Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

Alianzas estratégicas en un mercado globalizado Caso: empresa de servicios de almacenamiento de documentos

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración mención Gestión Empresarial

AUTOR

Hugo Froilán VEGA HUERTA

ASESOR

Dr. Johans Julio Edmundo Vladimir LÓPEZ MAS

Lima, Perú

2000



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Vega, H. (2000). *Alianzas estratégicas en un mercado globalizado. Caso: empresa de servicios de almacenamiento de documentos*. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración mención Gestión Empresarial. Unidad de Posgrado, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

DEDICATORIA

A mi padre que desde el cielo ilumina mis caminos, a mi madre por la fuerza espiritual que en todo momento supo infundirme, a mis hermanos por el constante apoyo que me brindaron, a mi esposa y a mis hijos que son la razón de mis logros, y en general a todos mis amigos quienes colaboraron con este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

A mi asesor de tesis, Dr. Julio López Más a quién expreso mi más sincero agradecimiento por sus magistrales recomendaciones y acertadas críticas que han permitido mejorar y enriquecer el contenido del tema tratado.

Al Mg. Gilberto Cárdenas y al Dr. Jorge Guillén, quienes con especial dedicación y en calidad de miembros del jurado revisor contribuyeron importantemente en la mejora del presente trabajo.

Al Magister Percy Gavidia, representante de la Empresa Pierce Leahy Perú por gran colaboración y apoyo con documentación y material fotográfico que realzó el contenido de la investigación

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN …… 1

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA Y LA METODOLOGÍA…… 2
1.1. EL PROBLEMA…….. 2
1.1.1. Formulación del Problema.
1.1.2. Descripción del Problema
1.1.3. Objetivos de la Investigación.
1.1.4. Hipótesis
1.1.5. Variables
1.1.6. Limitaciones de la Investigación.
1.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN…… 4
1.2.1. Población.
1.2.2. Muestra
1.2.3. Técnica de Observación.
1.2.4. Técnicas de Recolección de Datos.
1.2.5. Técnicas de Análisis de Datos
1.2.6. Instrumentos de Recolección de Datos

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO…….. 7
2.1. ESTRATEGIA DE ALIANZAS EN UN MERCADO GLOBALIZADO……. 7
2.1.1. Definición de Términos Básicos
2.1.2. El reto de las Empresas en el Mercado Globalizado
2.1.3. Estrategia de Alianzas para el Acceso al Mercado Global
2.1.4. Requisitos para Prosperar en las Alianzas
2.1.5. Factores para Minimizar los Riesgos de una Alianzas
2.2. ¿QUIÉNES DEBEN CONFORMAR UNA ALIANZA?..... 10
2.2.1. Tipos de Compañías
2.2.2. Elección de Socios
2.2.3. Una Alianza no es para Siempre
2.3. ¿CÓMO LOGRAR ÉXITO EN LAS ALIANZAS?..... 11
2.3.1. Resultado del Análisis de un Grupo de Alianzas.
2.3.2. Negocios Relacionados y Nuevos Mercados Geográficos
2.3.3. Fortaleza Similar
2.3.4. Autonomía y Flexibilidad
2.3.5. Terminación por Adquisición
2.4. LOGICA MUNDIAL DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS……. 13
2.4.1. Opciones
2.4.2. Una Herramienta Estratégica de Creciente Difusión
2.4.3. Importancia de los Costos fijos

CAPÍTULO III: SERVICIO ALMACENAMIENTO DE DOCUMENTOS…… 13
3.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO…… 17
3.1.1. Clasificación de Documentos
3.1.2. Almacenamiento de Documentos
3.1.3. Gestión de Documentos
3.1.4. Transferencia a Dispositivos Magnéticos
3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR…… 17
3.2.1. Mercado Para Este Servicio
3.2.2. Oferta: Principales Empresas que Brindan este Servicio.
3.2.3. Demanda Del Servicio.
3.2.4. Futuro Del Servicio.

CAPÍTULO IV: EMPRESA LOCAL SEPROFILE…… 19
4.1. CORPORACIOÓN GÉNESIS MADRE DE SEPROFILE…… 19
4.1.1. Descripción y Reseña Histórica de la Corporación Génesis.
4.1.2. Organigrama de la Corporación Génesis.
4.1.3. Empresas que conforman la Corporación Génesis
4.1.4. Misión de la Corporación Génesis.
4.1.5. Objetivos de la Corporación Génesis.
4.2. DESCRIPCIÓN DE SEPROFILE…… 21
4.2.1. Gestación y Creación de Seprofile.
4.2.2. Organigrama de Seprofile.
4.2.3. Misión de Seprofile
4.2.4. Objetivos de Seprofile.
4.2.5. Descripción de Los Servicios que Brinda Seprofile
4.3. ENTORNO DE SEPROFILE…… 26
4.3.1. Macroentorno Favorable
4.3.2. Entorno Directo Previsible.
4.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE SEPROFILE…… 27
4.4.1. Producto Original.
4.4.2. Conocimiento del Mercado
4.4.3. Organización Experimentada.
4.4.4. Personal Calificado
4.4.5. Infraestructura Adecuada.
4.4.6. Asesoría Externa
4.4.7. Desconfianza de los Potenciales Clientes
4.4.8. Credibilidad de la Competencia
4.5. OPORTUNIDADES Y RIESGOS DE SEPROFILE…….. 29
4.5.1. Evolución Del Mercado.
4.5.2. Reacción de la Competencia Local
4.5.3. Competencia del Exterior
4.6. ESTRATEGIA DE MARKETING DE SEPROFILE……... 29
4.6.1. Diferenciación por Tecnología y Mano de Obra
4.6.2. Segmentos: Clientes Corporativos y Transnacionales.
4.6.3. Mezcla de Marketing; Relevando Producto y Precio
4.7. ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO SEPROFILE……... 31
4.7.1. Supuestos.
4.7.2. Inversión
4.7.3. Estructura de Sueldos y Salarios
4.7.4. Estructura de Aportes y Deudas
4.7.5. Flujo de Fondos y VPN
4.8. RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE SEPROFILE…… 34
4.8.1. Análisis de los Resultados de Seprofile.
4.8.2. Pronóstico de Seprofile de Mantenerse Situación.
4.8.3. Opción Estratégica de Seprofile

CAPÍTULO V: PIERCE LEAHY, EL SOCIO ESTRATÉGICO……... 37
5.1. EMPRESA PIERCE LEAHY…… 37
5.1.1. Descripción de Pierce Leahy.
5.1.2. Misión de Pierce Leahy.
5.1.3. Objetivos de Pierce Leahy…….. 37
5.2. ESTRATEGIA DE MARKETING DE PIERCE LEAHY.
5.2.1. Diferenciación por Tecnología
5.2.2. Diferenciación Calidad de Servicio.
5.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE PIERCE LEAHY…… 42
5.3.1. Excelente Imagen.
5.3.2. Liderazgo Internacional.
5.3.3. Tecnología de Punta.
5.3.4. Personal Calificado
5.3.5. Precios Bajos
5.3.6. Atención Especializada
5.3.7. Desconocimiento del Mercado Local

5.4. ESTÁNDARES DE FUNCIONAMIENTO DE PIERCE LEAHY……... 44
5.5. RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE PIERCE LEAHY…….. 45
5.5.1. Satisfacción de los Clientes de Pierce Leahy.
5.5.2. Satisfacción del Personal de Pierce Leahy.
5.5.3. Ingresos de Pierce Leahy.
5.5.4. Cobertura Internacional de Pierce Leahy.
5.5.5. Liderazgo Internacional de Pierce Leahy

CAPÍTULO VI: LA ALIANZA ESTRATÉGICA PIERCE LEAHY PERU…… 47

6.1. CREACIÓN DE LA ALIANZA PIERCE LEAHY PERU……. 47
6.1.1. ¿Por qué una Alianza?
6.1.2. Creación de la Alianza Pierce Leahy Perú
6.1.3. Constitución Jurídica de Pierce Leahy Perú
6.2. COMPROMISOS ADOPTADOS……. 47
6.2.1. Por Parte de Seprofile
6.2.2. Por Parte de Pierce Leahy
6.2.3. Compromisos Comunes.
6.3. ESTRATEGIA DE VENTAS……. 48
6.3.1. Organigrama de Pierce Leahy Perú.
6.3.2. Tarifas de los Servicios que Brinda Pierce Leahy Perú.
6.3.3. Fuerza de Ventas de Pierce Leahy Perú.
6.3.4. Mecanismos de Control de Pierce Leahy Perú
6.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ALIANZA…….. 49
6.4.1. Unión Fortalezas Individuales
6.4.2. Minimización de las Debilidades Individuales
6.5. RESULTADOS DE LA GESTIÓBN DE LA ALIANZA…….. 50
6.5.1. Resultado de las Ventas de Pierce Leahy Perú
6.5.2. Participación de Pierce Leahy Perú en el Mercado Nacional
6.5.3. Calidad de Servicio y Satisfacción de los Clientes
6.5.4. Satisfacción del Personal de Pierce Leahy Perú

CONCLUSIONES…… 57

RECOMENDACIONES…….. 58

BIBLIOGRAFÍA……. 58

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la presente TESIS ha tenido como motivación la apreciación que hoy en día, en nuestro país, muchas empresas quiebren debido a la difícil coyuntura económica y social que venimos atravesando, y que al parecer muchos empresarios y gerentes acepten esta realidad como una consecuencia inexorable de la crisis que se vive; pero mientras tanto, paradójicamente, otras compañías consolidan su posición de líderes y otras emergen con gran facilidad asumiendo posiciones de vanguardia.

