerente General. El financiamiento bancario es tomado para actividades de inversión, más no para financiar capital de trabajo de la empresa, porque este se encuentra financiado por los proveedores. Debido a las relaciones comerciales de larga duración que se tienen con los proveedores, RACSER tiene un período de pago de 60 días promedio, mientras que el financiamiento que otorga a sus clientes es de 28 días de crédito, quedando debidamente apalancada con sus proveedores, pero dentro de las condiciones que solicitan los proveedores se encuentra la emisión de cartas de garantía para sustentar las líneas de crédito que se tenga con los bancos. En la Tabla 15 se exponen los Estados de Resultados de RACSER desde el año 2015 hasta el año 2018 y el respectivo análisis vertical. Se muestra que el porcentaje de la utilidad bruta respecto a la venta ha decaído gradualmente de 6.7% a 5.0% entre los años 2015 y 2018; mientras que la utilidad neta también ha decrecido respecto a las ventas, de 1.6% a 1.0% en el mismo período. Esta caída de los márgenes porcentuales es producto de la presión comercial ejercida por

Tabla 15

## Estado de Resultados de RACSER 2015-2018

	2015		2016		2017		2018	
	S/ 000	%	S/ 000	%	S/ 000	%	S/ 000	%
Ventas	18,083		22,144		27,630		34,570	
Costo de Ventas	-16,867	-93.3%	-20,760	-93.7%	-26,221	-94.9%	-32,847	-95.0%
Utilidad Bruta	1,217	6.7%	1,384	6.3%	1,409	5.1%	1,722	5.0%
Gastos de Ventas	-624	-3.4%	-710	-3.2%	-603	-2.2%	-749	-2.2%
Gastos de Administración	-267	-1.5%	-304	-1.4%	-397	-1.4%	-499	-1.4%
Utilidad Operativa	326	1.8%	371	1.7%	409	1.5%	474	1.4%
Neto de otros ingresos	97	0.5%	88	0.4%	121	0.4%	43	0.1%
Gastos Financieros	-67	-0.4%	-59	-0.3%	-	-	-16	-0.0%
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	10	0.0%
Utilidad Antes de Impuestos	357	2.0%	400	1.8%	530	1.9%	511	1.5%
Impuesto a la Renta	-73	-0.4%	-88	-0.4%	-121	-0.4%	-151	-0.4%
Utilidad Neta del Ejercicio	284	1.6%	313	1.4%	409	1.5%	361	1.0%
EBITDA	383	2.1%	428	1.9%	453	1.6%	590	1.7%

*Nota.* Los datos monetarios están en miles de soles y los porcentajes están en función de las ventas.

proveedores y competidores, en especial por el crecimiento de los establecimientos del canal moderno en Cajamarca.

Los Estados de Situación Financiera entre los años 2015 y 2018 se muestran en la Tabla 16 y las ratios de desempeño económico y financiero se detallan en la Tabla 17. Las ratios muestran que las cuentas por cobrar comerciales y el valor de las mercaderías en inventario componen la mayor parte del activo corriente y por lo tanto son los rubros que mayor financiamiento requiere mediante el capital de trabajo, el cual ha aumentado significativamente en los últimos años de 1.0 a 4.2 millones de soles entre el año 2015 y el año 2018. El financiamiento que se puede obtener del crédito de los proveedores no es suficiente para cubrir el financiamiento a clientes o el valor de los inventarios, por lo que el



Tabla 16

*Estados de Situación Financiera de RACSER 2015-2018*

	2015	2016	2017	2018
<b>Activo Corriente</b>				
Caja y bancos	566	908	729	1,330
Cuentas por cobrar comerciales	1,315	2,802	2,153	2,293
Cuentas por cobrar diversas	-	-	-	188
Mercaderías	4,083	2,978	3,354	4,576
Otras cuentas del activo corriente	-	-	348	415
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>5,964</b>	<b>6,689</b>	<b>6,584</b>	<b>8,802</b>
<b>Activo No Corriente</b>				
Activo fijo neto	126	126	96	256
Cargas diferidas	849	490	490	13
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>974</b>	<b>616</b>	<b>586</b>	<b>269</b>
<b>Total Activos</b>	<b>6,939</b>	<b>7,305</b>	<b>7,171</b>	<b>9,071</b>
<b>Pasivo Corriente</b>				
Tributos por pagar	-	5	31	5
Deuda a Proveedores	4,702	5,074	4,270	4,394
Cuentas por pagar diversas	-	-	255	6
Obligaciones financieras	231	15	-	167
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>4,933</b>	<b>5,094</b>	<b>4,557</b>	<b>4,572</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>				
Provisiones	34	6	-	-
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>34</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>4,968</b>	<b>5,100</b>	<b>4,557</b>	<b>4,572</b>
<b>Patrimonio Neto</b>				
Capital	900	900	900	3,876
Resultados acumulados	812	992	1,304	289
Utilidad del ejercicio	259	313	409	334
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>1,971</b>	<b>2,204</b>	<b>2,614</b>	<b>4,499</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>6,939</b>	<b>7,305</b>	<b>7,171</b>	<b>9,071</b>

*Nota.* Los datos monetarios están en miles de Soles.

ciclo de conversión de efectivo ha crecido hasta 26 días al cierre del período 2018. La alta rotación de los activos respecto a las ventas se debe a que en el sector son necesarios altos volúmenes de venta para compensar los bajos márgenes unitarios que resulta de la comercialización de los productos. La mayor parte de la deuda de RACSER es con



Tabla 17

*Ratios Financieros y Económicos de RACSER 201-2018*

	2015	2016	2017	2018
<b>Liquidez</b>				
Capital de trabajo neto (miles de Soles)	1,031	1,595	2,027	4,230
Ratio corriente	1.2	1.3	1.4	1.9
Prueba ácida	0.4	0.7	0.6	0.8
Relevancia activo corriente	86%	92%	92%	97%
<b>Gestión</b>				
Período promedio de cobro	26	46	28	24
Período de rotación de inventarios	87	52	46	50
Período promedio de pago	100	88	59	48
Ciclo de conversión de efectivo	13	9	15	26
Rotación de activos fijos	144	176	286	135
Rotación de activos totales	3	3	4	4
<b>Endeudamiento</b>				
Grado de endeudamiento	72%	70%	64%	50%
Endeudamiento sobre patrimonio	2.52	2.31	1.74	1.02
Grado de propiedad	0.28	0.30	0.36	0.50
<b>Rentabilidad</b>				
Margen bruto	6.7%	6.3%	5.1%	5.0%
Margen neto	1.6%	1.4%	1.5%	1.0%
ROA	5%	5%	7%	6%
ROE	14%	14%	16%	8%

proveedores, la deuda bancaria o de otras fuentes que impliquen un costo es mínima y ello se debe a que el capital de trabajo es financiado con capital propio y sólo se recurre a deuda bancaria para la compra de bienes de inversión.

**Fortaleza:**

- Manejo financiero ordenado que se refleja en una reputación sólida con los proveedores y las entidades bancarias.

**Debilidad:**

- Carencia de un ERP, así como de un sistema e información gerencial para la toma de decisiones en la empresa.

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

Las actividades relacionadas a la administración del talento humano en RACSER como selección, formación y evaluación de los trabajadores, recaen sobre el Administrador y sobre las jefaturas de cada área operativa de la empresa. El Administrador de la empresa se encarga de desarrollar actividades integradoras para reforzar las relaciones laborales, que influyen en el desempeño de los trabajadores. Si bien la empresa no cuenta con un área formal de recursos humanos, se busca brindar un ambiente laboral positivo entre los trabajadores. Los valores que más se infunden dentro de la cultura de RACSER es la lealtad y la honestidad, bajo el entendimiento que los trabajadores disponen de los recursos de la empresa tanto en el almacén como en los traslados, se busca que ellos siempre actúen con honestidad y lealtad. El panorama del futuro de RACSER se relaciona con el talento, las competencias y el capital intelectual y en ese sentido la empresa ha construido competencias en sus colaboradores que responden a las exigencias del sector de distribución y que requieren maduración y aprendizaje.

##### ***Fortalezas:***

- Se prepara y capacita continuamente a los trabajadores, brindando reconocimiento para mejorar e incrementar su desempeño. Se recompensa los buenos resultados, la honestidad y la lealtad.
- Se desarrollan actividades socializadoras entre los trabajadores y orientadas a desarrollar una cultura participativa.
- Se busca motivar a los trabajadores mediante la promoción laboral o mediante el reconocimiento salarial.

##### ***Debilidades:***

- No existe un área formal de recursos humanos en la empresa, por lo que las funciones están repartidas entre varios puestos.

- No hay información sistemática sobre el desempeño del personal. Las evaluaciones son con base en información limitada, excepto entre la fuerza de ventas.
- Los trabajadores no cuentan con funciones específicas ni documentadas en algún manual de procedimientos o funciones; sino que sus actividades responden según las operaciones diarias de la empresa.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

RACSER ha implementado el software Coveypal, para gestionar los almacenes, ventas, recepciones y otras transacciones relacionadas con los inventarios. El sistema dispone de interfaces de comunicación con sus proveedores para la generación de las órdenes de compra. El sistema Coveypal fue creado especialmente para RACSER de acuerdo con la magnitud y el giro de negocio de la misma y dentro de las funciones que tiene, integra un seguimiento de los inventarios de productos mediante la lectura de códigos de barras; sin embargo, dado el crecimiento de la empresa, sus funciones resultan limitadas.

No se cuenta con un ERP y la información contable se procesa en hojas de cálculo. Tampoco se dispone de software y hardware especializado para el sector de distribución. Ante esta situación, la empresa está evaluando la adquisición de licencias de un software ERP y de equipos y aplicaciones móviles para la gestión de pedidos y pagos de los clientes, así como para la toma de inventarios en clientes y obtener información de la venta a los consumidores o *sell out*.

#### ***Fortaleza:***

- Información detallada y confiable de los inventarios en el almacén central de la empresa.

#### ***Debilidades:***

- Sistemas informáticos inadecuados que no responden a la necesidad de información y registro de transacciones.

- No cuenta con un área específica de soporte informático.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

RACSER entiende la necesidad de evaluar y de actualizar la organización para seguir y aprovechar los avances tecnológicos. La empresa no cuenta con la tecnología más avanzada, ni la más adecuada; sin embargo, con sus limitaciones busca extraer el máximo provecho de sus tecnologías actuales. Sus colaboradores están siendo preparados a fin de operar y aplicar la tecnología que existe en la organización. En la empresa no existe un área específica de desarrollo e investigación ya que, por su magnitud, no lo requiere, pero si se está monitoreando las tendencias en la industria, así como las novedades que implementan los competidores directos.

##### ***Fortaleza:***

- La empresa está en la búsqueda de incrementar la efectividad en las operaciones de la empresa, a través de nuevas tecnologías.

##### ***Debilidades:***

- Frente a las nuevas tecnologías, falta formación a los colaboradores, siendo necesaria una inversión económica y de tiempo.
- La empresa depende de manera importante de la tecnología, que sus competidores ya están adquiriendo e implementando.

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) se muestra en la Tabla 18, en la que se valoran y ponderan las fortalezas y debilidades RACSER. Los insumos principales para esta matriz son determinados en la evaluación interna AMOFHIT. De las doce fortalezas determinadas para la empresa, cuatro tienen la calificación de fortaleza mayor; mientras que las restantes ocho poseen la categorización de fortaleza menor y al ponderar con los pesos

Tabla 18

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) de RACSER*

<b>Factores Determinantes de Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Pond.</b>
Fortalezas			
1. Conocimientos sólidos del sector y factores de demanda	0.05	4	0.20
2. Calidad de las relaciones laborales	0.04	3	0.12
3. Eficiencia y eficacia en los mecanismos de control de inventarios	0.05	3	0.15
4. Capacidad de respuesta a requisitos del cliente y proveedor	0.07	3	0.21
5. Formalidad en las transacciones de la empresa	0.05	4	0.20
6. Prestigio de la empresa y sus representantes	0.06	3	0.18
7. Desarrollo de marcas propias	0.04	4	0.16
8. Sistema de determinación de precios que evita colusiones	0.05	3	0.15
9. Procesos de control de inventarios	0.03	3	0.09
10. Nivel de respuesta a los pedidos de clientes	0.05	4	0.20
11. Orden en el manejo financiero de la empresa	0.05	3	0.15
12. Desarrollo de actividades de integración y motivación de trabajadores	0.04	3	0.12
<b>Total Fortalezas</b>	<b>0.58</b>		<b>1.93</b>
Debilidades			
1. No se cuenta con sistema de información para la toma de decisiones	0.06	1	0.06
2. Carencia de procedimientos y manuales documentados	0.04	1	0.04
3. Carencia de un sistema de evaluación de clientes	0.03	2	0.06
4. Conocimientos limitados de los vendedores en técnicas de ventas	0.03	2	0.06
5. Baja capacidad de respuesta ante innovaciones de los competidores	0.05	2	0.10
6. Baja calidad y capacidad de la infraestructura de los almacenes	0.08	1	0.08
7. Carencia de un sistema informático completo e integrado	0.07	1	0.07
8. Falta de áreas específicas de TI y Recursos Humanos	0.06	2	0.12
<b>Total Debilidades</b>	<b>0.42</b>		<b>0.59</b>
<b>Total General</b>	<b>1.00</b>		<b>2.52</b>

*Nota.* 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, y 4 = fortaleza mayor.

asignados a cada fortaleza, se cuantifica que el total de las fortalezas suman 1.93. La mitad de las ocho debilidades identificadas para la empresa tienen el calificativo de debilidad mayor y la otra mitad son calificadas como debilidad menor, y el cálculo de la ponderación resulta en un total de 0.59 para las debilidades. El puntaje total obtenido al sumar el valor asignado a las debilidades y fortalezas es 2.52 de un total de 4.00 y esta es la medida relativa del uso de los factores internos para lograr la consecución de los objetivos, que se plantearán en el siguiente capítulo.

### 4.3. Conclusiones

Como resultado de la MEFI, RACSER obtiene un puntaje de 2.52 ligeramente por encima del promedio de 2.50, e indica que la empresa puede potenciar sus fortalezas o neutralizar sus debilidades en mayor medida; es decir, hay mucho espacio de acción en la empresa para capitalizar las fortalezas que presenta y transformar sus debilidades. Entre las fortalezas se encuentra la eficiencia en los mecanismos de control de inventarios; sin embargo, esta fortaleza corresponde al nivel actual de inventarios y almacenes de la empresa, de incrementarse la capacidad de venta con la apertura de almacenes en nuevas ciudades, los mecanismos de control perderían eficiencia y eficacia.

A lo largo de su historia RACSER ha crecido bajo las decisiones empresariales de su fundador y actual Gerente General; sin embargo, la empresa atraviesa un punto de inflexión, donde es necesario profesionalizar al cuerpo gerencial e implementar herramientas de la administración moderna para hacer frente al entorno competitivo de la industria. Se hace necesaria la adquisición de un ERP entre otras herramientas que permitan hacer más eficientes los procesos y obtener información sistematizada para la toma de decisiones.

El desarrollo de marcas propias ha sido bien recibido en el mercado y presenta resultados relativamente mejores para RACSER, a pesar de que esta estrategia no es muy frecuente entre los distribuidores, presenta una buena perspectiva de crecimiento para la empresa. El avance hacia el canal moderno se presenta como un desafío para RACSER, por lo que la adopción de las mejoras en los procesos se hace necesaria y urgente.

## Capítulo V: Intereses de RACSER y Objetivos de Largo Plazo

En el presente capítulo se determinan los intereses, potencial, principios cardinales y los objetivos de largo plazo de RACSER, como organización empresarial con base en los análisis realizados en los capítulos anteriores. Se consideran los aspectos internos de las áreas funcionales y los factores externos que inciden sobre la actividad empresarial de RACSER, para la determinación de los intereses empresariales y los objetivos de largo plazo. De igual manera se considera que los intereses empresariales son aplicables para el largo plazo y expresan explícitamente lo que se busca obtener para lograr el éxito en el mercado o sector donde compite la empresa.

### 5.1. Intereses de RACSER

Los intereses de una organización son aquellos aspectos que buscan ser alcanzados a cualquier costo (D'Alessio, 2015) y en el caso de RACSER, por ser una empresa familiar, estos intereses no deben corresponder a los de la familia propietaria o los del fundador de la empresa, sino que deben ser propios de la organización. Después de analizar internamente y externamente a la empresa, y realizar entrevistas con el cuerpo directivo de RACSER, se han determinado que los intereses de la empresa son:

- Consolidación en la región: se busca que la empresa se encuentre en estado en el cual pueda hacer frente a sus competidores de todos los canales en el sector. Con procesos internos definidos y documentados, con sistemas de información de alta calidad para la toma de decisiones en todos los niveles de la empresa y con una infraestructura equipada con tecnología y lo suficientemente capaz de afrontar los crecimientos que se proyecta.
- Generación de rentabilidad: Considerando que el sector de distribución es de bajos márgenes, se busca ser eficiente en los procesos y controlar los niveles de costos y gastos para incrementar las utilidades de la empresa.

- Ampliar las operaciones: Se busca que RACSER pueda ingresar a otras provincias fuera la región Cajamarca ampliando la infraestructura de almacenes y oficinas de representación. La ampliación de las operaciones también implica ingresar o incrementar la participación en otras categorías de consumo masivo como productos farmacéuticos o bebidas alcohólicas y no alcohólicas, entre otros.
- Innovación en los procesos: Ante el avance de las tecnologías que ayudan a mejorar los procesos internos y a conectar a menores costos a los proveedores y clientes, se tiene una ruta trazada por los referentes de la industria para el aprovechamiento de estas tecnologías.

## 5.2. Potencial de RACSER

El potencial de la organización corresponde al análisis interno de la empresa, respondiendo a las preguntas: ¿en qué es fuerte? y ¿en qué es débil?, lo que implica analizar cada área funcional de la empresa para responder a estas cuestiones (D'Alessio, 2015). En el caso de RACSER se determina que hay dos áreas que presentan competencias que la diferencian de otros actores en el mercado que participa, a saber: administración y operaciones.

En el área de administración resaltan las siguientes competencias distintivas: (a) capacidad financiera de la empresa para afrontar los requisitos solicitados por los proveedores, ampliar los volúmenes de venta e ingresar a otras categorías de productos; (b) conocimientos sólidos del sector, de las dinámicas que impulsan la demanda y de las realidades respecto a población e infraestructura pública en aquellos lugares en los que RACSER se desarrolla y/o pretende desarrollarse; y (c) capacidad para aceptar y adecuarse a los cambios en el sector debido al ingreso de participantes en el mercado con mejores capacidades y métodos modernos en la administración de sus operaciones.



Y en el área de operaciones las competencias distintivas son las siguientes: (a) control de los inventarios en cuanto a transacciones, a rotación de productos, manejo perfecto del principio operativo de Primeros en Entrar, Primeros en Salir (PEPS) que se aplica para la administración de inventarios en productos de consumo masivo, del seguimiento estricto de los inventarios inmovilizados; y (b) formalidad en todos los procesos de la empresa, esto se convierte en una ventaja considerando que los competidores recurren al uso de prácticas informales en las transacciones con sus clientes o con sus trabajadores al omitir la emisión de documentos de venta o contratar trabajadores fuera de planilla para evitar cargas tributarias u otros costos.

Estas competencias que posee RACSER le han permitido ser la empresa distribuidora más grande de Cajamarca, pero no aseguran su futuro debido a los cambios en el sector o a la inestabilidad política y social de la región. Las competencias distintivas de la empresa determinan su potencial para lograr las metas y los intereses que se han definido anteriormente.

### **5.3. Principios Cardinales de RACSER**

Los principios cardinales de la empresa se despliegan en cuatro factores: influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contrabalance de intereses, y conservación de los competidores. El análisis de estos principios es importante para el desarrollo de los intereses de la empresa ya que se evalúa la implicancia de estos factores sobre la empresa, sus acuerdos, sus planes y su competitividad. A continuación, se detallan los principios cardinales de la empresa.

***Influencia de terceras partes.*** Los actores terceros que tienen influencia sobre los acuerdos actuales y futuros de RACSER son: (a) entes gubernamentales, siendo los de mayor influencia las municipales, distritales y provinciales por el poder que poseen en determinar las condiciones de funcionamiento de los almacenes o las restricciones al transporte de carga

en zonas urbanas y rurales; (b) competidores, especialmente los competidores del canal moderno o aquellos que hacen disrupción en el sector recurriendo al uso de las tecnologías de la información; y (c) la influencia de la población organizada, debido a su capacidad de movilización y sensibilidad ante actividades que afecten directamente su salud o su economía.

***Lazos presentes y pasados.*** En Perú las bodegas, tiendas símbolo del canal tradicional, son resultado de emprendimientos familiares para generar ingresos ante la falta de empleo o capital para otros negocios. Una bodega es de fácil administración y no requiere conocimientos específicos para su manejo, por lo que a lo largo de la historia de Perú han crecido en todo el territorio nacional y se han convertido en una parte importante en el abastecimiento de productos de consumo masivo; sin embargo, las bodegas son tiendas atomizadas y de gran número, por lo que representa un desafío para la distribución de los productores o importadores de productos de consumo masivo. Ante esta situación, los grandes productos impulsaban el desarrollo de distribuidores exclusivos que se encarguen de llegar hasta las bodegas y mercados en un tipo de distribución llamado horizontal; sin embargo el avance de grandes cadenas de tiendas del canal moderno amenaza seriamente el negocio del canal tradicional desde las bodegas hasta los distribuidores, debido a que existe la expectativa de sustitución en el comercio minorista de canal tradicional por el canal moderno (Cisneros, 2017).

Según la WEF (2018) en Perú hay una carencia de infraestructura vial que se manifiesta en una calificación de 48.3 sobre un máximo de 100.0 y esta falta de carreteras dificulta a las empresas distribuidoras cuyas zonas de reparto se encuentran alejadas de la capital o de los grandes emporios productivos y de comercialización de Perú. Esta situación configura una barrera natural de ingreso al sector y en el caso del canal moderno, que apuesta por un servicio diferenciado, la falta de infraestructura vial, los niveles de pobreza y los

hábitos de consumo han frenado el avance que tienen respecto a otras ciudades de Perú y de América Latina.

***Contrabalanceo de intereses.*** En este aspecto se evalúa los intereses de los competidores para determinar si el conflicto de intereses afecta los planes de RACSER. En el caso del sector de distribución de productos de consumo masivo en Perú no existe un gremio empresarial o una organización que los agrupe y represente intereses comunes de la industrial, por lo que el poder de negociación frente a los proveedores queda disminuido. En algunas situaciones particulares, los distribuidores comparten recursos como unidades de transporte ante desastres naturales que bloquean las vías de acceso a alguna zona, pero no es una práctica regular, sino que surge de la concurrencia de necesidades complementarias ante situaciones particulares.

***Conservación de los competidores.*** El sector de distribución de productos de consumo masivo es competitivo y más aún con el avance del canal moderno. No existe oportunidad para la generación de monopolio o de nichos de mercado, ya que existe la presión de los proveedores de vender y abarcar más, mientras que los clientes y consumidores buscar ser abastecidos según sus condiciones, y las barreras de ingreso al sector no son altas, ni imposibles de sortear.

#### **5.4. Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de RACSER**

La MIO representa los intereses de RACSER definidos anteriormente y la intensidad los mismos para cada grupo de interés tales como competidores, clientes, gobierno, consumidores, entre otros, y si estos intereses son comunes u opuestos respecto a la empresa que se analiza. La Tabla 19 presenta la MIO de RACSER en el cual resulta común la presencia intereses comunes con los diversos grupos, excepto con los competidores. Entre los intereses primordiales de RACSER, no se ha logrado establecer un interés común con sus competidores; sin embargo, una situación como la creación y potenciamiento de un gremio de

Tabla 19

*Matriz de Intereses de RACSER*

	Vital	Intensidad del interés	
		Importante	Periférico
1. Consolidación en la región norte de Perú	(+) Accionistas	(+) Consumidores (+) Proveedores (-) Competidores	(+) Gobierno (+) Clientes
2. Generación de altos niveles de rentabilidad	(+) Accionistas	(+) Consumidores (-) Competidores	(+) Gobierno (+) Clientes
3. Ampliación de las operaciones (productos y territorios)	(+) Accionistas (+) Proveedores (-) Competidores	(+) Consumidores (+) Clientes	(+) Gobierno
4. Innovación en los procesos	(+) Accionistas (-) Competidores	(+) Clientes (+) Proveedores	(+) Gobierno (+) Consumidores

*Nota.* (+) = intereses comunes y (-) = intereses opuestos

distribuidores puede convertirse en un interés común con los competidores del sector, pero ello se encuentra como uno de los intereses de la empresa.

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los Objetivos de Largo Plazo (OLP) para RACSER se establecen considerando que en la industria cinco años es el horizonte de largo plazo, por ello estos objetivos son planteados para ser logrados al año 2024. Los OLP para la empresa son:

- Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP 1): Para el año 2024 lograr una ROA y ROE de 8% y 20% respectivamente. En el año 2018 la ROA y ROE fueron 6% y 8% respectivamente.
- Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP 2): Lograr un crecimiento promedio anual de las ventas de 38% como mínimo en los próximos cinco años hasta el año 2024. En el año 2018 el crecimiento de las ventas fue 25%.
- Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP 3): Ampliar las ventas a otras regiones de la zona norte del país. En el año 2024, como mínimo, el 24% de los ingresos debe provenir

de otras regiones fuera de Cajamarca. Hasta el año 2018 no se ha vendido fuera de Cajamarca.

- Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP 4): Ampliar el desarrollo de productos de marcas propias hasta que represente un mínimo de 15% de los ingresos totales al año 2024. Hasta el año 2018 no se tiene registrado las ventas de productos de marcas propias de RACSER.
- Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP 5): Desarrollar una cadena de tiendas propias con formatos del canal moderno. Al año 2024 se deben poseer 30 tiendas en las principales ciudades donde opera la empresa. Hasta el año 2018, la empresa no posee ninguna tienda de este tipo.

El logro de los objetivos de largo plazo tiene como una de sus consecuencias que la facturación de RACSER supere los 211 millones de soles al año 2024 y ello guarda correspondencia con el planteamiento de la visión de la empresa de ubicarse entre las 10 empresas más grandes del sector con alcance regional en el Perú. Considerando que según el BBVA Research (2018) el sector de distribución y comercio de productos de consumo masivo proyecta un crecimiento promedio anual de 7.0% y que según América Economía (2018) la décima empresa más grande del sector ha obtenido ventas por alrededor de 76 millones de Soles durante el 2017, se estima que RACSER debe superar los 201 millones de soles de venta al año 2024 para ubicarse en la lista de las 10 empresas más grandes del sector de distribución y comercialización con alcance regional en el Perú y teniendo como referente al nivel de ingresos para medir el tamaño relativo de las empresas.

## **5.5. Conclusiones**

Los objetivos que se plantean para RACSER en el largo plazo implican el crecimiento regional y el ingreso al canal moderno, acompañados de la mejora en los procesos internos, la infraestructura y una rentabilidad meta. Estos objetivos son retadores para la empresa debido

a que implican cambiar y mejorar procesos para ingresar a otros canales y regiones donde la competencia es mayor. La exigencia sobre la empresa implica revisar el proceso de direccionamiento de la empresa, la incorporación de profesionales y de asesores externos, y preparar a la siguiente generación que tomará las riendas de la empresa.

Cajamarca tiene un ritmo de crecimiento del consumo interno muy limitado en comparación con otras regiones del país, y por ello surge la necesidad de expandirse a otras regiones cercanas. El ingreso a otras ciudades como distribuidor de productos de consumo masivo suele conllevar un período inicial de aprendizaje sobre las dinámicas comerciales y los patrones de consumo de la zona objetivo, así como el rechazo de los competidores locales que se expresa en una guerra de precios. Frente a este desafío RACSER debe anticiparse y desarrollar y desplegar estrategias que le permitan afianzar su crecimiento en otras regiones.

La creación de un Directorio para RACSER será necesaria para lograr estos objetivos. Es vital contar con la dirección y asesoría de personas que no estén inmersos en la operatividad diaria, sino que revisen cuestiones estratégicas para la empresa. Se recomienda la incorporación de uno o dos miembros independientes al Directorio de la empresa.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se culmina la formulación del proceso estratégico con la elección de las estrategias. Para tal efecto, se desarrollan una serie de matrices que representan los procesos de combinación de los insumos y la decisión de las estrategias. Los insumos están compuestos por las cinco matrices detalladas en los capítulos previos, a saber: (a) Matriz de Evaluación de Factores Externos, MEFE; (b) Matriz de Perfil Competitivo, MPC; (c) Matriz de Perfil Referencial, MPR; (d) Matriz de Evaluación de Factores Internos, MEFI; y (e) Matriz de Intereses Organizacionales, MIO.

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA es una de las matrices más importantes en la fase de emparejamiento del proceso estratégico y usa como insumo a las oportunidades y amenazas establecidas en la MEFE y a las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI. En esta matriz se crean cuatro entradas al emparejar cada factor interno y externo. De acuerdo con D'Alessio (2015) la secuencia para agrupar y presentar las estrategias es: (a) se toman las fortalezas (F) y se aprovechan las oportunidades (O), resultando las estrategias FO; (b) se analizan las fortalezas para contrarrestar las amenazas (A) y se generan las estrategias FA; (c) se considera las debilidades (D) y cómo pueden ser aprovechadas con las oportunidades, obteniéndose las estrategias DO; y (d) se buscan estrategias que permitan superar las debilidades y evitar las amenazas, estas estrategias son del grupo DA. En la Tabla 20 se muestra la MFODA de RACSER con cinco estrategias FO, cuatro estrategias FA, cuatro estrategias DO y dos estrategias DA, que resultan del emparejamiento de los factores internos y externos de la empresa. Considérese que las estrategias obtenidas en esta matriz son la base para el desarrollo de las siguientes matrices donde se evaluará, según distintos criterios, la pertinencia y concordancia de las estrategias con el logro de la visión y los objetivos de la empresa.



Tabla 20

## Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de RACSER

	Fortalezas	Debilidades
	1. Conocimientos sólidos del sector y factores de demanda 2. Calidad de las relaciones laborales 3. Eficiencia en los mecanismos de control de inventarios 4. Capacidad de respuesta a requisitos del cliente y proveedor 5. Formalidad en las transacciones de la empresa 6. Prestigio de la empresa y sus representantes 7. Desarrollo de marcas propias 8. Sistema de determinación de precios que evita colusiones 9. Procesos de control de inventarios 10. Nivel de respuesta a los pedidos de clientes 11. Orden en el manejo financiero de la empresa 12. Buen nivel de integración y motivación de trabajadores	1. No se cuenta con sistema de información para la toma de decisiones 2. Carencia de procedimientos y manuales documentados 3. Carencia de un sistema de evaluación de clientes 4. Conocimientos limitados de los vendedores en técnicas de ventas 5. Baja capacidad de respuesta ante innovaciones de los competidores 6. Baja calidad y capacidad de la infraestructura de los almacenes 7. Carencia de un sistema informático completo e integrado 8. Falta de áreas específicas de TI y Recursos Humanos
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1. Estabilidad en las políticas tributarias 2. Inflación baja 3. Perspectivas estables de crecimiento para el sector 4. Crecimiento del canal moderno 5. Ley de alimentación saludable 6. Preferencia del consumidor por el canal tradicional 7. Baja criminalidad contra empresas en Cajamarca 8. Crecimiento del comercio electrónico 9. Nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia 10. Alianzas con recicladores 11. Reducción en el costo del combustible usando GNV o GLP	FO 1. Ingresar a otros mercados regionales en Perú. (F1, F3, F4, F11, O1, O2, O3, O6, O9) FO 2. Ingresar al sector de distribución de productos de consumo masivo en otros países como Ecuador. (F1, F3, F4, F11, O1, O2, O3, O6, O9) FO 3. Ampliar e impulsar la cartera de productos de marca propia (F1, F3, F4, F7, O2, O5, O6, O8) FO 4. Desarrollar un canal de ventas virtual para bodegueros y otros establecimientos del sector tradicional (F1, F4, F6, F9, F10, O3, O9) FO 5. Abrir tiendas del formato de canal moderno en las principales ciudades donde opera la empresa. (F1, F5, F7, F12, O4, O11)	DO 1. Desarrollar un sistema de información gerencial con indicadores de procesos internos, del mercado y de los clientes. (D1, D3, D5, O9) DO 2. Diseñar y documentar los procesos internos de la empresa y capacitar a los trabajadores en estos procesos (D2, D5, O9) DO 3. Implementar un software de control de recursos empresariales que maneje la información integrada de todas la áreas (D1, D3, D5, D7, O9) DO 4. Desarrollar una plataforma virtual de pedidos y cobranza para sus clientes (D4, D5, O8, O9)
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1. Informalidad del mercado laboral 2. Inestabilidad política a nivel regional y nacional 3. Corrupción en estamentos públicos 4. Caída del ingreso per cápita de Cajamarca 5. Altos niveles de criminalidad contra empresas en otras regiones 6. Crecimiento de tiendas por conveniencia y otros formatos del canal moderno 7. Hurto de información confidencial 8. Posible imagen negativa por la contaminación	FA 1. Integrar verticalmente a productores regionales. (F1, F2, A1, A4) FA 2. Conformar una asociación de distribuidores de productos de consumo masivo (F1, F5, A1, A2, A3, A5) FA 3. Aplicar técnicas modernas de administración de procesos. (F1, F12, A6, A7) FA 4. Integrar a las otras empresa del grupo Chali (F1, F2, F11, A6)	DA 1. Fortalecer la marca propia RACSER (D5, A4, A6) DA 2. Preparar protocolos para hacer frente a riesgos de seguridad contra los activos de la empresa (D2, A5, A7)



## 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

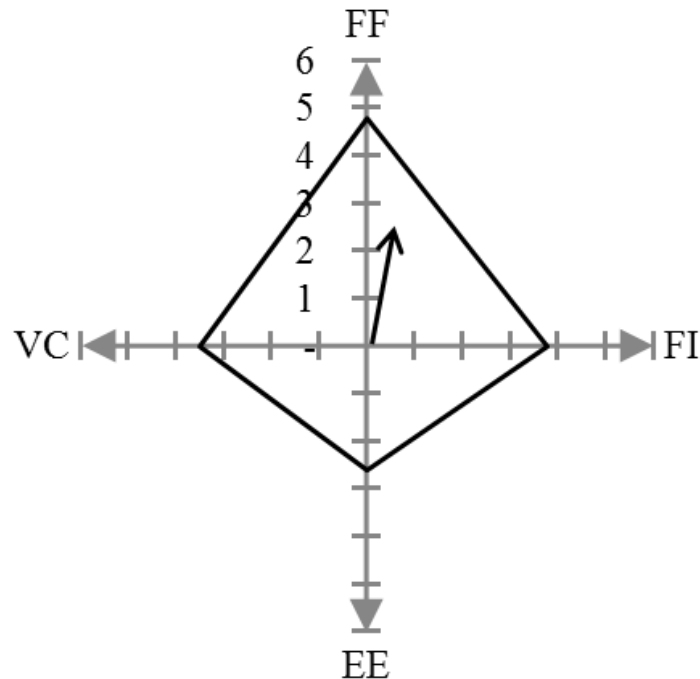
La postura estratégica de la empresa es determinada por el resultado de la MPEYEA. Esta matriz posee dos semiejes que combinan factores pertenecientes a la industria y dos semiejes que combinan factores relacionados a la empresa, generando cuatro cuadrantes con las siguientes posturas estratégicas básicas: agresiva, conservadora, defensiva y competitiva. Los semiejes poseen los valores correspondientes a la fortaleza financiera de la organización (FI); la estabilidad del entorno (EE), la fortaleza de la industrial (FI) y la ventaja competitiva de la organización (VC), y la evaluación de factores determina los valores correspondientes a la empresa en la matriz y, por lo tanto, la ubicación del vector resultante. La Tabla 21 muestra los factores determinantes de cada semieje que se aplican a RACSER y al sector donde compete, así como las categorías de los valores extremos de la escala ordinal y la puntuación asignada a RACSER.