Al mismo tiempo observamos que día a día, más países vienen abriendo sus fronteras comerciales, eliminando progresivamente las barreras que impiden la libre circulación de mercancías y marchando hacia la liberación del flujo de factores que requiere la producción. Por ello, las compañías de ahora tienen que realizar una planificación estratégica afrontando el reto de ser competitivos no sólo con compañías similares de su país, sino también con las del resto del mundo.

El objetivo de esta tesis es demostrar, con un caso real, que la ALIANZA ESTRATEGICA DE EMPRESAS es una opción muy importante y una buena alternativa en nuestro país, ya que la nueva realidad de la competencia en los mercados mundiales las vuelve necesarias. Las compañías necesitan compartir costos, habilidades y acceso a los mercados; por tanto, los gerentes deben aprender a gestionar relaciones de cooperación competitiva tanto con compañías nacionales como extranjeras.

He aquí una pequeña ilustración análoga y amena de una alianza competitiva. *"Si suena una buena marinera y en el estrado hay una bella bailarina trujillana de larga cabellera y de dulce sonrisa que levantando el orillo de su largo vestido negro anuncia un jugoso premio y llama para ver si un ilustre caballero se digna a hacerle duelo. Tú que bailando eres experto, pero te falta el pañuelo ¿qué harías, sabiendo que tu amigo de al lado sí tiene, pero para que lo uses te cobra la mitad del premio? Tendrías tres opciones: La primera, callar y en silencio dejar la oportunidad a un tercero (no eres competitivo y dejas pasar una oportunidad); la segunda, salir a bailar sin pañuelo (causarías mala imagen y probablemente quedarías descalificado) y la tercera, conseguir el pañuelo y subir al escenario donde ganarías el premio y además arrancarías del público un prolongado aplauso (serías competitivo, causarías buena imagen, compartirías el premio con tu amigo y todos terminarían ganando)".*

Este ejemplo muestra cómo la alianza estratégica de los dos amigos, optimizando el uso sus recursos propios (la habilidad de bailar y el pañuelo) puede acceder al mercado (el premio) con un beneficio mutuo, brindando una buena imagen y recibiendo la aceptación del producto que ofrecen (el baile de la marinera).

CAPÍTULO I: El PROBLEMA Y LA METODOLOGIA

1.1. EL PROBLEMA

1.1.1. Formulación del Problema

La globalización de la economía mundial obliga a los gerentes de nuestros días a pensar que los recursos necesarios para su empresa pueden encontrarse más allá de sus fronteras, así mismo que los competidores directos no son solamente compañías locales sino también internacionales. Esto hace necesario la aplicación de estrategias integradas globales.

La formación de alianzas en el mercado globalizado frecuentemente es el punto de partida en la optimización de acceso a los mercados, pues dos o más empresas pueden unir fortalezas y minimizar debilidades, mejorando así mutuamente su imagen y la calidad del producto.

En el presente trabajo presentamos el caso de la empresa peruana Seprofile. Esta empresa creada en junio de 1977 se dedica a la venta de servicios de almacenamiento de documentos, las ventas están orientadas al mercado local, específicamente a la capital de Lima. Después de casi un año de operaciones, esta compañía estaba prácticamente quebrada pese a los denodados esfuerzos realizados por sus directivos y la aplicación de diversas estrategias las ventas eran bajas y los egresos superaban a los ingresos; por lo tanto, se tenía que tomar una decisión. Para ello, en mayo de 1998 los directivos de la empresa, asesorados por un grupo de especialistas, decidieron realizar un estudio exhaustivo tanto de la empresa como de su entorno. Como resultado de dicho estudio se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Al Interior de la Empresa:

- Se ha invertido en exceso en campañas de marketing con la finalidad de mejorar al máximo la IMAGEN de la empresa sin los resultados esperados.
- Existen muchos clientes potenciales interesados en el producto, (constante solicitud de cotizaciones y visitas a nuestras instalaciones), que no son captados por
- La mayoría de las compañías corporativas y no se deciden por este servicio, en contraste con lo que viene sucediendo en muchos otros países del mundo.
- El principal problema para la venta de este servicio es que empresa carece de una imagen adecuada.

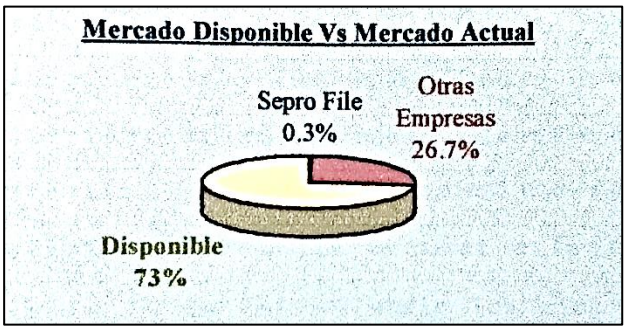
En el Entorno de la Empresa:

- A nivel nacional existen alrededor de 300 compañías que requieren este servicio, y cuyo volumen total de documentación supera al millón de cajas.
- Respecto a la competencia, el estudio mencionado proporcionó el siguiente resultado:

Empresa	Cajas	Porcent
Ransa Archivo	156,000	15.6
Central File	81,300	8.1
File Service	15,800	1.6
Abin Service	13,560	1.4
Sepro File	3,340	0.3
Mercado Actual	270,000	27.0
Mercado Potencial	730,000	73.0
MERCADO TOTAL	1'000,000	100.0

Servicio de Almacenamiento de Documentos en junio del 98
Cuadro 1.1.1.a

- Podemos apreciar que después de 13 meses de gestión, es decir, hasta junio de 1998 Seprofile captó tan sólo 3,340 cajas de documentos equivalentes al 0.3% del total de documentación disponible en el mercado; mientras que la competencia posee el 26,7%; y el 73% restante se encuentra en los almacenes u oficinas de los potenciales clientes.
- Ahora mostramos la relación entre el volumen captado por Seprofile, su competencia y el mercado disponible.



Cuadro 1.1.1.b

En el mercado internacional existe una compañía americana que es líder del sector con más de 30,000 clientes y tiene participación en muchos mercados, tales como Brasil y Chile en América del Sur, y en otros lugares del mundo.

1.1.2. Descripción del Problema

Existe desconfianza de parte de los clientes potenciales, no al producto, sino al respaldo que brinda la empresa proveedora. (Es lo mismo que sucede con un nuevo banco que sale al mercado que ofrece una tasa de interés más alta a la de los otros bancos, si no posee una buena imagen, el efecto que producirá a los clientes potenciales será la desconfianza).

Considerando que ya se han agotado los métodos tradicionales de marketing para mejorar la imagen de la empresa tales como: publicidad, contratación de los mejores agentes de venta, cómodos ambientes de recepción a las visitas, remodelación constante de los almacenes , fuerte inversión en equipos tecnológicos, personal altamente capacitado, entre otras; solamente quedarían dos opciones: la primera "tirar la toalla" y pasar a la fila de los derrotados, y la segunda, abrir los ojos al mercado global y buscar una nueva

Por lo tanto, la interrogante que describe mejor nuestro problema sería:
¿Qué estrategia debe elegir una empresa proveedora para situar sus productos con características técnicamente óptimas en el mercado, si ésta no goza de la confianza de los clientes potenciales por carecer de prestigio de marca?

1.1.3. Objetivos de la Investigación

Los objetivos de la presente investigación son los siguientes.

- Determinar si una alianza estratégica entre una empresa carente de prestigio, con otra líder del sector, permite conseguir mayor acceso al mercado y elevar así sus niveles de ventas.
- Identificar los factores que impiden el crecimiento de la empresa Seprofile.

- Demostrar cómo una empresa que estaba al borde del colapso, aplicando una estrategia adecuada, puede salir pación adelante y convertirse en la empresa líder de su sector.

1.1.4. Hipótesis

La alianza entre una compañía que carece de prestigio adecuado, pero cuyos productos son técnicamente óptimos, con otra compañía líder del sector, adoptando su Imagen, es una buena estrategia para romper la barrera de penetración a los mercados.

1.1.5. Variables

A continuación, mencionaremos las variables, generadas del planteamiento de nuestra hipótesis.

***Variables Independientes**:*

- Compañías que carecen de prestigio en el mercado, pero cuyos productos son técnicamente óptimos.
- Magnitud de liderazgo e imagen de la empresa con la que se establecerá la alianza estratégica.

Variables dependientes:

- Nivel de aceptación de la alianza en el mercado.

1.1.6. Limitaciones de la Investigación

Nuestra investigación se limita al caso de una compañía local cuyo giro de negocios involucra la venta de servicios de clasificación, almacenamiento, digitalización y gestión de documentos. Las ventas de esta empresa están orientadas al mercado local más específicamente a la capital de Lima, ya que como explicamos, un estudio de mercado importante que el 70% de empresas que requieren de este servicio aún no lo tienen, y la capacidad operativa de esta empresa estaría cubierta con sólo el 50% de dicho mercado disponible.

La estrategia a la que haremos mención en el presente tratado está centralizada en la alianza de la compañía local mencionada con otra compañía internacional líder del sector, cuya imagen servirá de respaldo para la situación en el mercado, los productos de la empresa local.

1.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Población

La población para nuestro estudio estará dada por todas y las empresas que brinden servicios de almacenamiento de documentos a nivel nacional. Un estudio realizado por asesores de la empresa Seprofile en mayo de 1998 encontrara conocer que existen cinco empresas que brindan dicho servicio y que todas se encuentran en Lima. Dichas empresas son las siguientes:

Empresa	Cajas	Porcent
Ransa Archivo	156,000	57.8%
Central File	81,300	30.1%
File Service	15,800	5.9%
Abin Service	13,560	5.0%
Seprofile	**3,340**	**1.2%**
Mercado Actual	**270,000**	**100.0%**

Empresas de Servicio de Almacenamiento a Nivel Nacional – junio 98
Cuadro 1.2.1.a

1.2.2. Muestra

La investigación propuesta escapada a los patrones tradicionales que exige que la muestra sea un subconjunto representativo de la población; para nuestro caso la muestra es a esta dada por una de las cinco empresas que conforman la población y que en realidad no la representa, sino que por el contrario es la más pequeña de todas y su característica es que durante trece meses de gestión ha arrojado pérdidas constantes y que su indicador de crecimiento a sido el menor de las cinco empresas de dicho sector; por lo tanto la "muestra" que hemos elegido la podríamos considerar como el peor de todos los casos de la población. Dicha característica recae sobre la compañía Seprofile.

Una tesis, convencionalmente, llega a conclusiones que son válidas para la muestra seleccionada y como se asume que dicha muestra representa a la población, entonces las conclusiones son aceptadas como válidas para toda la población.

Pero, considerando la situación coyuntural por la que viene atravesando nuestro país, donde día a día muchas empresas están quebrando, y consecuentemente el desempleo se agudiza; el objetivo de la presente tesis no es llegar a conclusiones que sean válidas para una muestra representativa manera particular, de una población, sino que de demostraremos con hechos reales, que aún en el peor de los casos, y en las situaciones más adversas, la aplicación de medidas estratégicas adecuadas, permite a una empresa, no solo solucionar sus problemas, sino también lograr situarse a la vanguardia de su competencia.

1.2.3. Técnica de Observación

El presente trabajo se basa en los resultados reales de la gestión de una compañía existente, dedicada a la venta de servicios de almacenamiento de datos.
Por lo tanto, nuestra observación básicamente estará orientada a las ventas logradas por dicha compañía a través del tiempo, así como también por su competencia,

La unidad de análisis que se usará para la observación de estos resultados la hemos diseñado de la siguiente manera:

	Mes 1		Mes 2		Mes 3		....	
Empresa	Ventas	Porcent.	Ventas	Porcent.	Ventas	Porcent.	....	....
1								
2								
3								
4								
.								
.								
Total								

Ventas acumuladas por meses
Cuadro 1.2.3.a

1.2.4. Técnicas de Recolección de Datos.

La recolección de datos se realizará mediante la observación directa de los resultados para el caso de la propia empresa. Para el caso de las empresas competidoras será mediante entrevistas o encuestas, las mismas que serán ejecutadas a dos niveles, el primer nivel estará orientado a dichas empresas, mientras que el segundo nivel estará orientado a sus clientes, que vienen a ser los consumidores del servicio de almacenamiento de documentos, con la intención de evaluar su nivel de satisfacción y así mismo de realizar un cruce de información y de esta manera validar las respuestas obtenidas de parte de las empresas.

1.2.5. Técnicas de Análisis de Datos

El tipo de investigación requiere solamente un análisis comparativo de los resultados obtenidos por meses.

1.2.6. Los Instrumentos de Recolección de Datos

Como instrumentos de recolección de datos, usaremos los cuadros 1.2.6.a y 1.2.6.b que se muestran a continuación.

HOJA DE ENTREVISTA A LAS EMPRESASQUE BRINDAN SERVICIO DE ALMACENAMIENTO DE DATOS

Venta del Servicio de Almacenamiento por Clientes

Empresa :	Dirección:
Representante:	Cargo:
Teléfono:	Fecha:

Cliente	Fecha de Alta	Nro. de Cajas
Total de cajas		

Cuadro 1.2.6.a

HOJA DE ENTREVISTA A LOS CLIENTES DE LAS EMPRESASQUE BRINDAN SERVICIO DE ALMACENAMIENTO DE DATOS

Cliente :	Dirección:
Representante:	Cargo:
Teléfono	Fecha

Empresa que le brinda servicio: _____

Fecha de inicio del servicio _____

Como se entero sobre los servicios que brinda la empresa que ha mencionado _____

Nro. de cajas que posee: _____

Costo por caja _____

Como califica el servicio que recibe:
Excelente
Bueno
Regular
Malo

Si otra empresa le ofertara un mejor servicio optaría por aceptarlo Si No

_____
Firma

Cuadro 1.2.6.b

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ESTRATEGIADE ALIANZAS EN UN MERCADO GLOBALIZADO

2.1.1. Definición de Términos Básicos

Gestión Empresarial:
Procesos de la actividad empresarial para lograr competitividad, eficiencia, y calidad en el cumplimiento de sus fines.

Mercado: es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Sin embargo, los economistas emplean el término mercado para referirse a un conjunto de compradores y vendedores que hacen transacciones en una clase de producto en particular (Kotler,1998).

Posicionamiento de un Producto en el Mercado: es el significado que tiene un producto en la mente del consumidor, en relación con los de los competidores (Kotler,1998).

Globalización de Mercados: En todo el mundo, los países continúan abriendo sus fronteras comerciales y bajando sus aranceles, permitiendo así, la fluidez del intercambio comercial. La estandarización de los consumidores, lo imperativo de introducir innovaciones tecnológicas, la velocidad de los ciclos y el aumento de los costos que ocasionan la presencia y el mantenimiento de los productos en el mercado transformaron los lineamientos culturales de las empresas. Este hecho microeconómico ha gravitado palmariamente sobre la macroeconomía y, con ello, sobre los patrones de organización de la economía mundial. La fuerza de este fenómeno barrió los límites políticos que dividían el mundo y frenaban la libre circulación de bienes y servicios, y como derivación de ello el mundo tendió a la globalización (Cleri, 1994).

Alianzas Estratégicas: (Bleeke, 1994) las alianzas estratégicas, significan:

- La unión de compañías con el fin de expandir sus negocios permitiendo la conquista de nuevos mercados.
- La manera de diversificar su ámbito de gestión empresarial.
- La forma de desbaratar el ingreso de competidores en áreas dominadas por la firma.
- Un recurso para intentar racionalizar las actividades que llegaron a sobredimensionar la oferta en relación con a la demanda.
- Una alternativa para mejorar la rentabilidad en sectores que se encuentran en una etapa madura o en retroceso donde la dinámica y las mutaciones no son tan violentas.

2.1.2. El Reto de las Empresas en el Mercado Globalizado

Las fronteras comerciales de todos los países hoy en día han sido abiertas dando lugar al surgimiento del Mercado Globalizado, lo que quiere decir que las compañías de ahora tienen que realizar una planificación estratégica afrontando dos grandes retos: un mercado global y el ser competitivos con compañías similares no sólo de sus países sino también del resto del mundo.

Las necesidades de los consumidores se han globalizado, y los costos para satisfacerlas se han elevado por eso mismo las empresas también deben globalizarse (Ohmae, 1989).

Debido a la presencia de mercados abiertos recientemente, la intensificación de la competencia y la necesidad de una escala creciente, muchos directores generales incluyeron la formación de alianzas internacionales en sus agendas para la década de 1990 (Bleeke, 1994).

2.1.3. Estrategia de las Alianzas para el Acceso al Mercado Global

Al Mercado Globalizado se tiene acceso, generalmente, sólo si los gerentes están dispuestos a formar alianzas con compañías muy diferentes de la propia y a aprender de ellas; el éxito se obtiene en proporción a la disposición que tenga una compañía de aceptar diferencias.

Muchos elementos necesarios para que las grandes empresas mundiales puedan mantenerse o seguir creciendo son tan costosos que no tiene sentido seguir adoptando una postura competitiva tradicional; ahora el mejor enfoque consiste en encontrar socios que ya posean imagen, capital, escala, habilidades, y/o accesos a mercados, y adoptar, de esa manera, una postura realmente competitiva.

Las alianzas continuarán siendo una opción estratégica importante porque la nueva realidad de la competencia en los mercados mundiales las vuelve necesarias. Las compañías necesitan compartir costos, habilidades y el acceso a los mercados; por tanto, los gerentes necesitarán aprender a diseñar alianzas con compañías extranjeras.

La necesidad de comprender mejor las alianzas es cada vez más obvia; estas siguen surgiendo por la necesidad creciente de ventas para cubrir los altos costos fijos debido a la participación en empresas con tecnología de vanguardia.