Los resultados de la Tabla 21 son los insumos para graficar el polígono que representa a la MPYEA y el vector resultante que se encuentran graficados en la Figura 14. Según el análisis de la MPEYEA, se puede establecer que la fortaleza financiera y la fortaleza del sector son buenas, mientras que la ventaja competitiva y la estabilidad del entorno de la empresa son aceptables y el vector direccional indica que la postura estratégica de RACSER debe ser agresiva. De acuerdo con D'Alessio (2015) la postura agresiva corresponde a empresas que se encuentran en industrias atractivas con entornos estables y en esta situación, la empresa debe sacar ventaja de las oportunidades, buscar adquirir o fusionarse con otras empresas en su industria u otras relacionadas para integrarse vertical u horizontalmente, aumentar su participación en el mercado y direccionar los recursos en productos que configuren una clara ventaja competitiva, y los métodos que tiene que emplear la empresa para buscar nuevos productos o segmentos de mercado en los cuales ingresar son el planeamiento, controles descentralizados y análisis del entorno.

Tabla 21

*Factores y Calificación de los Semiejes de MPEYEA de RACSER*

Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno	Cant. Mín. = 0	Cat. Máx.= 6	Valor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	Pocos	5
2. Tasa de inflación	Alta	Baja	6
3. Variabilidad de la demanda	Grande	Pequeña	4
4. Rango de precios de la competencia	Amplio	Estrecho	5
5. Barreras de entrada del mercado	Pocas	Muchas	2
6. Rivalidad/ presión competitiva	Alta	Baja	1
7. Elasticidad de precios en la demanda	Elástica	Inelástica	2
8. Presión del canal moderno	Alta	Baja	2
Promedio - 6 =			-2.63
Factores determinantes de la Fortaleza Industria (FI)	Cant. Mín. = 0	Cat. Máx.= 6	Valor
1. Potencial de crecimiento	Bajo	Alto	5
2. Potencial de utilidades	Bajo	Alto	3
3. Estabilidad financiera	Baja	Alta	4
4. Conocimiento tecnológico	Simple	Complejo	2
5. Utilización de recursos	Ineficiente	Eficiente	5
6. Intensidad de capital	Baja	Alta	2
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	Difícil	2
8. Productividad/Utilización de la capacidad	Baja	Alta	5
9. Poder de negociación de los proveedores	Bajo	Alto	6
Promedio =			3.78
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva	Cant. Mín. = 0	Cat. Máx.= 6	Valor
1. Participación en el mercado	Pequeña	Grande	4
2. Calidad de producto	Inferior	Superior	2
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	Temprano	4
4. Ciclo de reemplazo de producto	Variable	Fijo	5
5. Lealtad del cliente	Baja	Alta	1
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	Alta	1
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	Alto	2
8. Integración vertical	Baja	Alta	1
Promedio - 6 =			-3.50
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera	Cant. Mín. = 0	Cat. Máx.= 6	Valor
1. Retorno de la inversión	Bajo	Alto	5
2. Apalancamiento	Desbalanceado	Balanceado	5
3. Liquidez	Desbalanceado	Sólida	4
4. Capital requerido versus Capital disponible	Alto	Bajo	6
5. Flujo de caja	Bajo	Alto	5
6. Facilidad de la salida del mercado	Difícil	Fácil	4
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	Bajo	3
8. Rotación de inventarios	Lento	Rápido	5
9. Economía de escala y de experiencia	Bajas	Altas	6
Promedio =			4.78



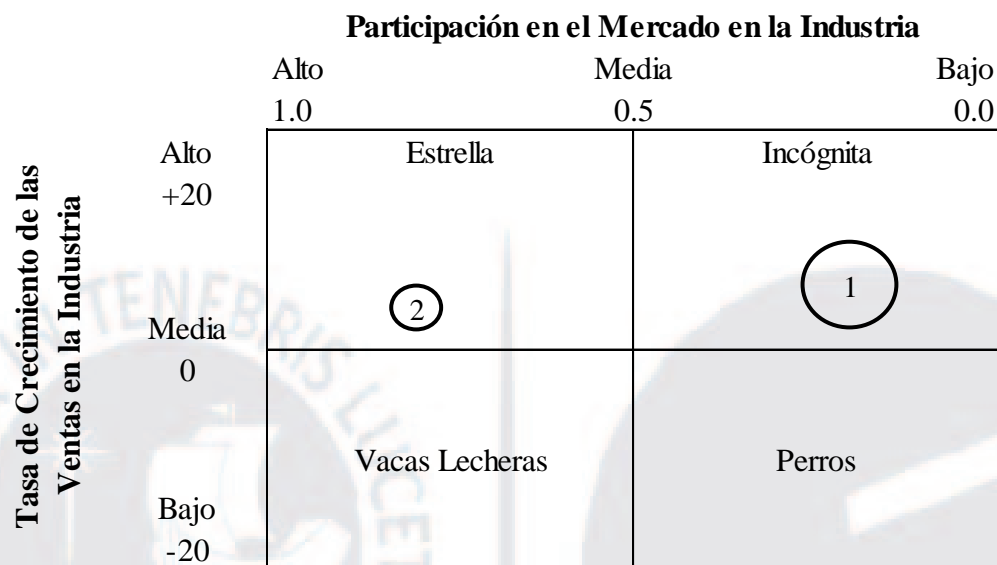
*Figura 14.* MPEYEA y vector resultante de la posición estratégica de RACSER.

El vector resultante tiene como coordenadas la suma de los valores de los factores FI y VC para el eje horizontal y la suma de los valores de los factores FF y EE para el eje vertical.

### 6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz se basa en las relaciones existentes entre la participación de mercado y la tasa de crecimiento de la industria o también en las relaciones entre la generación de efectivo y el uso de efectivo, y busca comparar y evaluar: (a) la organización con sus competidores, (b) divisiones dentro de la organización, (c) productos en un sector industrial, y (d) la competencia de líneas en una organización o en una industria (D'Alessio, 2015). En el caso de RACSER este análisis se aplica para los canales de venta que posee la empresa, siendo estos el canal mayorista y el canal minorista. El canal mayorista está compuesto por distribuidores de menor escala, mientras que el canal minorista incluye a bodegas y puestos de mercados. En el canal de ventas a distribuidores mayoristas, RACSER posee una participación de mercado del 20%, mientras que en el canal de ventas a minoristas, la empresa lidera en la región Cajamarca con un 80% de participación. El crecimiento del sector

para ambos canales es 7% y combinando la información de la participación de mercado y crecimiento por canales se obtienen como la MBCG para RACSER, que se muestra en la Figura 15.



Canal de Ventas	Ingresos Miles de S/	% de los Ingresos	Participación del mercado en la región Cajamarca	%Crecimiento de la industria
1. Distribución a mayoristas	22,332	65%	20%	7%
2. Distribución a minoristas	12,237	35%	80%	7%
Total	34,570			

Figura 15. MBGC de los canales de venta de RACSER.

El tamaño del círculo representa los ingresos por venta de cada canal

En la MBGC se observa que el canal de ventas mayorista se encuentra en el cuadrante denominado incógnita, ello significa que la necesidad de efectivo para este canal es alta, genera un bajo nivel de caja y la estrategias recomendadas son del tipo intensiva o de desinversión; mientras que el canal de ventas a minoristas de encuentra en el cuadrante estrella, que representa una oportunidad de alto crecimiento y rentabilidad a largo plazo, los niveles de inversión requeridos son substanciales y las estrategias sugeridas son de integración, intensivas y de aventura conjunta.

Para que RACSER sea considerado una empresa exitosa debe poseer un portafolio de productos balanceado en diferentes cuadrantes y para seguir una secuencia exitosa, las ventas a clientes mayoristas deberán ir al cuadrante estrella que equivale a poseer una mayor participación de mercado; y siguiendo la misma secuencia, las ventas a minoristas deberán transitar al cuadrante de las vacas lecheras al disminuir la tasa de crecimiento, pero evitando el cuadrante denominado perros.

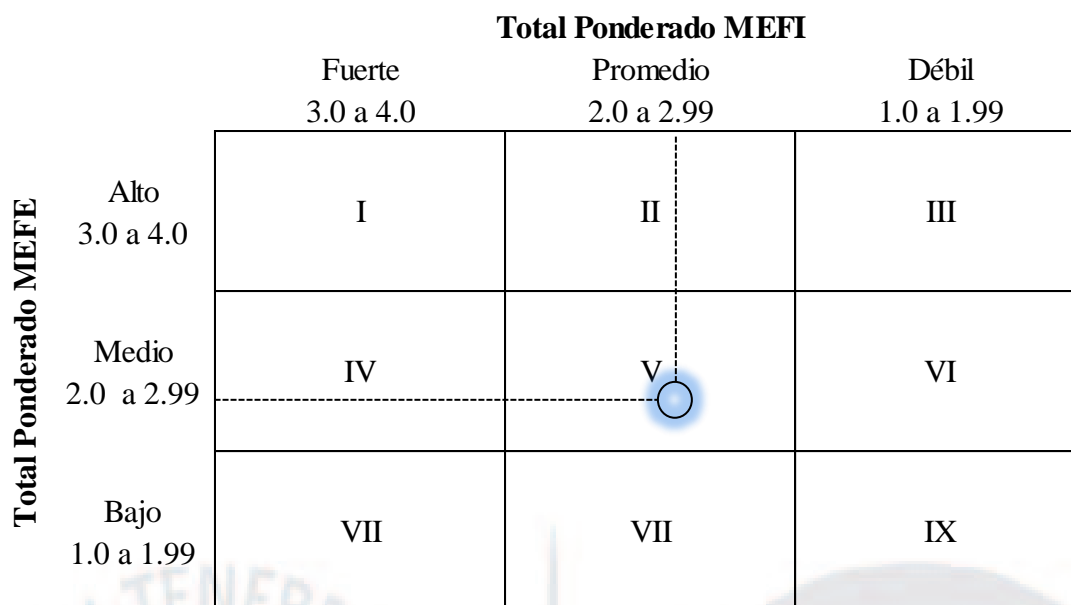
#### **6.4. Matriz Interna Externa (MIE)**

La MIE es una matriz de portafolio que sirve para evaluar divisiones o productos de la organización al categorizarlos en nueve celdas que se forman a partir de los puntajes ponderados totales de la MEFÉ y la MEFI, y a diferencia de la MBCG ofrece mayor amplitud para evaluar las complejidades de los negocios al contemplar los factores internos y externos de la organización, así como una mayor diferenciación entre divisiones de la empresa (D'Alessio, 2015). En la MIE se tiene que usar los puntajes totales de la MEFÉ y la MEFI (2.24; 2.52) de la organización y de las divisiones o productos de la empresa. La MIE de RACSER se muestra en la Figura 16 con la evaluación de la empresa como una única división y el cuadrante donde se ubica tiene como prescripción retener y mantener, mientras que las estrategias sugeridas son de penetración de mercados y desarrollo de productos y servicios.

La prescripción y las estrategias sugeridas son comunes en los cuadrantes tres, cinco y siete; sin embargo, el cuadrante cinco en el que se ubica las coordenadas de la puntuación de RACSER tiene por estrategia particular el desarrollo selectivo para mejorar y lograr los objetivos planteados de largo plazo en la empresa.

#### **6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)**

La MGE, de forma similar a las matrices anteriormente analizadas en el presente



División	Categoría	Ventas	% Ventas	% Utilidad Bruta	MEFE	MEFI
1	Unidad de Neogio	S/. 34,569,541.70	100%	5.0%	2.24	2.52

Figura 16. Matriz Interna Externa de RACSER.

capítulo, evalúa y afina la elección de estrategias, y tiene por fundamento que la situación del negocio es definida por: (a) la velocidad del crecimiento del mercado; y (b) la fortaleza de la posición competitiva de la empresa en el mercado. La evaluación de cada una de estas características es dicotómica, es decir, brinda dos resultados, generando cuatro combinaciones posibles que gráficamente se presentan como cuatro cuadrantes para categorizar a la empresa (D' Alessio, 2015). El primer cuadrante corresponde a una posición competitiva fuerte en un mercado que crece rápido, el segundo cuadrante incluye a las empresas cuya posición competitiva es débil en mercados de rápido crecimiento, el tercer cuadrante engloba empresas de débil posición competitiva en mercados de lento desarrollo y el cuarto cuadrante comprende a empresas de fuerte posición competitiva en mercados de crecimiento lento.

Se ha calificado que la empresa tiene una posición competitiva débil a pesar de su participación alta participación relativa en la región Cajamarca, a nivel nacional tiene una competitividad débil en relación a otras empresas del sector que operan a nivel nacional o con presencia en otros países de la región; mientras que el mercado es de crecimiento rápido debido a que, a nivel nacional, en el sector proyecta a una tasa de crecimiento de 7.0% para el año 2019 (BBVA Research, 2018), mientras que la economía en su conjunto proyecta una tasa de crecimiento de 4.0% para el mismo año (BCRP, 2018). Estos resultados posicionan a RACSER en el segundo cuadrante de la MGE tal como se muestra en la Figura 17.

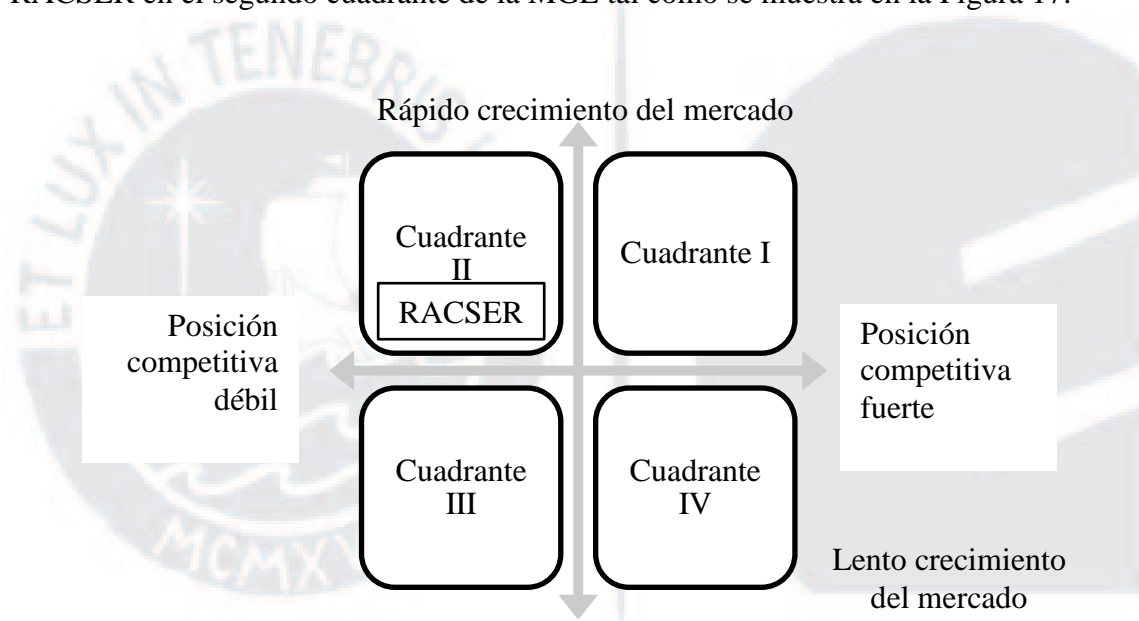


Figura 17. Matriz de la Gran Estrategia de RACSER

Debido al cuadrante en el que se ubica RACSER, las estrategias sugeridas para este cuadrante son el (a) desarrollo de mercados; (b) penetración de mercados; (c) desarrollo de productos; (d) integración horizontal; (e) desposeimiento; y (f) liquidación. De la evaluación de la MGE se desprende que RACSER requiere evaluar su aproximación actual al mercado y cómo cambiar para mejorar su competitividad, considerando estrategias intensivas como primera opción, para luego evaluar la integración horizontal y como último recurso considerar la desinversión o la liquidación.