En este nuevo mundo, las alianzas son ahora un modo de mayor colaboración. Las compañías que se integran necesitan ofrecer algo que pueda prevalecer mientras dure la alianza.

2.1.4. Requisitos para Prosperar en las Alianzas

Compartir la responsabilidad con los gerentes de otras compañías no es fácil para el personal educado con la forma de pensar competitiva tradicional; no obstante, esto es lo que los gerentes deben hacer (Bleeke 1994).

Para considerar que una alianza tiene éxito se necesita que pase dos pruebas: la primera es que ambos socios logren sus objetivos estratégicos, y la segunda es que recuperen sus costos financieros de capital. El progreso en los objetivos estratégicos se basa en la participación en el mercado, el volumen de ventas, el desarrollo de nuevos productos u otros criterios específicos para la alianza.

En el diseño de las alianzas empresariales los propósitos y valores de los socios deben ser semejantes, esto tiene que ver con los intereses y objetivos reales de los gerentes de la alta dirección, se debe mantener una comunicación óptima y constante y así las metas específicas poderlas ir evolucionando; el éxito de una alianza se logra mayormente a largo plazo.

Normalmente, cuando los socios potenciales analizan una alianza, tienden a pensar solamente en términos de acciones, consecuencias de los impuestos, opciones para comprar o vender y asuntos legales; esto no es diseñar.

El primer paso en el proceso de diseño consiste en encontrar un socio que pueda contribuir en lo que uno necesita y que requiera lo que uno puede proporcionar.

La colaboración con éxito también requiere flexibilidad. La mayoría de las alianzas que perduran se definen de nuevo en términos de alcance geográfico de productos. La tasa de éxito para las alianzas que han cambiado su alcance con el paso del tiempo es más del doble de la de aquellas en las cuales no ha evolucionado el alcance; las alianzas con estructuras legales o financieras que no permiten el cambio están condenados al fracaso.

2.1.5. Factores para Minimizar los Riesgos de una Alianza

Muchas compañías rehúsan a experimentar con las alianzas o a permanecer en ellas el tiempo suficiente para aprender cómo lograr que funcionen porque temen que la alianza se convierta en el caballo de Troya que permita a los competidores potenciales un fácil acceso a los mercados locales; por ello piensan que una eventual alianza podría resultar un verdadero fracaso (Ohmae, 1989).

.

Por lo tanto, para formar una alianza estratégica, será necesario evaluar una serie de factores que permita minimizar los riesgos a corto mediano y largo plazo.

(Bleeke 1994), los enunciados que daremos a continuación están basados en un estudio realizado por Joel Bleeke y David Ernst a un grupo de 50 alianzas, dicho estudio analizó las causas de los éxitos o fracasos. Tomando como sustento los resultados estadísticos obtenidos podemos mencionar los siguientes factores para minimizar los riesgos de una alianza estratégica o para que dicha alianza sea exitosa:

- No es recomendable la superposición de mercados.
  De acuerdo con los resultados estadísticos mencionados sólo el 8% de las alianzas que comparten mercados lograron tener éxito, mientras que en mercados geográficos que no se superponen, el éxito es alcanzado por el 60% de las alianzas.
  La alianza que se plantea en nuestra tesis es con una empresa americana que aún no tiene presencia en el mercado peruano.
- Capacidad de transferir y recibir habilidades.
  Las organizaciones de este tipo tienen mayor capacidad para trabajar con socios debido a que poseen una estructura de dirección abierta y sistemas flexibles. Estas compañías sobresalen en la colaboración tanto interna como externa.
  En alianza planteada, una compañía posee habilidades y sistemas sólidos con la tendencia de transferir y no de recibir. Esto implicará que la otra compañía adopte ciertos cambios.
- Propósitos y valores semejantes.
  Esto tiene que ver con los intereses y objetivos reales de los gerentes de la alta dirección.
- Capacidad de comunicación y flexibilidad para evolucionar las metas.
  Se debe mantener una comunicación óptima y constante y así las metas específicas poderlas ir evolucionando.
  La mayoría de las alianzas que perduran se definen de nuevo en términos de alcance geográfico de productos. La tasa de éxito para las alianzas que han cambiado su alcance con el paso del tiempo es más del doble de la de aquellas en las cuales no ha evolucionado el alcance; las alianzas con estructuras legales o financieras que no permiten el cambio están condenados al fracaso.
- Niveles tecnológicos de las empresas.
  Hoy en día la tecnología se encuentra disponible lo cual hace que el tiempo sea uno de los elementos más críticos en la estrategia mundial. La operación mundial significa trabajar con socios con capacidad de respuesta inmediata y esto a su vez representa una diseminación mayor de la tecnología.
- Los socios deben ser complementarios.
  Los socios deben ser complementarios en productos, presencia geográfica o habilidades que proporcionan a la sociedad.
- Alianzas entre compañías fuertes y débiles raras veces funcionan.
  Ya que no proporcionan las habilidades necesarias para el crecimiento y conducen a un rendimiento mediocre.
- Equipo de gerentes y plana directiva fuertes.
  Deben ser capaces de resolver conflictos con autoridad operativa para la toma de decisiones.
- Estar preparados para el término de la alianza.
  La mayoría de las alianzas se acaban incluso las exitosas y en la gran mayoría una es adquirida por la otra. Por ello los integrantes de una alianza deben estar preparados para este fin.
- Equilibrio entre las iniciativas a mediano plazo y largo plazo.
  Muchas alianzas se planifican con objetivos a corto o mediano plazo y son exitosas en ese lapso, pero pueden arruinar su futuro a largo plazo.

2.2. ¿QUIENES DEBEN CONFORMAR UNA ALIANZ|A?

2.2.1. Tipos de Compañías

Para comprender el papel que desempeña la cultura en las alianzas es útil tomar en cuenta cuatro tipos de compañías:

a) Las que pueden transferir o recibir habilidades. Este tipo de organización tiene mayor capacidad para trabajar con socios debido a que posee una estructura de dirección abierta y sistemas flexibles. Estas compañías sobresalen en la colaboración tanto interna como externa y son candidatas ideales para la conformación de alianzas.
b) Las que pueden transferir habilidades, pero no recibirlas. Este tipo de empresa posee una cultura, habilidades y sistemas sólidos y transferibles; su estilo de dirección se conduce generalmente de los niveles superiores a los inferiores. Estas compañías son "Donadores universales", es decir, son buenos compradores, pero pueden encontrar dificultades en sus alianzas cuando se requiere flexibilidad.
c) Las que pueden recibir habilidades, pero no transferirlas. Estas compañías aprenden de las alianzas, pero no son capaces de integrar a un equipo extranjero en la estructura de la organización.
d) Las que no pueden transferir ni recibir habilidades. Estas compañías poseen culturas únicas y redes internas sólidas; sin embargo, sus culturas distintivas dificultan frecuentemente las alianzas porque tienen una mentalidad de "nosotros y ellos". Como ejemplos están muchas empresas profesionales y de servicio.

No obstante, si una compañía tiene una cultura única y limitante, los gerentes necesitan concentrarse primero en ampliar la forma de pensar antes de que tengan una oportunidad razonable de éxito al conformar una alianza.

La expansión local mediante la diversificación es con frecuencia la estrategia de crecimiento más atractiva, pero para industrias maduras la expansión por medio de alianzas es una opción más adecuada.

Según un estudio de 200 compañías líderes realizado por McKinsey, las alianzas internacionales poseen una tasa de éxito algo superior al 50%, en comparación con la tasa de éxito aproximada del 25% para programas de diversificación local.

Cuando la meta es ingresar a un territorio inexplorado, las alianzas tienen una tasa de éxito más alta que las adquisiciones.

Según el estudio del Sr. Mckinsey, en mercados geográficos que no se superponen, las alianzas alcanzan un éxito de más del 60%.

La clave para el éxito en las alianzas es las actividades complementarias y los puntos fuertes funcionales concordantes.

2.2.2. Elección de Socios

Los socios de alianzas deben complementarse en los productos, la presencia geográfica o las habilidades funcionales que proporcionan a la sociedad; así mismo deben buscar algunas áreas importantes para la complementariedad entre socios en tecnología como las líneas de productos que abarquen regiones y segmentos clave, la cobertura de ventas de regiones y canales y el potencial de innovación. Los gerentes que evalúan a los socios de alianzas necesitan plantear preguntas adicionales: ¿existe la posibilidad de que los socios potenciales sean competidores directos? ¿Cómo cambiará el poder de negociación relativo de los socios de alianzas con el paso del tiempo?

La menor tasa de éxito para las alianzas se encuentra cuando dos socios ofrecen productos competitivos al mismo canal de distribución que ambos comparten.

Además de estas diferencias los socios de alianzas necesitan clasificarse en relación con varias dimensiones comunes. En primer lugar, ¿qué puntos fuertes ofrecen los socios

potenciales, en términos de rendimiento operativo y presencia geográfica? En segundo lugar, ¿qué tan compatibles son los socios potenciales?

Al elegir socios, es importante que sean sólidas las funciones que ofrezca cada uno. Muchas de las alianzas que se desarrollan actualmente son combinaciones entre empresas débiles que intentan volverse fuertes; esto es particularmente cierto en industrias como las de aerolíneas internacionales que cuentan con casi 100 alianzas estratégicas y gerencias de comercialización internacional.