## **6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)**

Esta matriz reúne las estrategias sugeridas en las anteriores matrices analizadas en el presente capítulo y evalúa la frecuencia con la que son sugeridas. El objetivo consiste en retener las estrategias cuya frecuencia de repetición sea tres o más veces y dejando las otras estrategias como contingencia. En la Tabla 22 se presenta a la MDE de RACSER y nótese que las estrategias retenidas son las numeradas como 1, 2, 3, 4, 5, y 9; mientras que las estrategias que quedan en contingencia son la 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, y 15. Las estrategias retenidas, al poseer mayor frecuencia en la MDE, poseen un sustento más robusto según los criterios de cada matriz. De acuerdo con D'Alessio (2015) las estrategias retenidas no deben ser genéricas, sino específicas o explícitamente detalladas.

Las estrategias retenidas según la MDE de RACSER son del tipo intensivas ya que implican el ingreso a otros mercados y el desarrollo de productos, excepto la estrategia cinco que corresponde a la integración vertical hacia adelante y la estrategia diez que es una estrategia defensiva. Las estrategias retenidas serán evaluadas en los siguientes acápite mediante otras matrices, mientras que las estrategias de contingencia potencialmente pueden ser evaluadas en escenarios condicionados a cambios en el entorno, la demanda o la competencia.

## **6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)**

La MCPE tiene por finalidad evaluar de forma objetiva qué estrategias son las mejores para la empresa en función de los factores críticos de éxito internos y externos. Se evalúa las estrategias retenidas en la MDE determinándose el atractivo relativo de cada estrategia con base en el grado de utilización de los factores claves de éxito para lograr alcanzar los objetivos mediante la sumatoria ponderada de puntuaciones asignadas a cada combinación de estrategia y factor crítico. Al asignar estas puntuaciones bajo los mismos criterios para cada estrategia, se consigue valores objetivos y comparables en esta matriz.



Tabla 22

*Matriz de Decisión Estratégica de RACSER*

Estrategia Específica	MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
1. Ingresar a otros mercados regionales en Perú.	x	x	x	x	x	5
2. Ingresar al sector de distribución de productos de consumo masivo en otros países.	x	x	x	x	x	5
3. Ampliar e impulsar la cartera de productos de marca propia.	x		x	x	x	4
4. Desarrollar un canal de ventas virtual para bodegueros y otros establecimientos del sector tradicional	x	x	x	x		4
5. Abrir tiendas del formato de canal moderno en las principales ciudades donde opera la empresa.	x	x	x	x	x	5
6. Integrar verticalmente a productores regionales.	x		x			2
7. Conformar una asociación de distribuidores de productos de consumo masivo	x				x	2
8. Aplicar técnicas modernas de administración de procesos.	x					1
9. Integrar a las otras empresas del grupo Chali.	x	x	x		x	4
10. Desarrollar un sistema de información gerencial con indicadores de procesos internos, del mercado y de los clientes.	x					1
11. Diseñar y documentar los procesos internos de la empresa y capacitar a los trabajadores en estos procesos.	x					1
12. Implementar un software de control de recursos empresariales que maneje la información integrada de todas las áreas.	x			x		2
13. Desarrollar una plataforma virtual de pedidos y cobranza para sus clientes.	x					1
14. Fortalecer la marca propia RACSER.	x					1
15. Preparar protocolos para hacer frente a riesgos de seguridad contra los activos de la empresa.	x					1

Según la evaluación de MCPE para RACSER que se presenta en la Tabla 23 las estrategias ordenadas de mayor a menor puntuación son 3, 5, 1, 4, 5, 9 y 2; siendo las dos últimas las únicas que poseen puntajes por debajo del promedio de cinco, por tanto, según la evaluación de la MCPE las estrategias retenidas son 3, 5, 1, 4 y 5. Ello significa que estas

Tabla 23

## Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de RACSER

Factores Determinantes de Éxito	Peso	1. Ingresar a otros mercados regionales en el Perú.		2. Ingresar al sector de distribución de productos de consumo masivo en otros países.		3. Ampliar e impulsar la cartera de productos de marca propia.		4. Desarrollar un canal de ventas virtual para bodegueros y otros establecimientos del sector tradicional		5. Abrir tiendas del formato de canal moderno en las principales ciudades donde opera la empresa.		6. Incrementar los volúmenes de venta mediante la apertura de centros de distribución en las principales ciudades.		9. Integrar a las otras empresas del grupo Chali.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>															
1. Estabilidad en las políticas tributarias	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16
2. Inflación baja	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
3. Perspectivas estables de crecimiento del sector	0.07	3	0.21	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07
4. Crecimiento del canal moderno	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05
5. Ley de alimentación saludable	0.01	3	0.03	1	0.01	4	0.04	2	0.02	3	0.03	4	0.04	1	0.01
6. Preferencia del consumidor por el canal tradicional	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15
7. Baja criminalidad contra empresas en Cajamarca	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
8. Crecimiento del comercio electrónico	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06
9. Nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20
10. Alianzas con recicladores	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
11. Reducción en el costo del combustible	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10
<b>Amenazas</b>															
1. Informalidad del mercado laboral	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16
2. Inestabilidad política a nivel regional y nacional	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03
3. Corrupción en estamentos públicos	0.02	2	0.04	3	0.06	2	0.04	3	0.06	1	0.02	1	0.02	2	0.04
4. Caída del ingreso per cápita de Cajamarca	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05
5. Altos niveles de criminalidad contra empresas en otras regiones	0.03	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	3	0.09
6. Crecimiento de tiendas por conveniencia	0.08	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	1	0.08
7. Hurto de información confidencial	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06
8. Posible imagen negativa por la contaminación	0.02	3	0.06	3	0.06	1	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02	2	0.04
<b>Fortalezas</b>															
1. Conocimientos sólidos del sector y factores de demanda	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10
2. Calidad de las relaciones laborales	0.04	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08
3. Eficiencia en el control de inventarios	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10
4. Capacidad de respuesta a requisitos del cliente y proveedor	0.07	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14
5. Formalidad en las transacciones de la empresa	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05
6. Prestigio de la empresa y sus representantes	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24
7. Desarrollo de marcas propias	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12
8. Sistema de determinación de precios que evita colusiones	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05
9. Procesos eficaces de control de inventarios	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	3	0.09	2	0.06	2	0.06	2	0.06
10. Nivel de respuesta a los pedidos de clientes	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10
11. Orden en el manejo financiero de la empresa	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
12. Desarrollo de actividades de integración y motivación de trabajadores	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12
<b>Debilidades</b>															
1. No se cuenta con sistema de información para la toma de decisiones	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12
2. Carencia de procedimientos y manuales documentados	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	2	0.08
3. Falta de un sistema de evaluación de clientes	0.03	1	0.03	1	0.03	2	0.06	3	0.09	4	0.12	1	0.03	2	0.06
4. Conocimientos limitados de los vendedores en técnicas de ventas	0.03	2	0.06	1	0.03	1	0.03	4	0.12	3	0.09	2	0.06	1	0.03
5. Baja capacidad de respuesta ante innovaciones de los competidores	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
6. Baja calidad y capacidad de la infraestructura de los almacenes	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08
7. Carencia de un sistema informático integrado	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07
8. Falta de áreas específicas de TI y Recursos Humanos	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12
<b>Total</b>	<b>2.00</b>		<b>5.04</b>		<b>3.35</b>		<b>5.15</b>		<b>5.01</b>		<b>5.13</b>		<b>5.00</b>		<b>3.76</b>

Nota. PA = puntaje de atractividad. TPA = puntaje total de atractividad. Criterio para retener estrategias puntaje total mayor o igual a cinco.

estrategias tienen mayor posibilidad de ser alcanzadas mediante los factores claves de éxito y el total de puntaje de atraktividad (TPA) como un resultado objetivo es un valor ordinal que permite evaluar de forma relativa cada estrategia. El criterio de retención es mantener aquellas estrategias cuyo TPA sea mayor que cinco, el cual equivale al promedio entre el mayor y menor valor posible, siendo estos ocho y dos respectivamente. Al usar la lógica de la calificación del atractivo de cada estrategia, la evaluación de la MCPE es racional y fundamentada.

### **6.8. Matriz de Rumelt (MR)**

La metodología de la MR consiste en evaluar las estrategias retenidas en la MCPE según cuatro criterios: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad. El criterio de la consistencia evalúa que los objetivos de la estrategia no colisionen con las políticas de la empresa; mientras que la consonancia valora que la estrategia genere adaptabilidad a los cambios críticos que enfrente la empresa. El criterio de ventaja busca determinar si la estrategia provee o mantiene una ventaja competitiva a la empresa; y el criterio de factibilidad evalúa que la estrategia no genere sobrecostos a la empresa, ni genere problemas como consecuencia de su implementación cuya solución sea complicada y que afecte a algún proceso crítico de la empresa.

La evaluación de cada estrategia por cada criterio se da en términos de cumplimiento, siendo el resultado dicotómico, es decir, se cumple o no, y el criterio de selección consiste en retener aquellas estrategias que cumplan los cuatro criterios de evaluación. La MR para evaluar las estrategias de RACSER se muestra en la Tabla 24, resultando que se refuerza el criterio de la MCPE ya que se aprueba todas las estrategias retenidas previamente. En caso de haberse detectado que una estrategia no aprueba uno de los criterios y se persista en su implementación, se presenta el riesgo de afectar a una o más áreas claves de la empresa, afectando el logro de los objetivos de largo plazo.

Tabla 24

*Matriz de Rumelt para RACSER*

Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1. Ingresar a otros mercados regionales en Perú.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Ampliar e impulsar la cartera de productos de marca propia.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Desarrollar un canal de ventas virtual para bodegueros y otros establecimientos del sector tradicional	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Abrir tiendas del formato de canal moderno en las principales ciudades donde opera la empresa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

**6.9. Matriz de Ética (ME)**

La ME procura verificar que las estrategias específicas que se mantienen seleccionadas no sean reñidas con aspectos de derechos, justicia y utilitarismo. En el caso de RACSER, se acepta todas las estrategias bajo los criterios de la ME, debido a que no hay violación de los aspectos relacionados a la ética. En la Tabla 25 se muestra la ME de RACSER con los resultados de la valoración de cada estrategia respecto a los aspectos relacionados a la ética, mostrándose que no hay ninguna calificación del tipo violación, injusto o perjudicial, debido a que no se atenta con ningún aspecto ético en el desarrollo de cada estrategia.

**6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Hasta este punto del desarrollo del planeamiento estratégico, existe un conjunto de estrategias que han pasado satisfactoriamente las evaluaciones según diferentes criterios detallados en cada matriz y que son listadas en la Tabla 26; mientras que en la Tabla 27 se lista las estrategias tomadas en contingencia debido a que no han superado alguno de los criterios de evaluación de las matrices anteriores. .

Tabla 25

*Matriz de Ética de RACSER*

		1. Ingresar a otros mercados regionales en Perú.	2. Ingresar al sector de distribución de productos de consumo masivo en otros países.	3. Ampliar e impulsar la cartera de productos de marca propia.	4. Desarrollar un canal de ventas virtual para bodegueros y otros establecimientos del sector tradicional	5. Abrir tiendas del formato de canal moderno en las principales ciudades donde opera la empresa.
Derechos	Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P
	Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P
	Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P
	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P
	Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	N	P
	Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P
Justicia	Impacto en la distribución	J	N	J	J	J
	Equidad en la administración	J	J	J	J	J
	Normas de compensación	J	J	J	J	N
Utilitarismo	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E
	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E
Se acepta		Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Tabla 26

*Estrategias Retenidas de RACSER*

Estrategias Retenidas	
ER1:	Ingresar a otros mercados regionales en Perú.
ER2:	Ampliar e impulsar la cartera de productos de marca propia.
ER3:	Desarrollar un canal de ventas virtual para bodegueros y otros establecimientos del sector tradicional
ER4:	Abrir tiendas del formato de canal moderno en las principales ciudades donde opera la empresa.

Tabla 27

*Estrategias de Contingencia de RACSER*

Estrategias de Contingencia	
ER1:	Incrementar los volúmenes de venta mediante la apertura de centros de distribución en las principales ciudades.
EC2:	Ingresar al sector de distribución de productos de consumo masivo en otros países.
EC3:	Integrar verticalmente a productores regionales.
EC4:	Conformar una asociación de distribuidores de productos de consumo masivo
EC5:	Aplicar técnicas modernas de administración de procesos.
EC6:	Integrar a las otras empresas del grupo Chali.
EC7:	Desarrollar un sistema de información gerencial con indicadores de procesos internos, del mercado y de los clientes.
EC8:	Diseñar y documentar los procesos internos de la empresa y capacitar a los trabajadores en estos procesos.
EC9:	Implementar un software de control de recursos empresariales que maneje la información integrada de todas las áreas.
EC10:	Desarrollar una plataforma virtual de pedidos y cobranza para sus clientes.
EC11:	Implementar las innovaciones tecnológicas propias del sector.
EC12:	Potenciar el talento de los trabajadores de la empresa.

**6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

Esta matriz analiza las estrategias que han sido retenidas hasta este punto con los objetivos de largo plazo planteados en el capítulo anterior. De darse el caso poco probable que una de las estrategias retenidas no alcance a ninguno de los objetivos de largo plazo, la estrategia será considerada como de contingencia (D'Alessio, 2015). En la Tabla 28 se muestra las estrategias retenidas para RACSER en relación con los OLP y se determina que todas las estrategias se encuentran relacionadas a los objetivos de largo plazo.

La cuarta estrategia referida a la apertura de tiendas del formato de canal moderno en las principales ciudades donde opera la empresa alcanza a cinco de los seis OLP que se han determinado para RACSER. Esta estrategia es la que alcanza a una cantidad mayor de OLP, mientras que el resto de estrategias alcanzan a cuatro objetivos. Esta estrategia es la más prioritaria para su implementación, no sólo por la cantidad de objetivos relacionados, sino porque según la MCPE esta estrategia es la mejor en función de los factores determinantes de

éxito y adicionalmente suponen un gran reto para una empresa como RACSER, que desde sus inicios se ha desarrollado en el sector tradicional. El virar hacia el sector moderno y enfocarse en la venta minorista es un punto de inflexión para la empresa y, en particular, para su cuerpo directivo, debido a que el fundador, antes de la creación de RACSER como empresa, ha estado vinculado a la actividad de venta mayorista en mercados tradicionales de Cajamarca.

Tabla 28

*Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo de RACSER*

Estrategia	OLP 1: Para el año 2024 lograr una ROA y ROE de 8% y 20% respectivamente	OLP 2: Lograr un crecimiento promedio anual de las ventas de 38% como mínimo en los próximos cinco años hasta el año 2024	OLP 3: Ampliar las ventas a otras regiones de la zona norte del país. En el año 2024, como mínimo, el 24% de los ingresos debe provenir de otras regiones fuera de Cajamarca	OLP 4: Ampliar el desarrollo de productos de marcas propias hasta que represente un mínimo de 15% de los ingresos totales al año 2024	OLP5: Desarrollar una cadena de tiendas propias con formatos del canal moderno. Al año 2024 se deben poseer 30 tiendas en las principales ciudades donde opera la empresa
ER1: Ingresar a otros mercados regionales en Perú.	x	x	x		x
ER2: Ampliar e impulsar la cartera de productos de marca propia.	x	x	x	x	x
ER3: Desarrollar un canal de ventas virtual para bodegueros y otros establecimientos del sector tradicional	x	x		x	
ER4: Abrir tiendas del formato de canal moderno en las principales ciudades donde opera la empresa.	x	x	x		x

*Nota.* La situación actual de los objetivos de largo plazo OLP se detalla en el capítulo anterior.



La siguiente estrategia en importancia de implementación es el impulso a la cartera de productos de marca propia. Generalmente los productos marca propia tienen precios por debajo de los productos con marcas de los proveedores o con marcas reconocidas en el mercado y como típico bien inferior, su demanda se eleva en coyunturas de caída en los ingresos y viceversa, que equivale a que este tipo de bienes, desde un punto de vista microeconómico, poseen una elasticidad ingreso negativa. Considerando la situación de la economía regional de Cajamarca y la caída del ingreso per cápita de los últimos años, el desarrollo de productos de marca propia se hace imperativo para RACSER. La siguiente estrategia en relevancia para su implementación es la referida a la expansión de operaciones en otras regiones fuera de Cajamarca, es decir la estrategia uno, que es importante para sustentar el incremento de los ingresos y la rentabilidad que se expresan en varios de los OLP. El ingreso a otras regiones también permite administrar los riesgos políticos y económicos de Cajamarca, así como ingresar a mercados donde el nivel adquisitivo es mayor, si se tiene en cuenta que Cajamarca es una de las regiones con mayor pobreza del país.

#### **6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores**

En esta matriz se analiza la posibilidad que los competidores repliquen las estrategias retenidas para la empresa. Se deben considerar las posibles reacciones de los competidores actuales, sustitutos y entrantes según corresponda, y este criterio ayuda a decidir qué estrategias finalmente serán retenidas (D'Alessio, 2015). En la Tabla 29 se muestran las cinco estrategias retenidas para RACSER, y con un aspa se marca la posibilidad de que cada competidor replique la estrategia. La estrategia expansiva referida a ampliar la cobertura de ventas o a abrir almacenes en otras regiones es fácilmente replicable por los competidores, así como el desarrollo de productos con marca propia, debido a que algunos proveedores ofrecen la tercerización de la producción de bienes con marca blanca o propia, para empresas que compran volúmenes considerables de productos como es el caso de los distribuidores.