2.2.3. Una Alianza no es para Siempre

La elección de una alianza no debe considerarse como un acontecimiento único, sino como un proceso continuo. Los gerentes poseen opciones significativas que pueden escoger cuando las alianzas evolucionan; dichas opciones pueden conducir hacia vías estratégicas completamente diferentes. En un caso analizado por Varun Bery y Thomas A Bowers, una compañía estadounidense y otra japonesa evaluaron el fracaso de su alianza y decidieron reestructurarla como un consorcio igualitario mucho más amplio. Con un mejor resultado, Crédit Suisse compró la parte de su consorcio realizado con First Boston para consolidar su control sobre la empresa. Sandoz y Bayer disolvieron su alianza en Japón para seguir estrategias independientes de crecimiento.

La necesidad de ser flexibles es particularmente importante debido al hecho que la mayoría de las alianzas terminan eventualmente en adquisiciones.

El socio ideal para una alianza será en raras ocasiones un candidato perfecto para una adquisición; por tanto, si la adquisición se convierte en la parte final de la alianza, es muy importante asegurar tanto la colaboración como la base para una integración eventual posterior.

2.3. ¿CÓMO LOGRAR EXITO EN LAS ALIANZAS?

2.3.1. Resultados del análisis de un grupo de Empresas

Joel Bleeke y David Ernst analizaron 49 sociedades formadas por 150 compañías importantes, clasificadas según su valor en el mercado (50 de Estados Unidos, 50 de Europa y 50 de Japón). Estas alianzas estratégicas estudiadas en detalle variaban en tamaño, localización, industria y estructura; algunas se establecieron para acelerar el ingreso a un nuevo mercado, otras para desarrollar y comercializar nuevos productos y otras para adquirir habilidades o compartir costos (Bleeke 1994).

El análisis encontró que, aunque las alianzas plantean muchos retos, son de hecho opciones viables para la estrategia comercial.

Dos tercios de las 49 alianzas presentaron problemas graves de dirección o financieros durante los dos primeros años, muchas los superaron.

El 51% tuvo éxito para los dos socios y sólo el 33% terminó en fracaso para ambos. ¿Cómo pueden los gerentes optimizar sus oportunidades de éxito en estas asociaciones?, ¿Qué lección puede aprenderse de las experiencias que existen hasta la fecha? A continuación, algunos resultados:

- Las alianzas poseen una tasa de éxito mayor al 50% y son más efectivas para ingresar a negocios relacionados a nuevos mercados geográficos.
- La característica principal de las alianzas con éxito es su habilidad para evolucionar más allá de las expectativas y objetivos iniciales, lo cual exige autonomía para la empresa y flexibilidad por parte de las compañías matrices.
- Las alianzas con una sociedad financiera igualitaria tienen mayor probabilidad de éxito que aquellas en las que un socio posee un interés mayoritario, pues lo que importa es el control definitivo de la gerencia y no la sociedad financiera.

Estos hallazgos poseen implicaciones para la creación y dirección de alianzas con éxito.

2.3.2. Negocios Relacionados y Nuevos Mercados Geográficos

Cuando los gerentes se desplazan hacia nuevos mercados geográficos, deben tratar de estructurar alianzas para capitalizar las posiciones geográficas distintivas de los socios.

Respecto al numeral anterior, el 62% de las alianzas que incluyeron socios con puntos geográficos sustancialmente diferentes tuvieron éxito, mientras que la tasa de éxito para las alianzas cuyos socios tenían posiciones geográficas superpuestas, fue del 25%. Cuando ambos socios poseen presencia en los mismos mercados geográficos, las alianzas producen conflictos competitivos con frecuencia; por ejemplo, en una sociedad internacional dedicada a la manufactura y venta de productos de telecomunicaciones en Estados Unidos, uno de los socios continuó vendiendo una línea de productos competitivos por medio de una fuerza de ventas independiente. En teoría las dos fuerzas de ventas se dirigían hacia diferentes segmentos de consumidores, pero debido a que estaban mal coordinadas, terminaron compitiendo entre sí mismas. En dos años, una de las compañías matrices adquirió la sociedad y las fuerzas de ventas se combinaron.

2.3.3. Fortaleza Similar

Es razonable suponer que las alianzas entre dos socios fuertes sean más seguras que las alianzas entre dos socios débiles; sin embargo, muchas compañías fuertes buscan actualmente compañías más pequeñas o débiles con las cuales asociarse para controlar la sociedad. Las compañías más débiles buscan a menudo un socio fuerte para que les ayude a resolver sus problemas o crear habilidades. Nuestro análisis sugiere que estas estrategias no funcionan adecuadamente porque el “enlace débil” se convierte en un obstáculo para la competitividad de la sociedad y produce fricción entre las compañías matrices. Las alianzas en las que un socio es fuerte en forma consistente en las funciones que ofrece a la sociedad, mientras que el otro es débil, tendrán éxito sólo en una tercera parte de las ocasiones. De manera similar, las alianzas entre dos compañías sólidas financieramente o entre una empresa fuerte y otra mediana tuvieron una tasa de éxito del 67% en comparación con el 39% para las alianzas que incluyen a dos socios débiles (Bleeke 1994).

Cuando un socio es débil, la dirección de la alianza impide que los gerentes realicen los mejoramientos necesarios en otras partes de la empresa, si los socios, en condiciones de desigualdad tienen éxito, se debe generalmente a que el socio fuerte proporciona la capacidad crucial para la sociedad y jala al socio débil durante un tiempo antes de adquirirlo o encontrar otro socio.

Las alianzas más fuertes se crean cuando cada socio suministra tanto productos como una presencia establecida en diferentes mercados geográficos.

2.3.4. Autonomía y Flexibilidad

La flexibilidad para evolucionar es una característica de las alianzas con éxito, permite a los consorcios resolver problemas y adaptarse a los cambios que se presentan con el tiempo. Si las alianzas desean evolucionar, también requieren capacidad para resolver conflictos, por consiguiente, un socio es más hábil para resolverlos o evitarlos cuando cuenta con su propio equipo de gerentes y con una mesa directiva fuerte que tenga autoridad operativa para la toma de decisiones (Bleeke 1994).

La flexibilidad es importante porque es inevitable el cambio gradual de los objetivos, los recursos y el poder relativo de las compañías matrices. Incluso las empresas matrices más astutas no pueden pronosticar estas tendencias ni otros acontecimientos que ocurrirán mientras dure la alianza. En algún momento, los consorcios pueden encontrar que sus mercados cambian, que surgen nuevas tecnologías o que las necesidades de los consumidores son diferentes; además, las estrategias, habilidades y recursos de las compañías matrices pueden cambiar y, una vez que están funcionando las alianzas establecidas, descubren a menudo otras oportunidades como un nuevo mercado para sus productos o una manera diferente de aumentar sus habilidades.

La flexibilidad también es necesaria para resolver los problemas que encuentran muchas alianzas en una u otra forma. El 67% de las alianzas de la muestra presentada al inicio del presente capítulo tuvo problemas en los primeros dos años y las que tuvieron la flexibilidad

para evolucionar pudieron recuperarse con mayor facilidad. Muchos consorcios tienen problemas para cumplir sus metas iniciales debido, frecuentemente, a que las expectativas o pronósticos fueron muy optimistas desde el principio.

2.3.5. Terminación por Adquisición

La mayoría de las alianzas se acaban, incluso las que tienen éxito. Más del 75% de los consorcios que terminan son adquiridos por uno de los socios; sin embargo, las compañías no siempre se preparan para la terminación eventual de sus alianzas y algunas están desprevenidas cuando el otro socio se encuentra en una mejor posición para comprarla. Si el vendedor no anticipó tal resultado, la adquisición puede comprometer sus intereses estratégicos a largo plazo. Los directores generales de una compañía mundial de comunicaciones aseguran: "uno de los elementos más importantes de la estrategia mundial es el equilibrio entre las iniciativas a plazo intermedio y a largo plazo; los consorcios pueden satisfacer necesidades a plazo intermedio, pero también pueden arruinar el futuro a largo plazo" (Bleeke 1994).

Las alianzas terminan con frecuencia después de cumplir las metas de los socios. Dos alianzas entre compañías occidentales y japonesas (Sandoz-Sankyo y Bayer-Takeda) demuestran que la terminación no necesariamente equivale a un fracaso.

Sin embargo, los gerentes necesitan recordar que las alianzas están saturadas de tensiones y sin importar que tan bien estructuradas estén, la mayoría puede presentar problemas en cualquier momento. Las compañías importantes son socios atractivos, pero también representan una amenaza competitiva con el tiempo; los objetivos y estilos de las compañías matrices pueden diferir, ni la sociedad igualitaria ni la mayoritaria garantizan que la gerencia tome decisiones apropiadas o justas y es posible que con el crecimiento de la asociación surjan tensiones entre las compañías.

Estas tensiones inherentes requieren mayor flexibilidad por parte de las compañías matrices que muchas otras estrategias empresariales. Los gerentes deben no sólo estructurar la alianza para minimizar tales tensiones, sino también estar preparados para equilibrarla de nuevo o retirarse gradualmente cuando presente problemas. Después de todo el requisito principal para las alianzas con éxito es satisfacer los requerimientos del cambio.