Tabla 29

*Matriz de Posibilidades de los Competidores de RACSER*

Estrategias Retenidas	Don Teo	San Juan	Rodríguez	Megamarca
ER1: Ingresar a otros mercados regionales en Perú.	x	x	x	x
ER2: Ampliar e impulsar la cartera de productos de marca propia.	x	x	x	x
ER3: Desarrollar un canal de ventas virtual para bodegueros y otros establecimientos del sector tradicional				
ER4: Abrir tiendas del formato de canal moderno en las principales ciudades donde opera la empresa.		x		x

La estrategia referida a la apertura de tiendas en formatos del canal moderno, no es replicable por los competidores Don Teo y Distribuidora Rodríguez, debido a que ambas empresas familiares no cuentan con profesionales dentro de su estructura organizacional, ni tienen experiencia o conocimientos necesarios sobre el canal moderno; mientras que los competidores Megamarca y San Juan, que anteriormente realizaron y desarrollaron estrategias de integración horizontal hacia adelante en el canal tradicional inaugurando bodegas, que luego fueron cerradas, cuentan con experiencia en el inicio de negocios de contacto directo con el consumidor. Según Oubiduña, Villaseñor y Yagüe (2013) los comerciantes de menor escala de productos de consumo masivo que carecen de la cualificación para aprovechar las ventajas de las TIC, requerirán formar competencias en materia tecnológica y que sean plenamente conscientes de las ventajas que obtendrán del uso de las TIC en sus negocios. Considerando que los competidores actuales consideran que el uso de la tecnología no representa beneficios, sino gasto para sus empresas, la estrategia de desarrollo de un canal de ventas virtual es difícilmente replicable. Otro factor que dificulta

que esta estrategia sea replicada es el hecho que implica el ingreso en un sector que difiere significativamente de las operaciones que los competidores han desarrollado como empresas desde sus inicios.

De acuerdo con Castro et al. (2018) las variables críticas para un modelo de gestión innovador en una empresa del sector de consumo masivo son: (a) las alianzas estratégicas con los proveedores; (b) capacidad digital con enfoque en el consumidor; (c) innovación abierta; (d) análisis de la información del cliente y del consumidor; (e) tendencias tecnológicas enfocadas en consumidor; y (f) visión innovadora a largo plazo. Para que una empresa del sector de distribución de productos de consumo masivo desarrolle un modelo innovador como un canal de ventas basado en una plataforma virtual, debe desarrollar y poseer estas características críticas; sin embargo, los actuales competidores regionales de RACSER no poseen estas particulares por lo que se descarta la posibilidad de que puedan desarrollar esta estrategia.

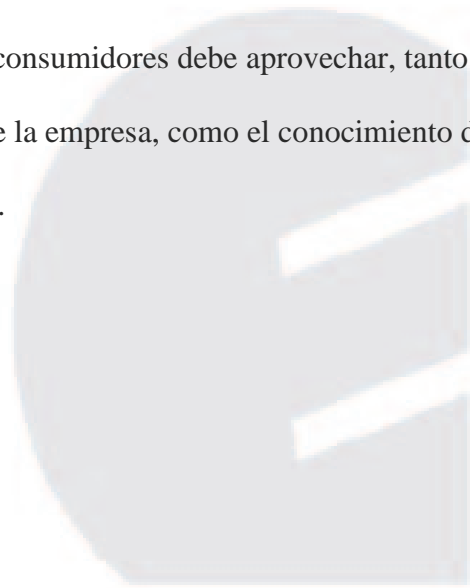
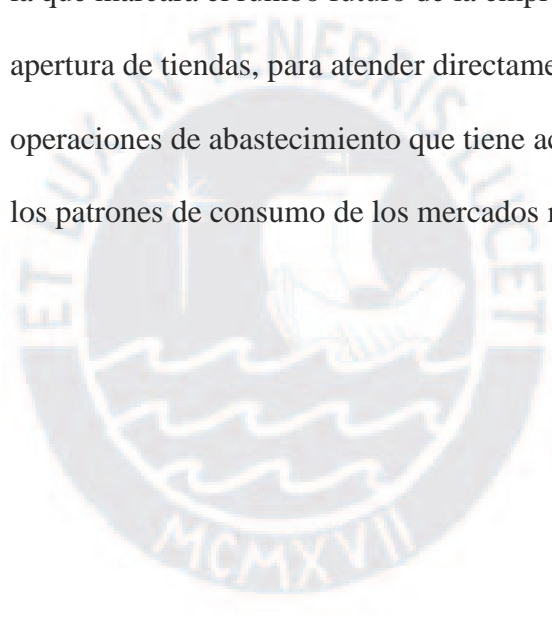
### **6.13. Conclusiones**

Del proceso de decisión y elección de estrategias se han mantenido o retenido cuatro estrategias específicas para RACSER que implican la expansión a otros mercados, el potenciamiento de la cartera de productos de marca propia, el ingreso al sector minorista mediante tiendas con formatos del canal moderno y el uso de plataformas tecnológicas para optimizar procesos con sus clientes; estas estrategias son el resultado de la evaluación interna y externa de la empresa, así como la consideración de diferentes criterios de selección que se han presentado en este capítulo.

El potencial de crecimiento y de logro de los objetivos de largo plazo que tiene RACSER posibilita el desarrollo e implementación de las estrategias retenidas. Este potencial se explica debido a que la empresa se encuentra en un momento clave de su historia donde las posibilidades que brinda el entorno deben ser aprovechadas, buscando lograr un punto de

inflexión en la empresa que le permita acercarse a los referentes del sector. Las estrategias de ingreso al canal moderno y de desarrollo de una plataforma virtual para conectarse con los clientes resultan ser las más innovadoras, y requerirán que la empresa adquiera conocimientos y habilidades que hasta el momento no posee.

La estrategia de desarrollo de tiendas con formatos de canal moderno, implica un nivel de integración horizontal hacia adelante, ya que estas tiendas competirán directamente con algunos de los clientes de RACSER; sin embargo, la implementación de esta estrategia es la que marcará el rumbo futuro de la empresa debido a las tendencias del mercado. La apertura de tiendas, para atender directamente a los consumidores debe aprovechar, tanto las operaciones de abastecimiento que tiene actualmente la empresa, como el conocimiento de los patrones de consumo de los mercados regionales.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En los capítulos anteriores se han determinado los aspectos relevantes para la formulación del Plan Estratégico de RACSER. La segunda etapa del desarrollo del plan consiste en la implementación de los lineamientos estratégicos identificados mediante la ejecución de las estrategias retenidas que han sido determinadas en el capítulo previo. De acuerdo con D'Alessio (2015) existen diferencias significativas entre la formulación y la implementación estratégica, dado que una exitosa formulación estratégica no es garantía de una buena implementación, debido a que se deben considerar algunos aspectos decisivos, tales como: (a) el temor a la toma de decisiones; (b) oposición y barreras al cambio; (c) asumir riesgos; y (d) asignación de recursos humanos, financieros y materiales.

Este capítulo se estructura para presentar el despliegue de la implementación de las estrategias retenidas. Se desarrollan los objetivos de corto plazo, los recursos asignados para su logro, así como las políticas y la estructura organizacional para lograr estos objetivos que en el largo plazo deben permitir alcanzar los objetivos de largo plazo. En este capítulo también se hace referencia al medio ambiente, responsabilidad social, los recursos humanos y la gestión del cambio en la empresa para la implementación de las estrategias.

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los objetivos de corto plazo son los hitos intermedios para lograr alcanzar los objetivos de largo plazo, mediante la implementación de las estrategias retenidas. Dichos objetivos deben ser lo suficientemente claros y medibles a fin de facilitar la gestión de la empresa (D'Alessio, 2015) y por ello deben plantearse para cada periodo hasta el horizonte planteado en la visión de la empresa. En la Tabla 30 se presentan los objetivos de corto plazo agrupados por cada uno de los seis objetivos de largo plazo; de ser el caso, se indica cuantitativamente el nivel de avance que debe obtenerse de forma anual y en el horizonte de largo plazo.

Tabla 30

*Objetivos de Corto Plazo de RACSER*

<b>Objetivo de Largo Plazo (OLP)</b>		<b>Objetivo de Corto Plazo (OCP)</b>	
OLP 1	Para el año 2024 lograr una ROA y ROE de 8% y 20% respectivamente	OCP 1.1	Implementar un programa de ajustes de gastos operativos. Los gastos de ventas y administración anuales hasta el 2024 deben ser, como máximo, el 2.2% y 1.4% de las ventas respectivamente. Los proyectos de expansión no deben incrementar estos ratios relativos respecto a las ventas
		OCP 1.2	Anualmente, hasta el año 2024, las fuentes de financiamiento deben tener una tasa de costo efectiva anual máxima de 9% en dólares americanos e intercambiar la deuda a moneda nacional a fin de evitar el riesgo cambiario.
		OCP 1.3	Anualmente, hasta el año 2024, al menos el 50% del financiamiento anual de los proyectos de expansión debe ser de deuda a terceros.
		OCP 1.4	Realizar inversiones en el desarrollo de proyectos expansivos que se reflejen en un incremento de los activos de la empresa en 69% hacia fines del año 2020. El resto de años hasta el 2024 los activos deben crecer 31% en promedio anual.
OLP 2	Lograr un crecimiento promedio anual de las ventas de 38% como mínimo hasta el año 2024	OCP 2.1	Incrementar las ventas promedio por cliente y captar más clientes en Cajamarca, de forma tal que las ventas en la región se incrementen anualmente en un 30% hasta el año 2024.
		OCP 2.2	Ingresar a otros mercados regionales fuera de Cajamarca a partir del año 2020, con una venta anual de S/. 10 millones que deben crecer 50% anual, hasta alcanzar S/. 50.6 millones al año 2024.
OLP 3	Ampliar las ventas a otras regiones de la zona norte del país. En el año 2024, como mínimo, el 24% de los ingresos debe provenir de otras regiones fuera de Cajamarca	OCP 3.1	Entre los años 2020 y 2024 abrir dos tiendas, en promedio, cada año en las principales ciudades fuera de Cajamarca.
		OCP 3.2	La capacidad de distribución a ciudades fuera de Cajamarca respecto a la capacidad total de distribución debe crecer anualmente 6% hasta alcanzar 30% en el 2024.
OLP 4	Ampliar el desarrollo de productos de marcas propias hasta que represente un mínimo de 30% de los ingresos totales al año 2024	OCP 4.1	La presencia de productos con marcas propias por categorías de productos crecerá anualmente 5%, en promedio, hasta abarcar al 20% de las categorías en el 2024.
		OCP 4.2	Anualmente, hasta el 2024, se debe crecer en 20% en la cantidad de proveedores de productos de marca propia con contratos de abastecimiento hasta llegar al 100% en el 2024.
OLP 5	Desarrollar una cadena de tiendas propias con formatos del canal moderno. Al año 2024 se deben poseer 30 tiendas en las principales ciudades donde opera la empresa.	OCP 5.1	Entre los años 2020 y 2024 se habrán inaugurado anualmente al menos dos locales de formato de tienda por conveniencia, en las ciudades más grande de la región norte del país
		OCP 5.2	Abrir cada año y hasta el año 2024, un promedio de 4 tiendas de descuento en las principales ciudades de las regiones del norte del país.
		OCP 5.3	En el año 2020 debe desarrollarse un área de marketing e inteligencia comercial en la empresa. Esta área debe, como mínimo, mantenerse hasta el 2024.

La situación base de los indicadores de gastos operativos es que entre los años 2017 y 2018 se han logrado que los gastos de ventas y administración como porcentaje de las ventas sean el 2.2% y 1.4% respectivamente. En caso de las inversiones reflejadas como el crecimiento del activo fijo de la empresa, en el año 2018 han crecido 27% respecto al año previo. Las ventas en Cajamarca entre los años 2015 y 2018 han crecido 24% en promedio por año; sin embargo, hasta el año 2018 no se registran ventas fuera de Cajamarca, tampoco la venta de productos de marca propia o alguna tienda de venta minorista.

## **7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

La realización de las estrategias propuestas requiere la asignación de insumos que faciliten su ejecución. Estos insumos o recursos serán distribuidos a cada objetivo de corto plazo y pueden ser clasificados como: (a) recursos humanos, que incluye conocimientos y cultura organizacional; (b) recursos físicos, como los activos tangibles, materiales, sistemas u otros; (c) recursos tecnológicos, que comprenden métodos y maquinarias; y (d) recursos financieros expresados en unidades monetarias. La Tabla 31 detalla los recursos asignados para la consecución de cada objetivo de corto plazo de RACSER, así como el tipo de recurso.

## **7.3. Políticas de cada Estrategia**

Se refieren a los límites que acotan y direccionan las decisiones del cuerpo gerencial de la empresa, e incluyen reglas, métodos y procedimientos, que deben encontrarse alineados con un conjunto de políticas macro de la organización D'Alessio (2015). A continuación, se listan las políticas que se han derivado de los valores y el Código de Ética propuesto para RACSER, detallando qué políticas corresponde con las estrategias de corto plazo de la empresa.

Política 1 (P1): Servicio al cliente centrado en la satisfacción de sus necesidades, relacionadas con la calidad de los productos, el nivel de servicio ofrecido y la oferta oportuna de nuevos productos demandados por ellos.



Tabla 31

*Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de RACSER*

<b>Objetivo de Corto Plazo (OCP)</b>	<b>Recursos Asignados</b>
OCP 1.1 Implementar un programa de ajustes de gastos operativos. Los gastos de ventas y administración anuales hasta el 2024 deben ser, como máximo, el 2.2% y 1.4% de las ventas respectivamente. Los proyectos de expansión no deben incrementar estos ratios relativos respecto a las ventas	Recursos Humanos: Personal asignado para la formulación y control presupuestal Recursos tecnológicos: Ofimática y ERP
OCP 1.2 Anualmente, hasta el año 2024, las fuentes de financiamiento deben tener una tasa de costo efectiva anual máxima de 9% en dólares americanos e intercambiar la deuda a moneda nacional a fin de evitar el riesgo cambiario.	Recursos Humanos: Equipo gerencial Recursos Financieros: Recursos de terceros o entidades financieras
OCP 1.3 Anualmente, hasta el año 2024, al menos el 50% del financiamiento anual de la expansión debe ser de deuda a terceros.	Recursos Financieros: Recursos de terceros o entidades financieras
OCP 1.4 Realizar inversiones en el desarrollo de proyectos expansivos que se reflejen en un incremento de los activos de la empresa en 69% hacia fines del año 2020. El resto de años hasta el 2024 los activos deben crecer 31% en promedio anual.	Recursos Humanos: Equipo gerencial Recursos Financieros: Inversiones Recursos Físicos: Infraestructura de almacenes y transportes
OCP 2.1 Incrementar las ventas promedio por cliente y captar más clientes en Cajamarca, de forma tal que las ventas en la región se incrementen anualmente en un 30% hasta el año 2024.	Recursos Humanos: Personal gerencial y operativo. Recursos tecnológicos: Ofimática y ERP
OCP 2.2 Ingresar a otros mercados regionales fuera de Cajamarca a partir del año 2020, con una venta anual de S/. 10 millones que deben crecer 50% anual, hasta alcanzar S/. 50.6 millones al año 2024.	Recursos Humanos: Personal operativo y vendedores Recursos tecnológicos: Ofimática y ERP
OCP 3.1 Entre los años 2020 y 2024 abrir dos tiendas, en promedio, cada año en las principales ciudades fuera de Cajamarca.	Recursos Físicos: Infraestructura de tiendas y transporte. Recursos Financieros: Capital propio y de terceros
OCP 3.2 La capacidad de distribución a ciudades fuera de Cajamarca respecto a la capacidad total de distribución debe crecer anualmente 6% hasta alcanzar 30% en el 2024.	Recursos Humanos: Personal operativo Recursos Físicos: Unidades de transporte e infraestructura de distribución. Recursos Humanos: Personal operativo y vendedores
OCP 4.1 Al año 2024 se poseerán productos de marca propia en el 20% de las categorías de la empresa.	Recursos Humanos: Personal gerencia, operativo, vendedores y compradores
OCP 4.2 Anualmente, hasta el 2024, se debe crecer en 20% en la cantidad de proveedores de productos de marca propia con contratos de abastecimiento hasta llegar al 100%	Recursos Humanos: Personal gerencial
OCP 5.1 Entre los años 2020 y 2024 se habrán inaugurado anualmente al menos dos locales de formato de tienda por conveniencia, en las ciudades más grande de la región norte del país	Recursos Físicos: Infraestructura de tiendas y transporte. Recursos Financieros: Capital propio y de terceros
OCP 5.2 Abrir cada año y hasta el año 2024, un promedio de 4 tiendas de descuento en las principales ciudades de las regiones del norte del país.	Recursos Humanos: Personal operativo Recursos Físicos: Infraestructura de tiendas y transporte. Recursos Financieros: Capital propio y de terceros
OCP 5.3 En el año 2020 debe desarrollarse un área de marketing e inteligencia comercial en la empresa. Esta área debe, como mínimo, mantenerse hasta el 2024.	Recursos Humanos: Personal operativo Recursos Humanos: Personal gerencial y analistas.



Política 2 (P2): Respeto a la comunidad, sus costumbres y tradiciones en las localidades en donde la empresa desarrolla sus operaciones

Política 3 (P3): Eficiencia en los procesos internos, especialmente en el control y gestión de inventarios.

Política 4 (P4): Relación positiva con los proveedores como aliados estratégicos en los procesos de comercialización y búsqueda de mercados.

Política 5 (P5): Honestidad en la gestión de los activos de la empresa. La actuación de los trabajadores debe guiarse buscando resguardar los intereses de la empresa y denunciando los actos que riñan con este valor.

Política 6 (P6): Cuidado de los trabajadores, buscando lograr que se sientan felices de pertenecer a la empresa. El compromiso entre los trabajadores y la empresa es mutuo y se refleja en el espíritu de equipo. La Tabla 32 muestra cómo están articuladas las políticas con las estrategias retenidas de la compañía.

Tabla 32

*Políticas Asignadas a Cada Estrategia de RACSER*

	Estrategias Retenidas	Políticas					
		P1	P2	P3	P4	P5	P6
ER1:	Ingresar a otros mercados regionales en Perú.	x	x	x	x	x	
ER2:	Ampliar e impulsar la cartera de productos de marca propia.	x	x		x	x	x
ER3:	Desarrollar un canal de ventas virtual para bodegueros y otros establecimientos del sector tradicional	x		x			x
ER4:	Abrir tiendas del formato de canal moderno en las principales ciudades donde opera la empresa.	x	x	x	x	x	x

#### 7.4. Estructura Organizacional de RACSER

La estructura organizacional se adecúa a la estrategia (D'Alessio, 2015), ello implica que la implementación de estrategias planteadas en el presente trabajo debe realizarse con una nueva estructura que se configure según lo requieran las estrategias. Los cambios propuestos sobre la estructura de RACSER se muestran en la Figura 18, en donde se aprecia que la propuesta consiste en cambiar la actual estructura organizacional funcional a una estructura matricial. Una estructura organizada según funciones, como RACSER en la actualidad, reúne a los especialistas en departamentos o áreas y de acuerdo a Robbins y Judge (2013) esta configuración permite a la empresa reducir el número de especialistas y agrupa los recursos especializados; sin embargo, posee la desventaja de dificultar la coordinación de diversas tareas entre especialistas funcionales.

Una de las estrategias principales desarrolladas en el capítulo previo consiste en el desarrollo de tiendas del canal moderno, mediante la cual se plantea que la empresa debe atender a dos sectores del mercado, el primero es el mayorista o tradicional, y el segundo es el minorista mediante tiendas del canal moderno. Para el caso de una organización que ofrece sus productos en mercados diferenciados, Toledo, Garber y Farias (2017) propusieron que la estructura organizacional debe buscar una especialización por cada sector de mercado y poseer áreas en su estructura que se orienten a cada canal o sector de mercado en el que se compita. En el caso de RACSER, se propone desarrollar dos estructuras orientadas a cada canal al que se abastece de productos de primera necesidad.

Según Robbins y Judge (2013) una estructura matricial es aquella “que crea líneas dobles de autoridad de autoridad y combina la departamentalización funcional y por producto” y entre sus ventajas se cuenta que impulsa la innovación y organiza el cambio debido a su capacidad de facilitar la coordinación cuando la empresa posee actividades complejas pero que son dependiente entre sí. Para RACSER la estructura por producto

configura los departamentos comerciales de canal moderno y tradicional; mientras que los procesos de soporte determinan la departamentalización funcional, siendo estos procesos de soporte: (a) producción y logística, (b) marketing, (c) administración y finanzas, (d) recursos humanos, y (e) tecnologías de la información

### **7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

Las empresas dedicadas al comercio de productos de consumo masivo no suelen identificar, de forma clara, cuál debe ser su actuación frente a la responsabilidad social empresarial, pero de aplicarse adecuadamente como estrategia, la responsabilidad social otorga sostenibilidad a las organizaciones que abastecen en sector minorista (Quintero-Arango, 2017). Considerando que las actividades logísticas y de comercialización de bienes de consumo masivo generan residuos sólidos como consecuencia del desecho de empaques y embalajes secundarios. Estos residuos son de cartón, papel y plástico, y su correcta disposición o reciclaje es responsabilidad de RACSER, por ello se potenciarán los programas de reciclaje cuyo nivel de alcance será hasta los residuos generados en los clientes del canal tradicional o en las tiendas propias.

Las unidades de distribución son otra fuente de contaminación medioambiental, pero estas se encuentran bajo un permanente programa de mantenimiento que controla las emisiones de gases y, adicionalmente, se evalúa la conveniencia renovar unidades o de cambiar la tecnología de los vehículos, buscando el uso de combustibles menos contaminantes. Acerca de la contaminación sonora que puedan generar las actividades de almacenamiento, se ha asegurado que la zona donde se ubica el almacén corresponde a una categoría industrial. Los productos alimenticios que debido a diversos motivos no pueden ser comercializados vía canales regulares serán donados a programas de iniciativa privada y sin fines de lucro del tipo banco de alimentos como parte de la responsabilidad empresarial de RACSER.

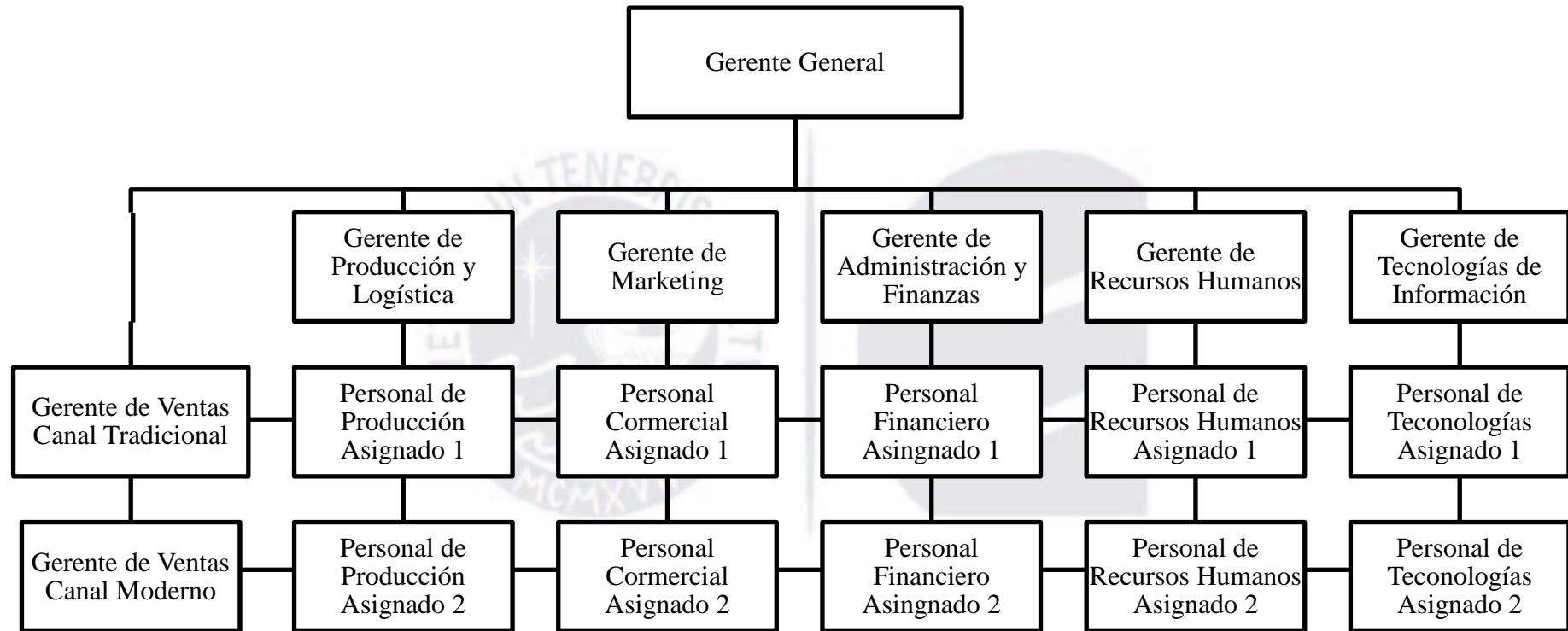


Figura 18. Estructura organizacional matricial propuesta para RACSER

## **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Para el desarrollo de las estrategias planteadas es necesario potenciar el talento humano de la empresa. La gestión de recursos humanos en RACSER se encuentra bajo la responsabilidad del administrador, quien depende directamente de la gerencia general. La potenciación del talento humano debe orientarse al cambio y la obtención de nuevas habilidades por parte del personal de la empresa. A lo largo de la historia de RACSER, las habilidades del personal se potenciaron en la gestión y control de inventarios buscando ser lo más eficiente en esos procesos; sin embargo, para la implementación de las estrategias planteadas anteriormente, la orientación al cliente debe tener una habilidad que se debe potenciar.

Para medir el clima laboral de la empresa y determinar programas para elevar la motivación y compromiso de los trabajadores, también se ejecutarán encuestas anuales al personal. Hasta el año 2018 no se habían aplicado encuestas destinadas a medir el clima laboral de la empresa. También se ejecutarán programas de capacitación en atención al cliente para el personal que estará en contacto directo con los clientes en las tiendas propias.

## **7.7. Gestión del Cambio**

La planificación adecuada de los cambios que implican el desarrollo de las estrategias para RACSER es una exigencia para lograr alcanzar los OLP. La responsabilidad de la gestión del cambio recae en el Gerente General, sin embargo, actualmente la toma de decisiones a nivel táctico y estratégico se concentra en la familia propietaria de la empresa. La delegación de funciones y la descentralización de la toma de decisiones deben lograrse como parte de la gestión del cambio de la empresa para eliminar potenciales obstáculos al cambio que requiere el logro de la visión de la empresa.

La comunicación de la visión del cambio y que cada trabajador haga propio este mensaje, es una tarea particularmente retadora para la empresa, debido a que la comunicación

corporativa no se ha desarrollado en la empresa, por lo se plantea el desarrollo de talleres de comunicación con el personal de la empresa y mantener de forma frecuente actividades que permitan la difusión del mensaje de cambio.

## **7.8. Conclusiones**

La estrategia de virar al canal denominado moderno, supone para RACSER tomar conocimientos del sector, adquirir nuevas capacidades e implementar una estructura organizacional matricial acorde con los sectores de mercado a los que se enfocará, de manera que pueda generar ventajas competitivas frente a las empresas que actualmente operan en el mercado.

El canal moderno en Perú se caracteriza por ser operado por grandes empresas en relación con RACSER, por lo que cuentan con estrategias agresivas de ingreso a mercados, lo que hace necesaria una adecuada implementación de la estrategia de ingreso a este sector. La inversión que requiera el ingreso al canal moderno es compensada con los retornos que genera, debido a que se hace sinergia con la comercialización en el sector tradicional; sin embargo, la percepción que los clientes actuales pueden desarrollar es la de sentir que RACSER entró a competir con ellos, lo que implica análisis y desarrollo de una estrategia que suscite confianza y evite generar una imagen negativa de la empresa.

Los objetivos de rentabilidad e incremento en las operaciones de la empresa resultan ambiciosos para el cuerpo directivo de RACSER, y pueden resultar conservadores al ser comparados con otras experiencias de ingreso al canal moderno por parte de grandes empresas. La ventaja del conocimiento del sector y de la dinámica de los mercados regionales es un factor clave en la implementación de la apertura de tiendas. Respecto al desarrollo de productos de marcas propias, éstas deben estar asociadas a la marca de las tiendas para que las campañas de marketing sean más efectivas.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La tercera etapa del despliegue estratégico es la evaluación y el control estratégico. La etapa de implementación y dirección finalizó en el capítulo anterior; y la etapa de evaluación y control es permanente durante todo el proceso (D'Alessio, 2015). En este capítulo se establecen las perspectivas de control interno y la propuesta del tablero de control para el seguimiento del alcance de los objetivos de corto y largo plazo.

### 8.1. Perspectivas de Control

Las perspectivas de control son un conjunto de medidas para evaluar el cumplimiento de los objetivos y la estrategia, corrigiendo, de ser necesario, el curso de la estrategia y adaptarse a los cambios del entorno o internos. Se destaca la necesidad que los OCP sean medibles para su control en cuatro perspectivas que se desarrollan a continuación.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

El aprendizaje que se evalúa es el organizacional y debe responder a la pregunta: ¿Cómo debe aprender RACSER y mejorar para lograr la visión de la empresa? Dado que el conocimiento de la empresa radica en los métodos y procesos gobernados por el personal de la empresa, las medidas a evaluarse en esta perspectiva se encuentran relacionadas con los trabajadores.

#### 8.1.2. Procesos

Los procesos internos de RACSER son los que se evalúan en esta perspectiva como el transporte, las ventas, la gestión de los inventarios, entre otros. Considerando la orientación al cliente que debe tener la empresa para operar tiendas del canal moderno, se debe responder a la pregunta: ¿Cómo satisfacer a los clientes en general y en qué proceso se debe buscar la excelencia para satisfacer a los clientes? La medición del uso óptimo de los recursos de la empresa se encuentra vinculada a esta perspectiva de control. En el caso de la apertura de tiendas del canal moderno, un indicador relevante es la venta por área de tienda.



### **8.1.3. Clientes**

La perspectiva de clientes debe enfocarse según el mercado y por ello se considera la evaluación diferenciada entre el canal moderno y el canal tradicional. La separación de las mediciones según canal conllevará a un análisis adecuado, dado que los tipos de clientes son muy distintos. En el caso de canal tradicional, los clientes son empresas y compran grandes volúmenes; mientras que en el canal moderno estamos frente a clientes minoristas que acuden a un establecimiento de la empresa. En este canal la medición incluye indicadores de rentabilidad, presencia en territorios, nivel de alcance del propósito y relaciones con los clientes.

### **8.1.4. Financiera**

Esta perspectiva mide los indicadores económicos y financieros de la empresa, por lo que consolidan toda la información de la actividad empresarial. En el caso de RACSER, los indicadores de rentabilidad y punto de equilibrio son particularmente gravitantes en la incursión al canal moderno. Los indicadores de esta perspectiva también deben ser analizados de forma diferenciada según el canal de ventas del que se obtenga la medida, ya que sería un error comparar indicadores de sectores distintos y con distinta perspectiva de crecimiento.

## **8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

El Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* es una herramienta de control que brinda un panorama de la empresa de forma integral y holística según cada perspectiva detallada previamente. Este tablero debe elaborarse en función de los OCP detallados en el capítulo anterior, que se agruparán según la perspectiva que mejor los enmarque y se asignará un responsable en cada indicador. El responsable puede ser una persona, pero generalmente se expresa en términos del cargo que ocupa la persona. El modelo de *Balanced Scorecard* para RACSER se encuentra en la Tabla 33.

Tabla 33

*Balanced Scorecard para RACSER*

Objetivo de Corto Plazo (OCP)	Indicador	Medida	Responsable	
<b>Perspectiva Financiera</b>				
OCP 1.1	Implementar un programa de ajustes de gastos operativos. Los gastos de ventas y administración no deben superar el 2.2% y 1.4% respectivamente al año 2024. Los proyectos de expansión no deben incrementar estos ratios relativos respecto a las ventas.	Gasto de ventas / ventas	Porcentaje	Gerente Comercial (ambos canales)
		Gasto de administración / ventas	Porcentaje	Gerente de Administración y Finanzas
OCP 1.2	Buscar fuentes de financiamiento a una tasa costo efectiva anual máxima de 9.0% en dólares americanos e intercambiar la deuda a moneda nacional a fin de evitar el riesgo cambiario.	Tasa de financiamiento	Tasa	Gerente de Administración y Finanzas
		Deuda en moneda extranjera / deuda total	Porcentaje	Gerente de Administración y Finanzas
OCP 1.3	Un mínimo del 50% del financiamiento de los proyectos de expansión debe ser de deuda a terceros.	Pasivos no corriente / patrimonio		Gerente de Administración y Finanzas
OCP 1.4	Realizar inversiones en el desarrollo de proyectos expansivos que se reflejen en un incremento de los activos de la empresa en 69% hacia fines del 2020. El resto de años hasta el 2024 los activos deben crecer 31% en promedio.	Inversiones en activo fijo	Soles	Gerente General
		Activo fijo / activo total	Porcentaje	Gerente General
<b>Perspectiva del Cliente</b>				
OCP 2.1	Incrementar las ventas promedio por cliente y captar más clientes en Cajamarca, de forma tal que las ventas en la región incrementen 30% en promedio cada año hasta el 2024.	Ventas en Cajamarca	Soles	Gerente Comercial (ambos canales)
		Ventas por cliente en Cajamarca	Soles / Cliente	Gerente Comercial (ambos canales)
		Participación de mercado en Cajamarca	Porcentaje	Gerente Comercial (ambos canales)
OCP 2.2	Ingresar a otros mercados regionales fuera de Cajamarca desde el año 2020 con una venta anual de 10.0 millones que deben crecer 50% anual hasta alcanzar 50.6 millones al año 2024.	Ventas fuera de Cajamarca	Soles	Gerente Comercial (ambos canales)
		Participación de mercado en otras regiones	Porcentaje	Gerente Comercial (ambos canales)
OCP 3.1	Desde el 2020 al 2024, abrir dos tiendas en promedio cada año en las principales ciudades fuera de Cajamarca.	Cantidad de tiendas inauguradas fuera de Cajamarca	Cantidad	Gerente General
OCP 3.2	Al año 2024 la capacidad de distribución a ciudades fuera de Cajamarca, habrá incrementado a un 30% de la capacidad total.	Capacidad de carga en rutas fuera de Cajamarca	Toneladas	Gerente de Producción y Logística
OCP 4.1	Al año 2024 se poseerá productos de marca propia en el 20% de las categorías más vendidas.	Venta de productos de marca propia / venta total	Porcentaje	Gerente Comercial (ambos canales)
<b>Perspectiva de Procesos</b>				
OCP 4.2	Al año 2024 establecer contratos de abastecimiento a largo plazo con el 100% de los proveedores de marcas propias.	Compras de productos de marca propia con contrato / total de compras de productos de marca propia	Porcentaje	Gerente de Logística
OCP 5.1	Inaugurar, en promedio, dos locales de formato de tienda por conveniencia cada año en las ciudades más grande de la región norte del país hasta el 2024.	Cantidad de tiendas por conveniencia inauguradas	Cantidad	Gerente General
		Venta por metro cuadrado de tienda	Soles / metro cuadrado	Gerente Comercial Canal Moderno
OCP 5.2	Abrir cada año, en promedio, 4 tiendas de descuento en las principales ciudades de las regiones del norte del país hasta el 2024.	Cantidad de tiendas de descuento inauguradas	Cantidad	Gerente General
<b>Perspectiva de Aprendizaje Interno</b>				
OCP 5.3	Al 2020 debe desarrollarse un área de marketing e inteligencia comercial en la empresa que se mantendrá y consolidará hasta el años 2024	Elaboración de reportes de ventas y rentabilidad	Cantidad	Gerente de Marketing
		Elaboración de reportes de inteligencia comercial	Cantidad	Gerente de Marketing
		Cantidad de estudios de investigación (marca, sector, clientes, etc.)	Cantidad	Gerente de Marketing

### 8.3. Conclusiones

El control permanente de los indicadores que miden tanto los objetivos de corto como de largo plazo es vital, porque permite conocer el avance frente a lo que se tenía planificado y establecer iniciativas frente a desviaciones respecto a la meta. Sin embargo, al considerar que RACSER ingresará en un mercado distinto, los indicadores deben ser interpretados de forma separada, y evitar cometer el error de comparar márgenes de rentabilidad o compra promedio por cliente en ambos canales. Cada canal debe contar con sus propios indicadores de objetivos para un análisis adecuado, lo que justifica, entre otros la implantación de una estructura matricial por canal.