2.4. LÓGICA MUNDIAL DE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS

2.4.1. Opciones

Las compañías están comenzando a aprender lo que las naciones han sabido siempre, es decir, que en un mundo complejo, cambiante y lleno de peligrosos oponentes es mejor trabajar en equipo. Las grandes potencias que operan por medio de acuerdos se unen tradicionalmente a otras potencias con intereses similares a los propios. El acuerdo (el poder de una alianza) es una parte importante del repertorio de todo buen estratega y también es válido para los gerentes de empresas en el ambiente competitivo actual (Ohmae, 1989).

Los gerentes han tenido alguna experiencia con alianzas genuinamente estratégicas, como empresas con capital en participación mancomunada o relaciones contractuales a largo plazo, pero rara vez han utilizado el instrumento del acuerdo. Una verdadera alianza compromete la independencia fundamental de los participantes económicos, lo cual no agrada a los gerentes; después de todo, la dirección significa para ellos el control total y las alianzas simbolizan la participación del control, o sea, una excluye a la otra.

En ambientes competitivos estables, esta pérdida del control impone pocas sanciones; sin embargo, no sucede así en un mundo cambiante con industrias y mercados en rápida internacionalización: un mundo de consumidores con gustos similares, tecnología con desarrollo acelerado, aumento de los costos fijos y proteccionismo creciente. Más aún, la internacionalización requiere alianzas y las hace absolutamente esenciales para la estrategia. Inconveniente quizá, pero así es; guste o no, los desarrollos simultáneos que reciben el nombre de internacionalización hacen que las alianzas (acuerdos) sean necesarias.

Entonces, surge una interrogante, ¿por qué muchas compañías rehúsan a experimentar con las alianzas o permanecer en ellas el tiempo suficiente para aprender cómo lograr que funcionen? La lentitud y el abandono prematuro se deben al miedo de que la alianza se convierta en un caballo de Troya que permita a los competidores potenciales un fácil acceso a los mercados locales; también existe la impresión de que las alianzas representan una conveniencia o un medio de entrada rápido y deshonesto a los mercados extranjeros. Estas actitudes hacen que los gerentes se sientan desconfiados e intranquilos.

A menos que se entienda el Valor Estratégico a largo del acuerdo, pueden surgir frustraciones cuando se descubre que no es una forma barata y fácil de responder a las incertidumbres de la internacionalización; si una empresa espera de sus socios más de lo razonable, los culpará en el corto plazo cuando las cosas no sucedan como fueron planificadas.

Las alianzas no son herramientas para obtener beneficios, sino instrumentos importantes, incluso críticos para satisfacer a los consumidores.

2.4.2. Una Herramienta Estratégica de Creciente Difusión

Numerosas limitaciones se han superado en los tiempos modernos a través de alianzas estratégicas. Muchos fines que parecían inalcanzables se tomaron factibles cuando los recursos fueron ampliados a partir de la asociación con sociedades que tienen los mismos u otros escollos para llegar al blando que su proyecto les propone. Las políticas de cooperación entre compañías son una forma - no la única - de resolver los cuellos de botella al desarrollo pleno de las metas que persigue la actividad empresarial. Es esta una herramienta a la que se apela cuando no existen opciones que permitan motorizar una gestión individual con posibilidades de éxito. Resulta un camino útil, tanto cuando las empresas tienen objetivos mínimos, como los de permanecer con vida en el mercado, como cuando el planteo es ofensivo y la preocupación se transmite al intento de proyectarse agresiva y positivamente en los mercados externos (Cleri, 1996).

Las alianzas agregan efectos sinérgicos a quienes suman sus ventajas y neutralizan desventajas, en un escenario en que se trata de salir indemne de las amenazas y aprovechar todas las oportunidades que se presentan. Por lo general las consecuencias de una acción integradora, si ésta se establece en la forma correcta y se eligen adecuadamente los partners del proyecto, son superiores a los alcances sumados de las acciones particulares de las empresas que forman parte del movimiento. A partir de los resultados positivos, las experiencias de fueron acumulando, constituyendo un modelo que las empresas popularizaron.

El objetivo de supervivencia, y de ser posible de crecimiento, obliga a explorar otras líneas de productos o buscar nuevos mercados alternativos. Su consecución es respondida a través de la complementación de recursos y capacidades individuales de compañías a priori no relacionadas patrimonialmente, de la misma forma que en el pasado los artesanos se vieron sometidos a una presión similar para alcanzar grados de competitividad superior. De la unión de esfuerzos aislados surgieron las primeras compañías, nacieron las industrias y las corporaciones. La época moderna trae la novedad de que éstas ya no tienen la fortaleza para mantenerse frente a las exigencias competitivas actuales. Aparece entonces, un nuevo tipo de mancomunión de fuerzas. Para permanecer con vida, sociedades que nacieron de la unión de los individuos se aglutinan para crear megacorporaciones, convirtiéndose en un dato interesante del período contemporáneo. Los procesos cooperativos son visualizados estratégicamente como una nueva oportunidad de negocios y, a la vez, como una fuerte barrera para dificultar el acceso de competidores al mercado cautivo, o para disminuir la intensidad de las amenazas que una firma puede enfrentar.

La exacerbación de la competencia y su secuencia, la internacionalización de las empresas como forma de lograr mayor eficiencia, han hecho asomar como fenómeno económico y difundido la adopción de tácticas de estilo cooperativo.

La estrategia de ensamble de recursos y aptitudes puede ser el elemento desequilibrante a favor de quienes realicen el primer movimiento, en un mundo sometido a una desaceleración del ritmo de crecimiento económico.

En un contexto en que los mercados están expuestos a una dura disputa para lograr la preferencia de los consumidores, con nuevos actores jugando sus cartas belicosamente para intentar su posición en el mercado, donde se buscan segmentaciones novedosas para ocupar resquicios de insatisfacción o desplazar a quienes gozan de la aceptación de la plaza, la tecnología explica una parte importante de la capacidad competitiva que puedan mostrar las compañías. La intensa búsqueda de innovaciones que permitan la diferenciación del producto (mercados segmentados) o el mejoramiento de los procesos productivos (costos y calidad), así como la rapidez de los cambios (que impiden la amortización suficiente de los gastos de investigación y desarrollo científico-tecnológico), han hecho que los esquemas de coalición y las estrategias asociativos resulten una opción consistente, impulsando su popularización. La formación de alianzas en un rasgo de la madurez al que ha llegado el sistema capitalista, por ello ha sido más intensa hasta ahora en las zonas de mayor industrialización.

Desde los países desarrollados, las alianzas estratégicas significan:

- La posibilidad de expandir los negocios de las corporaciones, permitiendo la conquista de nuevos mercados que facilitan la amortización en el espacio, de los gastos de I & D que ya no pueden ser absorbidos en el tiempo dada la rapidez con que se suceden los ciclos.
- La manera de diversificar un ámbito de gestión empresarial.
- La forma de desbaratar el ingreso de competidores en las áreas dominadas por la firma.
- Un recurso para intentar racionalizar las actividades que, como producto de su evolución, llegaron a sobredimensionar la oferta en relación con la demanda.
- Una alternativa para mejorar la rentabilidad en sectores que se encuentran en una etapa madura o en retroceso, donde la dinámica y las mutaciones no son tan violentas.

Por los resultados exitosos en el Primer Mundo, las alianzas se proyectaron rápidamente hacia zonas su industrializadas, obligando a las compañías instaladas en ámbitos menos competitivos a considerar las alianzas como un instrumento para lograr mejorar la productividad, acceder a negocios internacionales o alcanzar escalones tecnológicos que viabilicen su sustento en el mercado local o en el nuevo orden global.

El agrupamiento de fuerzas de empresas debilitadas por un contexto negativo, jaqueadas desde el exterior por los desafíos emergentes de un sistema de rápidas alteraciones tecnológicas, concentración de poder económico e interdependencia entre las corporaciones constituye una de las pocas alternativas de supervivencia. Es decir que, para quienes deben enfrentar una exigencia que sobrepasa sus capacidades individuales, el impulso y la búsqueda de alianzas estratégicas resulta la opción más viable para alcanzar la cobertura de los dos factores clave del éxito, el dominio de la tecnología y de los mercados, o sea:

a. Lograr escalas más amplias, para amortizar los costos de producción y otros gastos fijos.
b. Mancomunar esfuerzos para desarrollar nuevas tecnologías.

Máxime cuando ambas variables están íntimamente entrelazadas, ya que la tecnología permite ofertar en mercados de tamaños superiores, y estos, a su vez brindan el escenario eficiente para el prorrateo de los costos que demanda su consecución. A su vez esta gestión asociativa genera profundos cambios en las industrias y en el comportamiento de las firmas, creando condiciones para el imprescindible proceso de internacionalización de sus operaciones. La constitución de una nueva unidad basada en los aportes de diversas compañías permite usufructuar las fuerzas de cada una, así como la compensación recíproca de sus debilidades inherentes. De esa forma se optimiza la utilización de los recursos y se conjugan las ventajas comparativas naturales y adquiridas que ostentan los participantes del proyecto, lo que ordena un nuevo sistema empresario, basado en el aprovechamiento mutuo de las aptitudes de unos en reemplazo de los aspectos negativos de otros, logrando así una potencia sinérgica vigorizante. La nueva unidad operativa tendrá una base más sólida de sustentación, ofrecerá menos flancos atacables y podrá enfrentar, desde una mejor posición, los desafíos de sus competidores.