El control mediante el Balanced Scorecard se debe realizar de forma frecuente y ser presentado al Directorio de la empresa; sin embargo, si RACSER continúa sin este cuerpo directivo, la presentación y análisis corresponde a la familia propietaria de la empresa, debido a que las decisiones estratégicas se encuentran a cargo de la familia propietaria bajo el liderazgo de fundador, el Sr. Ramiro Chávez.

## Capítulo IX: Competitividad de RACSER

Este capítulo y el siguiente constituyen la etapa final del plan estratégico y, en particular, en el presente capítulo se analiza el nivel de competitividad de RACSER con base en las principales ventajas competitivas que se identificarán para la empresa. La identificación de los potenciales clústeres en los canales de venta tradicional y moderna también es relevante para el análisis de la competitividad de la empresa.

### 9.1. Análisis Competitivo de RACSER

La herramienta para el análisis competitivo de la empresa fue desarrollada por Porter (2015) quien identificó un modelo con cuatro factores determinantes de la competitividad de las organizaciones, a saber: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) condiciones de sectores afines y de apoyo, y (d) condiciones de competencia y rivalidad. Este modelo establece la existencia de razones específicas por las que una organización genera o potencia ventajas competitivas que le permiten aventajar a sus rivales en el sector. También se debe considerar que la relevancia del modelo en el análisis de la competitividad no radica en los factores de forma individual, sino en las relaciones entre los factores.

*Condiciones de los factores.* En el caso de RACSER se identifica la existencia de brechas importantes en la infraestructura y los procesos respecto a la situación de los referentes de la industria, por lo que las primeras mejoras que se realicen sobre los procesos y la inversión en infraestructura y tecnología tendrán un impacto enorme sobre la eficiencia de la empresa. Como infraestructura logística, al año 2018, la empresa posee un almacén central y una flota de 17 vehículos de carga; sin embargo para los próximos años se plantea concentrar las inversiones en el ingreso al canal moderno mediante la apertura de tiendas, que significarán que el crecimiento de la infraestructura física necesaria para el abastecimiento, será mediante modalidades de alquiler de unidades de transporte o de almacenes necesarios

para continuar abasteciendo a clientes del sector tradicional y a las tiendas que se busca abrir como parte de la estrategia de ingreso a la venta minorista.

**Condiciones de la demanda.** El mercado en el que RACSER ha concentrado sus operaciones se encuentra en Cajamarca, y tal como se mencionó en el capítulo III, es la región más pobre del país con ingresos per cápita decrecientes y con problemas de índole político y social. La demanda de bienes de consumo masivo no se ha visto afectada, especialmente en los productos alimenticios; sin embargo, las marcas más preferidas por los consumidores son aquellas de los segmentos de precios bajos, por lo que se prevé una buena aceptación de los productos de marca propia. Respecto al formato de tiendas, el modelo de *hard discount* es el que resulta conveniente considerando la situación económica y social de Cajamarca y otras regiones de condiciones similares. Este modelo consiste en ofrecer una variedad limitada de productos a bajo precio y a la mejor calidad posible, y como resultado de desarrollar estructuras de bajo costo para trasladar esos ahorros al precio del consumidor final (Sánchez, 2018)

La dinámica de la demanda de Cajamarca y de las zonas rurales del norte del país o con condiciones de alta pobreza son adecuadas para el desarrollo de tiendas bajo el modelo de negocio *hard discount*, orientadas a clientes ávidos de promociones que le permitan ahorrar y mejorar su poder adquisitivo. La situación de Cajamarca no se replica en otras ciudades o ámbitos urbanos del norte del país, especialmente en aquellas que pertenecen las regiones costeras como Tumbes, Piura, La Libertad y Chiclayo, que poseen mayores niveles de ingresos y urbe con mayor cantidad de consumidores. Sin embargo, el sector rural que es la especialidad de RACSER son territorios de crecimiento potencial de este modelo de negocio.

**Condiciones de los sectores afines y apoyo.** Los sectores afines a la industria donde compite RACSER son aquellos correspondientes a los productores e importadores de bienes

de consumo masivo quienes buscan desarrollar cadenas de abastecimiento para lograr mayor cobertura en la venta de sus productos. Sin embargo, en este punto debe distinguirse a los grandes productores que poseen marcas líderes en sus rubros, de aquellos proveedores regionales que abastecen productos agrícolas principalmente. Esta distinción es importante debido al poder negociación que posee cada tipo de proveedor.

***Estrategia y rivalidad de las empresas.*** La ventaja competitiva que posee RACSER para hacer frente a sus competidores en el canal moderno deriva del conocimiento adquirido sobre los patrones de la demanda local, así como del prestigio que representa la marca RACSER en el mercado cajamarquino. Sin embargo, el ingreso a mercados fuera de la región de Cajamarca implicará competir con empresas más grandes con cobertura a niveles nacionales y especializados en los canales modernos. La mejor opción se puede encontrar en penetrar con el modelo de negocio de tiendas de descuentos hard discount, el modelo que más se acerca en Perú es el de la tienda Tambo, que aún se encuentra lejos de ofrecer una amplia variedad de productos de la canasta familiar a precios insuperables por la competencia.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de RACSER**

La ventaja que RACSER posee considerando los factores determinantes de la competitividad, analizados anteriormente, es la diferenciación en los productos y servicios conexos que ofrece a sus clientes como producto del conocimiento acumulado de los factores que afectan la demanda y los estilos de consumo en los mercados donde opera. La diferenciación se encuentra reforzada por la buena reputación que posee el fundador y la empresa entre sus actuales clientes. Esta ventaja debe ser explotada en la implementación de la estrategia de apertura de tiendas minoristas para asociar la marca de las tiendas y de los productos de marca propia a características como confianza y calidad.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de RACSER**

Cluster económico es la agrupación de organizaciones y empresas interrelacionadas que poseen características intrínsecas comunes, y que geográficamente se encuentran en una zona particular, que les permite obtener ventajas competitivas mediante la articulación de mercados, la eficiencia colectiva y la sinergia de sus cadenas productivas (Porter, 2015). En el caso del sector que comprende a los distribuidores de productos de consumo masivo o de las tiendas minoristas, no es posible establecer un clúster debido al criterio de concentración geográfica que se opone al objetivo de lograr una mayor cobertura geográfica de este tipo de negocios, es decir, los distribuidores o las tiendas buscan ampliar su cobertura geográfica, mientras que los clústeres se concentran en un determinado lugar.

Schwarz (2018) identificó a los clústeres económicos en el Perú al año 2017, los cuales se listan en la Tabla 34 y en la que se confirma que no existe un clúster que contenga a la actividad desarrollada por RACSER; sin embargo, en el despliegue de las estrategias planteadas es posible aprovechar los clústeres económicos existentes en la zona norte del país o que puedan abastecer de determinadas categorías de productos que comercializa la empresa. Los clústeres identificados que pueden coadyuvar a RACSER en la consecución de los objetivos son el clúster agroindustrial de Moquegua y el clúster productor de café y cacao de Cuzco.

### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Los potenciales clústeres que ayudarán a RACSER en el logro de su visión son aquellos que incluyan a empresas con las que se logrará una alianza estratégica para la provisión de servicios logísticos y productos de consumo masivo en marcas propias o de terceros que permita la obtención de una ventaja competitiva. Los principales aspectos estratégicos de este tipo de clústeres son: (a) que comprenda a empresas dedicadas a la producción o importación de bienes de consumo masivo, (b) que la cantidad de empresas del



clúster sea un facilitador de la competitividad en precios y disminuya el poder de los proveedores en la negociación, y (c) que la ubicación geográfica del clúster permita disminuir los costos logísticos relacionados con el transporte y almacenamiento.

Tabla 34

*Principales Clústeres Económicos de Perú*

Cluster	Ubicación	Movimiento económico 2017 <sup>a</sup>	Tipo de Operación
Agroexportador de Mango	Piura	122	Formal y legal
Minero	Ancash, La Libertad, Cajamarca, Paso, Cuzco y Arequipa	45,000	Formal y legal
Harina de Pescado	Ancash	1,500	Formal y legal
Agroexportador de Esparrago	Ica	550	Formal y legal
Logístico	Lima y Callao	3,800	Formal y legal
Turismo Arqueológico	Cuzco	420	Formal y legal
Turismo Corporativo	Lima	1,000	Formal y legal
Turismo Médico	Tacna	350	Formal y legal
Agroindustrial Sur	Moquegua y Tacna	380	Formal y legal
Café y Cacao	Cuzco y Pasco	400	Formal y legal
Minería artesanal e informal de oro	Ica	1,100	Formal e informal
Joyería de oro y plata	Lima	60	Formal e informal
Calzado y cuero	La Libertad	1,100	Formal e informal
Textil y Confecciones	Lima	2,100	Formal e informal
Repuestos para minería ilegal	Cusco	220	Formal e informal
Contrabando de mercadería	Puno, Cusco y Arequipa	550	Informal e ilegal
Forestal de madera	Loreto y Ucayali	550	Informal e ilegal
Productor de cocaína	Huánuco, San Martín y Ucayali	25,000	Ilegal
Productor de amapola	Cajamarca y Piura	1,100	Ilegal
Minería aluvial de oro	Madre de Dios	3,500	Ilegal

*Nota.* Tomado de “Reflexiones Sobre el Impacto de los Clusters Económicos en Perú” de M. Schwarz, 2018.

<sup>a</sup> Los datos están en miles de millones de US\$ y corresponden al año 2017.

## 9.5. Conclusiones

RACSER como empresa de carácter regional que se ha desarrollado como intermediario en la cadena de abastecimiento de productos de consumo masivo en el canal

tradicional, tiene como reto importante el despliegue de la estrategia de ingreso al canal moderno en el comercio minorista, debido a que los competidores actuales de este sector son corporaciones que poseen, como ventajas, un alto respaldo financiero y una importante cantidad de tiendas.

Para competir en este nuevo entorno, la empresa deberá explotar la ventaja de conocimiento del mercado gracias a la amplia experiencia de comercialización desarrollada por años en la región de Cajamarca, en las zonas rurales con altos niveles de pobreza y en las zonas urbanas que crecen rápidamente; sin embargo, debe adaptarse rápidamente a otros mercados regionales y ofrecer una propuesta de valor adecuada para sus clientes actuales y potenciales. La ampliación de las operaciones de RACSER hasta llegar a alcanzar una mayor cantidad de clientes implica que compita con empresas que se han afincado en otras regiones y con empresas de alcance nacional, que poseen un mayor nivel de competitividad, y apalancamiento financiero, por lo que es necesario que la marca con la que compita en el canal moderno posea un carácter regional y ligado a la comunidad. La propuesta de valor debe considerar la diferencia de ingresos que existe entre los ámbitos urbanos y rurales, así como las tradiciones y costumbres que determinan patrones de consumo en los mercados que actualmente compite y en aquellos a los que ingresará.

Al no pertenecer a ningún clúster en particular, RACSER deberá buscar alianzas estratégicas con empresas de otros clústeres que sean proveedores de bienes y servicios en condiciones más ventajosas y que le permitan el despliegue de sus estrategias. Estas condiciones no sólo se refieren a precios y calidad de productos; sino también a condiciones de entrega, crédito otorgado y *rebate* para el financiamiento de actividades de promoción, entre otros.

## **Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones**

El último capítulo presenta el Plan Estratégico Integral (PEI) de RACSER para el período 2020 – 2024, período en el cual se plantea lograr la visión de la empresa mediante el despliegue de las estrategias planteadas en los capítulos anteriores. También se presentan las conclusiones y recomendaciones finales, así como una descripción del escenario futuro propuesto para la empresa.

### **10.1. Plan Estratégico Integral**

El PEI de RACSER es la consolidación y presentación de los principales factores que inciden en el proceso estratégico como los elementos y factores de evaluación de estrategias de las matrices detalladas en el capítulo VI, así como los objetivos de corto y largo plazo que se han precisado en el capítulo VII, la misión y visión. La Tabla 35 muestra el PEI de la compañía.

### **10.2. Conclusiones Finales**

1. RACSER es una empresa familiar que ha crecido hasta ubicarse como el principal distribuidor de productos de consumo masivo del canal tradicional de la región Cajamarca. A pesar del entorno económico y social desfavorable de la región, la empresa ha tenido un buen desempeño gracias al aprendizaje de los factores que determinan la demanda del mercado como producto de la experiencia acumulada, del control estricto de los inventarios y de la disciplina en el manejo financiero de la empresa. La empresa, a lo largo de su historia, se ha desarrollado sin mayores niveles de profesionalización entre los trabajadores de la empresa y con la dirección a cargo de los dueños y fundadores de la misma. La baja profesionalización del personal en puestos claves de la empresa es un factor que debe ser revertido para la implementación estratégica y los objetivos que se propone en el presente trabajo.

Tabla 35

Plan Estratégico Integral de RACSER

**Visión:** Para el año 2024, RACSER deberá ser parte de las 10 empresas más grandes de distribución y comercialización de bienes de consumo masivo a nivel regional en Perú, ofreciendo productos de calidad a clientes y consumidores y fortaleciendo su presencia en los todos los canales de abastecimiento.