La rivalidad por la toma de posiciones en los mercados ha ido aumentando hasta convertirse en algo salvaje. Las empresas están obligadas a plantear sus estrategias sobre la base de

fuertes procesos de cambio tecnológico y la ampliación de su participación en el mercado mundial. La velocidad con que nacen y quedan obsoletas las tecnologías y los productos sólo permiten su amortización sobre espacios ampliados. Las necesidades de expansión comenzaron a chocar con las barreras impuestas por las estructuras nacionales, y obligaron a los gobiernos a modificar sus políticas para dar albergue a las nuevas formas de producción. Como consecuencia de ello se acelera el proceso de globalización y se forman bloques económicos que hacen emerger la figura de la corporación internacional, que arma su cadena de valor enlazando ventajas competitivas de distinta proveniencia. Como proceso natural, sólo las firmas capaces de adaptarse al nuevo escenario y las más fuertes sobreviven al desafío. Por lo general no pueden hacerlo basándose en su fortaleza, sino que deben asociarse con otras para sumar fortalezas y contrarrestar debilidades. Una ola de alianzas estratégicas y redes de empresas se ha desplegado.

2.4.3. Importancia de los Costos Fijos

Según (Bleeke, 1989), la convergencia de la necesidad de los consumidores, junto con la implacable dispersión de la tecnología, ha cambiado la lógica directiva de los gerentes; por ejemplo, antes una empresa trataba de crear una ventaja competitiva sostenible estableciendo dominar en todas las áreas importantes de su sistema empresarial. Establecía barreras para el ingreso, conservaba la participación en el mercado siempre que era posible y utilizaba cada ventaja de patente y conjunto de activos inimitables para apuntalar la pared que la separaba de sus competidores. El juego en la mayoría de las industrias era sencillamente derrotar a la competencia; si una empresa descubría que otra tenía un mínimo de ventaja, se fortalecía con ventajas de patente o conocimientos y los utilizaba para consolidar la pared defensiva que construía contra sus competidores.

Las fuerzas de la internacionalización cambiaron esta lógica, pues una empresa no puede satisfacer por sí misma todas las necesidades de los consumidores ni funcionar sin la tecnología de vanguardia, pero no es suficiente para garantizar el éxito en el mercado, ya que la clave para lograrlo es la satisfacción de las necesidades de los consumidores, sin importar el origen de la tecnología. Ninguna pared erigida por una empresa permanece en pie, ninguna puerta se mantiene cerrada y ningún camino es fácil de seguir.

Para competir en el escenario mundial, una empresa tiene que incurrir en costos fijos elevados (y encontrar alguna manera de sufragarlos); ya no puede participar en un juego de costos variables y necesita socios que la ayuden a amortizar sus costos fijos y a definir estrategias que le permitan optimizar la contribución a dichos costos.

Los ejemplos de esta lección son abrumadores. Debido a que la automatización ha eliminado la mano de obra de la producción y a que el costo del desarrollo de ideas innovadoras y su transformación en productos que pueden comercializarse se ha elevado súbitamente, la manufactura y la investigación y desarrollo se han convertido progresivamente en actividades de costos fijos

De igual manera, la creación y el mantenimiento de una marca son costos fijos. Para muchos productos, una marca no tiene ningún valor si el reconocimiento de esta se encuentra por debajo de cierto nivel; por ejemplo, cuando una compañía decide comprar una copiadora, usualmente recuerda a dos o tres productores según el conocimiento que tenga de sus marcas. Si una empresa posee una copiadora y su marca no se encuentra entre las más conocidas, no tiene ninguna oportunidad de vender su producto. Sólo se requiere tener presencia para disfrutar de un nivel elevado de reconocimiento de parte de los consumidores y eso significa tener que pagar por el privilegio.

Tratar de ahorrar dinero en la promoción de una marca no tiene sentido si una empresa está vendiendo un producto atractivo para los consumidores, pues gasta poco dinero, pero no el suficiente para obtener beneficios y una marca apoyada a medias es peor que no tener ninguna marca. Con algunos productos es mejor utilizar el dinero para aumentar las comisiones de tal manera que la fuerza de ventas sea quien los impulse; si una empresa desea participar en la competencia de marca, tiene que pagar los costos fijos requeridos.

CAPÍTULO III: SERVICIO DE ALMACENAMIENTO DE DOCUMENTOS

3.1. DESCRIPCION DEL SERVICIO

3.1.1. Clasificación de documentos

Este servicio consiste en el análisis, la clasificación y el ordenamiento de documentos de acuerdo con el requerimiento de los clientes. Estos documentos previamente clasificados son contenidos en unidades de almacenamiento que por lo general son cajas de cartón de dimensiones adecuadas para que puedan ser transportadas individualmente.

3.1.2. Almacenamiento de Documentos

Este servicio consiste en brindar a los clientes el almacenamiento de sus documentos en almacenes especialmente acondicionados y por períodos específicos determinados en el contrato, los mismos que son renovables.

3.1.3. Gestión de Documentos

Conjuntamente a la clasificación y almacenamiento de documentos, se le brinda al cliente el servicio de Gestión de Documentos que consiste en el registro detallado de cada uno de los documentos contenidos en las cajas y sus respectivos movimientos de ingreso, solicitud, entrega, devolución, y finalmente la baja o incineración, de modo que cuando un cliente requiera de algún documento o sus movimientos, éste es obtenido y entregado al cliente en el más breve plazo. En adelante al referirnos al servicio de almacenamiento de documentos nos estaremos refiriendo a estos tres servicios en conjunto salvo indicación explícita.

3.1.4. Transferencia a Dispositivos Magnéticos

Es un servicio adicional que consiste en la transferencia de información o documentos a discos ópticos u otros dispositivos de almacenamiento, utilizando para ello escáneres y software para la administración de imágenes.

3.2. ANALISIS DEL SECTOR

3.2.1. Mercado para este Servicio

Este servicio está orientado a empresas que poseen grandes volúmenes de documentos, y que, por principio de rentabilidad, les sería conveniente pagar por este servicio en el lugar de tener sus documentos en almacenes propios donde cuando requieran un documento probablemente nunca lo encuentren, o lo encuentren demasiado tarde, con los consiguientes desperdicios de ambientes y horas hombre, y muchas veces pérdidas de oportunidades.

En todas las ciudades del mundo las empresas grandes y pequeñas, hoy en día, manejan grandes volúmenes de documentos, y con el avance de la tecnología informática, la impresión de ellos crece casi en forma exponencial. Esto ha motivado la creación de empresas especializadas que brindan el servicio de Almacenamiento y Gestión de Documentos.

3.2.2. Oferta: Empresas que Brindan este Servicio

A Nivel Internacional:

La compañía más grande que brinda el servicio de almacenamiento de documentos es la compañía americana Pierce Leahy, con más de 30,000 clientes y aproximadamente 2'500,000 metros cúbicos de documentos almacenados. Esta compañía tiene amplia cobertura geográfica, pues tiene presencia en Estados Unidos, Canadá, Santiago-Chile, Roterdam-Holanda y Bombay-India, también cuenta con la más alta tecnología tanto de maquinarias y equipos como de sistemas informáticos que le permite ofrecer un servicio óptimo a los clientes.

A Nivel Nacional:

En su intento de incursionar en este mercado, la Corporación Génesis, en el mes de enero de 1997 solicitó a una empresa a que realice un estudio de mercado acerca de las empresas que ofertan este servicio a nivel nacional, Después de cuatro meses de trabajo, en mayo del 97, se obtuvieron los siguientes resultados:

• Empresas que brindan el servicio de almacenamiento de documentos:

Empresa	Nro.Cajas	Porcentaje
Ransa Archivo	150,000	57.7
Central file	80,000	30.7
Abin Service	15,000	5.8
File Service	15,000	5.8
Total	260,000	100.0

Servicio de almacenamiento de documentos en mayo 1997.
Cuadro 3.2.2.a

• Todas ellas están ubicadas en la capital (Lima-Perú)
• El precio promedio ofertado es de $ 0.90 mensual por caja almacenada.

3.2.3. Demanda del Servicio

Los resultados del citado estudio en cuanto a la demanda por este tipo de servicio fueron: Tan sólo en Lima existen más de 300 empresas que requieren el servicio de almacenamiento de documentos con una demanda total de un millón de cajas aproximadamente:

- El 40% de las empresas interesadas, que no contaban con dicho servicio, han tenido contactos con las compañías que lo ofrecen, pero decidieron no tomarlo debido a la desconfianza de la calidad de servicio, o los precios elevados.
- Solamente el 26% del mercado total de este sector cuenta con el servicio, quedando un 74% del mercado disponible.