Intereses Organizacionales	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	Principios Cardinales	Valores
1. Consolidación en la región norte de Perú 2. Generación de altos niveles de rentabilidad 3. Ampliación de las operaciones (productos y territorios) 4. Innovación en los procesos	Para el año 2024 lograr una ROA y ROE de 8% y 20% respectivamente.	Lograr un crecimiento promedio anual de las ventas de 38% como mínimo en los próximos cinco años hasta el año 2024.	Ampliar las ventas a otras regiones de la zona norte del país. En el año 2024, como mínimo, el 24% de los ingresos debe provenir de otras regiones fuera de Cajamarca.	Ampliar el desarrollo de productos de marcas propias hasta que represente un mínimo de 15% de los ingresos totales al año 2024.	Desarrollar una cadena de tiendas propias con formatos del canal moderno. Al año 2024 se deben poseer 30 tiendas.	1. Influencia de terceras partes. 2. Lazos presentes y pasados 3. Contrabalanceo de intereses 4. Conservación de los competidores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Honestidad, orden, puntualidad y ética profesional del personal en todos los niveles de la empresa.</li> <li>Respeto a los demás y al medio ambiente.</li> <li>Compromiso con los clientes internos y externos, buscando cumplir con las expectativas de los mismos.</li> <li>Identidad, valorar y respetar las costumbres locales de las regiones donde la empresa desarrolla sus actividades.</li> </ul>
<b>Estrategias</b>							
ER1: Ingresar a otros mercados regionales en Perú.	x	x	x		x		
ER2: Ampliar e impulsar la cartera de productos de marca propia.	x	x	x	x	x		
ER3: Desarrollar un canal de ventas virtual para bodegueros y otros establecimientos del sector tradicional.	x	x		x			
ER4: Abrir tiendas del formato de canal moderno en las principales ciudades.	x	x	x		x		
<b>Tablero de Control</b>						<b>Tablero de Control</b>	
<b>Perspectiva Financiera:</b>						<b>Perspectiva del Cliente</b>	
Gasto de ventas / ventas	OCP 1.1: Los gastos de ventas y administración no deben superar el 2.2% y 1.4% respectivamente al año 2024.	OCP 2.1: Las ventas en la región Cajamarca deben incrementar anualmente en un 30% hasta el año 2024.	OCP 3.1: Entre los años 2020 y 2024 abrir dos tiendas en promedio cada año en las principales ciudades fuera de Cajamarca.	OCP 4.1: Al año 2024 se poseerán productos de marca propia en el 20% de las categorías más vendidas.	OCP 5.1: Hasta el año 2024 deben inaugurarse al menos dos locales de formato de tienda por conveniencia en la región norte.	Código de Ética	
Gasto de administración / ventas						● Vocación de servicio al cliente.	
Tasa de financiamiento						● Rechazo de cualquier manifestación de racismo y acoso.	
Deuda en moneda extranjera / deuda total						● Compromiso con la seguridad de los trabajadores.	
Pasivos no corriente / patrimonio						● Respeto por las normas establecidas en las leyes de Perú, el reglamento interno de la empresa y la normatividad local.	
Inversiones en activo fijo	OCP 1.2: Buscar financiamiento a una tasa máxima de 9% en dólares americanos e intercambiar la deuda a moneda nacional.	OCP 2.2: Ingresar a otros mercados fuera de Cajamarca, con una venta anual de S/. 10 millones que deben crecer 50% anual hasta el 2024.	OCP 3.2: La capacidad de distribución a ciudades fuera de Cajamarca respecto a la capacidad total de distribución debe crecer anualmente 6% hasta alcanzar 30% en el 2024.	OCP 4.2: Anualmente, hasta el 2024, se debe crecer en 20% en la cantidad de proveedores de productos de marca propia con contratos de abastecimiento hasta llegar al 100% en el 2024.	OCP 5.2: Abrir cada año y hasta el año 2024, un promedio de 4 tiendas de descuento en las principales ciudades de las regiones del norte.	● Rechazo a cualquier acto doloso en la empresa.	
Activo fijo / activo total						● Confidencialidad de la información. .	
<b>Perspectiva del Cliente</b>						● Respeto entre todos los integrantes de la empresa y con los miembros externos.	
Ventas en Cajamarca						Elaboración de reportes de ventas y rentabilidad	
Participación de mercado en Cajamarca	OCP 1.3: Al menos el 50% del financiamiento de proyectos de expansión debe ser de deuda a terceros					Elaboración de reportes de inteligencia comercial	
Ventas fuera de Cajamarca						Cantidad de estudios de investigación	
Participación de mercado en otras regiones							
Cantidad de tiendas inauguradas fuera de Cajamarca	OCP 1.4: El año 2020 los activos deben crecer 69% y el resto de años hasta el 2024 los activos deben crecer 31% en promedio.						
Capacidad de carga en rutas fuera de Cajamarca							
Recursos: Humanos, Físicos, Financieros, Tecnológicos.							

**Misión:** Distribuir y comercializar productos de consumo masivo en las regiones de Perú con una propuesta de valor fundamentada en el uso de la tecnología, la excelencia en la gestión de inventarios y el transporte, y el respeto por el medio ambiente. Cumpliendo con la expectativa de los proveedores y los clientes, y generando puestos de trabajo en las diversas regiones del país.

2. El entorno presenta un desafío a RACSER: el ingreso y rápido crecimiento del canal moderno en las ventas minoristas de productos de consumo masivo mediante tiendas en diversos formatos como supermercados, tiendas por conveniencia, tiendas de descuento o de hard discount, mini markets, etc. Estos formatos desplazan a las bodegas y puestos de mercado que son el fundamento del canal tradicional, que se traduce en una amenaza vital para RACSER. Esta amenaza debe ser mitigada o revertida con el despliegue de las estrategias que se detallan en este documento.
3. Ante las condiciones del entorno y las limitaciones determinadas por factores internos como el bajo nivel de profesionalización del personal y la centralización de las decisiones en el Gerente General, RACSER se encuentra en un punto crítico de su historia y de continuar sin mayores cambios, su supervivencia en el mercado presenta un alto riesgo. Ante esta situación, el planeamiento estratégico se hace necesario para la empresa y así plantear un punto de inflexión en su curso de crecimiento.
4. Considerando la situación deseada por RACSER, que se expresa en la visión, los intereses y los objetivos de largo plazo, la empresa debe desplegar estrategias que le permitan virar al canal moderno, enfocándose en el comercio minorista, desarrollando productos de marca propia y expandiéndose para llegar a más clientes y reducir el riesgo que supone el entorno en Cajamarca.
5. Como parte del esfuerzo que supone la implementación estratégica se debe desarrollar la marca RACSER mediante la comercialización de productos de marca propia y las tiendas de formato del canal moderno. Estas tiendas deben adecuarse al entorno que presenta sus áreas de influencia, de esta manera, pueden

configurarse como tiendas por conveniencia o tiendas de descuentos con propuestas de valor diferenciadas.

6. Para la implementación de las estrategias planteadas en el presente trabajo, la empresa debe adquirir nuevas habilidades y conocimiento. También es necesario que establezca alianzas estratégicas con sus proveedores mediante contratos en términos de precios, volúmenes, condiciones de abastecimiento y crédito, entre otros factores.
7. Las inversiones futuras de RACSER deben concentrarse en la infraestructura necesaria para las tiendas; mientras que el almacenamiento y el transporte pueden ser adquiridos como servicios de alquiler de activos o mediante tercerización de estos procesos. Los actuales competidores de la empresa, en el futuro se pueden convertir en proveedores, según el desarrollo y crecimiento de la estrategia de desarrollo de tiendas.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

1. Este planeamiento estratégico debe ser presentado a consideración del Gerente General y de los miembros de la familia, que participan en la gestión de la empresa, para su implementación en la empresa.
2. Considerando el entorno competitivo y las ventajas que poseen las empresas del canal moderno, RACSER requiere apostar agresivamente por el desarrollo de una gerencia en tecnología e infraestructura de sistemas de información e innovación, que impacte tanto en el canal tradicional como en el canal moderno que se pretende desarrollar.
3. Se recomienda el desarrollo de una asesoría estratégica para la familia propietaria del Grupo Chali, a fin de determinar una política interna de participación en las



empresas, de reparto de dividendos y otros aspectos importantes que impactan el desenvolvimiento de RACSER.

4. Los procesos de toma de decisiones en la empresa deben ser delegados, sustentados y evaluados según las prioridades que establezcan el despliegue de las estrategias. La concentración de las decisiones estratégicas en el Gerente General, no es una buena práctica para RACSER, razón por la que se propone el modelo de organización matricial por canal, dado que permite la innovación y organiza el cambio.
5. RACSER debe formar parte activa en los gremios empresariales regionales con la finalidad de hacer sinergia con los competidores y clientes.
6. Delegar funciones y responsabilidades en la estructura organizativa, así como desarrollar métodos eficientes de control de inventarios, acelerará el crecimiento de la empresa en otras regiones.

#### **10.4. Futuro de RACSER**

En los próximos cinco años RACSER deberá poseer una marca conocida de tiendas minoristas en la región norte del país, lo suficientemente fuerte como para competir y desplazar a cadenas de tiendas que ingresan a mercados regionales como parte de su expansión desde Lima. La ventaja competitiva que sustente las estrategias de la empresa debe fundamentarse en la diferenciación por calidad de producto y servicio, ofreciendo una propuesta de valor a sus clientes que la diferencie respecto de sus competidores.

A futuro, RACSER debe prepararse para competir en el sector de los supermercados, o de tiendas con formatos más grandes a nivel nacional, en el sector rural y/o en zonas marginales de las ciudades, dada su experiencia y siempre conservando los principios que le han granjeado reconocimiento y recompra. Las categorías de productos que comercializa la empresa deben ampliarse y aprovechar las ventajas de los clústeres productivos del país. La



estrategia de crecimiento puede ser horizontal e inorgánica. A nivel nacional el reto más importante representa el ingreso al mercado de Lima y Callao por el nivel de competencia que poseen; sin embargo, el sector se encuentra en franco crecimiento debido al desplazamiento del sector tradicional y a las condiciones económicas favorables del país.



## Referencias

- América Economía. (2018). *Conozca las 500 empresas más grandes de Latinoamérica 2018*. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-las-500-empresas-mas-grandes-de-latinoamerica-2018>
- Archer Daniels Midland Company. (2019). *Our Company*. Recuperado de: <https://www.adm.com/our-company>
- Ayala, A., y Castillo, V. M. (2014). La distribución de alimentos y bebidas en México: una perspectiva desde el comercio tradicional. *Espacio abierto*, 23(4), 661-681. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/122/12232821006.pdf>
- Ballesteros, P., Robledo, M. y Barrios, H. (2015). Modelo de capacitación sobre logística integral de almacenamiento para autoservicios de retail. *Scientia et technica*, 20(1), 32–41. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=116165875&lang=es&site=ehost-live>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018). *Reporte de inflación diciembre 2018*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/report-de-inflacion-diciembre-2018.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Notas de estudio del BCRP Nro. 23*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2019/nota-de-estudios-23-2019.pdf>
- Banco Mundial. (2018). *Doing business 2018. Reformando para la creación de empleos*. Washington: World Bank Group.
- BBVA Research. (2018). *Perú: Situación retail moderno 2018*. Recuperado de: <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2018/11/Peru-Retail-Moderno.pdf>

- Belapatiño, V., Grippa, F., y Perea, H. (2017). *Perú informalidad laboral y algunas propuestas para reducirla*. Lima, Perú: Observatorio Económico. Recuperado de: <https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/01/Observatorio-informalidad-laboral1.pdf>
- Betanzo, E. (2014). Análisis comparativo de experiencias internacionales en transporte urbano de carga: propuestas para enfrentar sus desafíos. *Acta universitaria*, 24(2), 41-52.
- Bunge. (2019). *2018 Annual report embracing change, building on our mission*. Recuperado de: <https://www.bunge.com/2018ar.pdf>
- Castro, A., Hoyos, J. L., Montes, J. M., Palacio, J. C., Solleiro, J. S., Vargas, E. E., Zartha, J. W. (2018). Propuesta de modelo de gestión de innovación para una empresa de ventas al consumidor final. *Revista lasallista de investigación*. 15(1), 75-89. doi: 10.22507/rli.v15n1a8
- Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú [CENTRUM Católica]. (2019). *Resultados del ranking de competitividad mundial 2019*. Lima, Perú: CENTRUM Publishing. Recuperado de: [https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/resultados\\_del\\_ranking\\_de\\_competitividad\\_mundial\\_2019.pdf](https://www.centrumthink.pucp.edu.pe/Docs/files/resultados_del_ranking_de_competitividad_mundial_2019.pdf)
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2019). *Visión del Perú al 2050*. Sesión 126 del Foro del Acuerdo Nacional. Lima, Perú. Recuperado de: <https://www.ceplan.gob.pe/visionperu2050/>
- Chopra, S. y Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro* (5a ed.) México: Pearson.
- Cisneros, V. (2017). *Discusión de los factores que confluyen en la distribución minorista en lima metropolitana para los supermercados: el caso del retail moderno versus el*

*tradicional* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica de Perú, Lima, Perú).

Recuperado de: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9739>

D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed.). Lima, Perú: Pearson.

Degregori C. I. (2014). Cambios culturales en el Perú: serie diversidad cultural 3. *Del mito de Inkarrí al mito del progreso: poblaciones andinas, cultura e identidad nacional*. Lima: Perú. Ministerio de Cultura.

García, E. (2011). *Una aproximación al retail moderno*. Universidad del Pacífico, Lima.

Global Fire Power. (2019). *Latin american powers ranked by military strength*. Recuperado de: <https://www.globalfirepower.com/countries-listing-latin-america.asp>

Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations* (5th ed.) [Las relaciones de las naciones]. Nueva York, NY: Macmillan.

Hernández, M. y Gimeno, F. (2013). *La participación del distribuidor oficial en los canales de distribución paralelos: una explicación a partir de la teoría de los grupos de referencia*. (pp. 61-75). Oviedo, España: Universidad de Oviedo.

Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú (2016). *Sistema integrado de estadísticas de la criminalidad y seguridad ciudadana*. Recuperado de: <http://datacrim.inei.gob.pe/panel/mapa>

Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú (2017). *Perú: producto bruto interno por departamentos 2007-2016*. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1439/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1439/1ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú (2018). *Resultados definitivos de los censos nacionales 2017 Cajamarca*. Recuperado de:

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1558/1ibro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1558/1ibro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú (2019). *Perú: Estimaciones y proyecciones de la población nacional por calendario y edad simple 1950-2050*.

Boletín Especial Nro. 24. Recuperado de:

[https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1681/1ibro.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1681/1ibro.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023*.

Lima: Perú: Recuperado de:

[https://www.mef.gov.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2020\\_2023.pdf](https://www.mef.gov.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2015). *Delimitación marítima entre el Perú y Chile ante la Corte Internacional de Justicia*. Fondo Editorial del Congreso de la República.

Lima: Perú.

Ministerio de Salud. (2019). *Gobierno aprueba Decreto Supremo que modifica el Reglamento de la Ley de Alimentación Saludable*. Recuperado de:

<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/29502-gobierno-aprueba-decreto-supremo-que-modifica-el-reglamento-de-la-ley-de-alimentacion-saludable>

Ministerio del Ambiente. (2012). *Plan nacional de acción ambiental PLANAA – Perú 2011-2021*. (2a ed.). Recuperado de: [http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana\\_2011\\_al\\_2021.pdf](http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf)

Ministerio del Ambiente. (2015) Estudio de desempeño ambiental 2003 -2013. Documento de trabajo. Lima: Perú. Recuperado de: [http://www.minam.gob.pe/esda/wp-content/uploads/2016/09/estudio\\_de-desempeno\\_ambiental\\_esda\\_2016.pdf](http://www.minam.gob.pe/esda/wp-content/uploads/2016/09/estudio_de-desempeno_ambiental_esda_2016.pdf)

Molinillo, S. (2014). *Distribución comercial aplicada* (2a ed.). Madrid, España: Editorial ESIC.

- Muñoz, P., y Guibert, Y. (2016). Perú: El fin del optimismo. *Revista de ciencia política (Santiago)*, 36(1), 313-338.
- Nielsen Company. (2015). *Confianza del consumidor peruano*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/report/2015/confianza-del-consumidor-peruano-cuarto-trimestre-20141/#>
- Nuechterlein, D. E. (1973). *United States: National interests in a changing world* [Estados Unidos: Intereses nacionales en un mundo cambiante]. Louisville, KY: Kentucky University Press.
- Oubiduña, J., Villaseñor, N., y Yagüe, M. (2013). El papel de las TIC en la creación de beneficios en la cadena de valor de la distribución. En *Estrategias de distribución y comportamiento de compra multicanal: Tendencias y oportunidades para que fabricante y distribuidor rentabilicen sus decisiones de marketing*. (pp. 109-132). Fundación Ramón Areces.
- Perú Retail. (2018). *Canal Tradicional: Retos y oportunidades en el mercado peruano*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/canal-tradicional-retos-oportunidades-mercado-peruano>
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D. F., México: Patria.
- Quintero-Arango, L. (2017). Responsabilidad social empresarial en las empresas del sector minorista. *Clio America*, 11(22)  
doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.21676/23897848.2436>
- RACSER (2016). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://grupochali.com/quienesSomos.html>
- RACSER (2019). *Perfil de Comercializadora y Distribuidora RACSER S.A.* Cajamarca: Perú.

Reyes, A., Roseth, B. y Santiso, C. (2018). *El fin del trámite eterno: ciudadanos, burocracia y gobierno digital*. Banco Interamericano de Desarrollo. doi:

[dx.doi.org/10.18235/0001150](https://doi.org/10.18235/0001150)

Rivera, J. A. (2015). Poder de negociación y características de las firmas. (Tesis de grado, Universidad de Chile, Santiago, Chile). Recuperado de:

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137064/cf->

[rivera\\_jc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/137064/cf-rivera_jc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15a ed.). México: Pearson.

Rojas, E. F., Poveda, L., y Grimblatt, N. (2016). *Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe 2016*. CEPAL. Recuperado de:

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40528/6/S1601049\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40528/6/S1601049_es.pdf)

RPP Radio Programas del Perú (2018) *Más de 600 funcionarios públicos de Cajamarca son procesados por corrupción*. Recuperado de: <https://rpp.pe/peru/cajamarca/mas-de-600-funcionarios-publicos-de-cajamarca-son-procesados-por-corrupcion-noticia-1113355>

Sánchez., L. A. (2018). *El impacto de los establecimientos hard discount o tiendas de descuento en el sector comercial de Colombia*. Colombia: Universidad La Salle.

Recuperado de:

[https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2592&context=administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2592&context=administracion_de_empresas)

Schwarz, M. (2018). *Reflexiones sobre el impacto de los clusters económicos en el Perú*.

Perú: Universidad de Lima. Recuperado de:

[http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6232/Schwarz\\_%20Max\\_impacto\\_clusters.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/6232/Schwarz_%20Max_impacto_clusters.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



Silva, H. (2012). Panorama del negocio minorista en Colombia. *Pensamiento & gestión*, (32), 115-141. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a06.pdf>

Toledo, L. A., Garber, M. F., y Farias, G. (2017). Notas críticas sobre las Estructuras Organizacionales y el Marketing. *Gestión Joven*, (17), 3.

World Economic Forum. (2018). *The global competitiveness Report 2018*. Recuperado de: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

Zavaleta, M. (2014). *La batalla por los recursos en Cajamarca*. Cuaderno de trabajo 18. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