Mercado	Nro.Cajas	Porcentaje
Mercado Actual	260,000	26.0
Mercado Potencial	740,000	74.0
Total	1'000,000	100.0

Demanda de Servicio de Almacenamiento de Documentos en mayo 1997
Cuadro 3.2.3.a

3.2.4. Futuro del Servicio

Como en las grandes ciudades del mundo, lo que se requiere es que las compañías existentes mejoren sus procesos operativos, incrementen su capacidad tecnológica, y refuercen el potencial de sus recursos humanos, buscando de esta manera brindar un servicio de calidad total, que motivaría a que los clientes potenciales se decidan a contar con este servicio.

De ser así las compañías que brinden este servicio podrían crecer significativamente, ya que, como se ha visto, de acuerdo con el estudio mencionado, el 76% de este mercado está disponible.

CAPÍTULO IV: EMPRESA LOCAL - SEPROFILE

4.1. CORPORACIÓN GENESIS MADRE DE SEPROFILE

4.1.1. Descripción y Reseña Histórica de la Corporación Génesis

La CORPORACION GENESIS es un grupo de empresas que han sido creadas en el transcurrir del tiempo, por el mismo grupo de fundadores, motivados por la necesidad de diversificar sus negocios buscando alternativas que permitan imponerse a la crítica coyuntura social y económica por la que venimos atravesando, y buscando al mismo tiempo ubicarse a la vanguardia de sus competidores en sus sectores respectivos. A continuación, una breve reseña histórica de su creación.

En 1983 se creó la compañía Seprosa. En aquellos años el terrorismo empezó a ser noticia cotidiana y muchas personas y entidades eran víctimas de su barbarie. En este contexto, un perspicaz ex militar, que intentaba incursionar al ámbito empresarial pensó que una compañía que ofreciera servicio de seguridad privada sería una buena alternativa de inversión y creó a Seprosa. Por la misma razón se crearon muchas otras empresas en este giro y empezó una dura competencia empresarial. Seprosa logró a ser la número uno llegando a tener, en 1996, más de 8,000 agentes de vigilancia distribuidos a nivel nacional.

En el año 1992, el gobierno inició la privatización de las estaciones de servicio de distribución de combustibles de Petro Perú, entonces los directivos de Seprosa viendo que era una buena alternativa de diversificación decidieron invertir en la adquisición de tres grifos y crearon la compañía Grifesa para la administración de dichos grifos.

Con estas dos empresas funcionando, se empezaron a gestar varias otras, teniendo todas ellas una misma raíz (un mismo dueño), por lo que fue necesario buscarles un nombre común que los identificara, y surgió así la CORPORACION GENESIS.

4.1.2. Organigrama de la Corporación Génesis

Actualmente la Organización de la Corporación Génesis está representada por el siguiente organigrama.



Cuadro 4.1.1.a

4.1.3. Empresas que Conforman la Corporación Génesis

Como apreciamos en el Organigrama presentado, las empresas que conforman la corporación son:

Seprosa
Se creó en el mes de noviembre de 1983. Brinda servicios de vigilancia privada a nivel nacional. Esta empresa creció significativamente hasta convertirse en líder del mercado en dicho sector, alcanzando su máximo apogeo en el año 1996. Los rápidos avances tecnológicos están motivando una progresiva sustitución de la vigilancia humana por vigilancia electrónica; así mismo, el terrorismo que anteriormente era la razón principal para optar por este servicio prácticamente ya desapareció. Por lo tanto, en vista que este servicio es cada vez más prescindible, esta empresa viene estudiando una estrategia para relanzar una nueva Seprosa, orientada a la seguridad electrónica totalmente renovada y competitiva y así seguir manteniendo el liderazgo.

Grifesa
Fue creada en el mes de abril de 1992 y cuenta con tres grifos distribuidos en diferentes distritos de la capital, es una empresa sólida y rentable, pero debido al incremento de una abrumadora competencia, y la libertad de oferta y demanda, se ha desatado una guerra de precios que hace que este negocio sea cada vez menos rentable.

Soprocash
Fue creada en febrero 1997 como resultado de la gestión operativa óptima de Seprosa con uno de sus clientes más grandes 'Telefónica del Perú', quién confió en Seprosa el servicio de recolección de alcancías de monedas de los teléfonos públicos, primero de Lima y luego a nivel nacional. Seprocash fue creada debido a que Seprosa como tal no podía realizar dicho servicio. Seprocash tiene proyectado a mediano plazo ampliar el servicio al transporte de valores y está en conversaciones con la empresa inglesa Securicor, líder mundial en ese sector, con la finalidad de formalizar una alianza.

Seprofile
Se creó en junio de 1997 y brinda servicios de Clasificación, Almacenamiento y Gestión de documentos en ambientes físicos especialmente acondicionados y la trasferencia de éstos a medios magnéticos.
Esta es la empresa que ha motivado el desarrollo del presente trabajo.

Ares
También se creó en junio de 1997 con el objetivo de eliminar funciones y cargos duplicados en la organización de la corporación y hacerlas más especializadas y tecnificadas. Esta empresa funciona exclusivamente como órgano de apoyo a las otras empresas de la Corporación y tiene las siguientes funciones:

- Administración (financiera, contable, RRHH, logística)
- Marketing
- Informática
- Inspectoría (inteligencia, control interno y manuales de funciones y procedimientos)

Además de estas compañías, como se aprecia en el organigrama, existe un órgano de asesoría conformado por un grupo de asesores o consejeros externos.

4.1.4. Misión de la Corporación Génesis

- Ser un grupo sólido de empresas donde la fortaleza de la corporación sea al mismo tiempo fortaleza de cada una de las empresas, mientras que las debilidades individuales sean superadas en forma conjunta por todos los integrantes de la corporación.
- Brindar a los clientes una atención diferenciada y un servicio de calidad óptima.
- Actualizarse constantemente con los diferentes adelantos tecnológicos, y así mismo mantener al personal actualizado en las materias que les corresponde para así poder brindar servicios de calidad total en favor de nuestros clientes, el mismo que repercutirá proporcionando una buena imagen para la corporación.
- Mantener a la corporación en un nivel óptimo de rentabilidad.

4.1.5. Objetivos de la Corporación Génesis

- Brindar un manejo estratégico coherente a todas las empresas.
- Centralizar las funciones comunes de las empresas que lo conforman, a fin de optimizar la gestión de los recursos y disminuir los costos indirectos.

- Profundizar o diversificar con el fin de hacerle frente a una Realidad Nacional tan cambiante como la que tenemos y así mantener la estabilidad económica de la corporación.
- Buscar empresas sólidas, nacionales o extranjeras, que deseen asociarse con la finalidad de lograr penetrar a nuevos mercados, compartir experiencias, tecnología, reducir gastos, mejorar la imagen y sobre todo incrementar los ingresos y la rentabilidad.

4.2. DESCRIPCION DE SEPROFILE

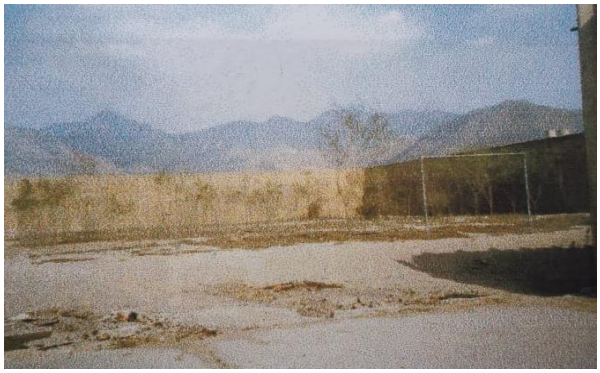
4.2.1. Gestación y Creación de Seprofile

Gestación de Seprofile

A principios de 1996 los directivos de la Corporación Génesis veían con mucha preocupación el futuro, pues las dos empresas más sólidas de esta Corporación habían llegado a la cúspide del crecimiento, e iniciaban la inexorable tendencia de decrecimiento debido a factores del entorno, como la agonía del terrorismo, razón por la cual muchos clientes dejaron de requerir el servicio de vigilancia que les brindaba Seprosa. Por otro lado, la proliferación de estaciones de venta de combustibles como los de la Shell, Mobil, Texaco, entre muchos otros hacían muy dura la competencia para Grifesa. Por todo ello, los Directivos de La Corporación Génesis precisaban con urgencia iniciar un nuevo negocio. Después de muchos estudios y el análisis de varias alternativas, optaron por incursionar en el servicio de almacenamiento de documentos.

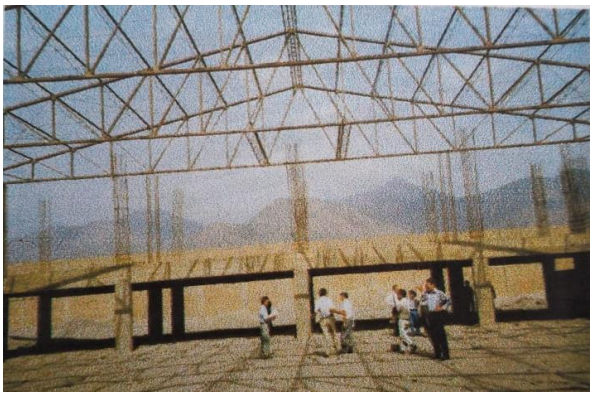
Las siguientes imágenes muestran los primeros pasos del proyecto, desde la compra del terreno hasta tener el local acondicionado para iniciar las operaciones.

Adquisición de Terreno



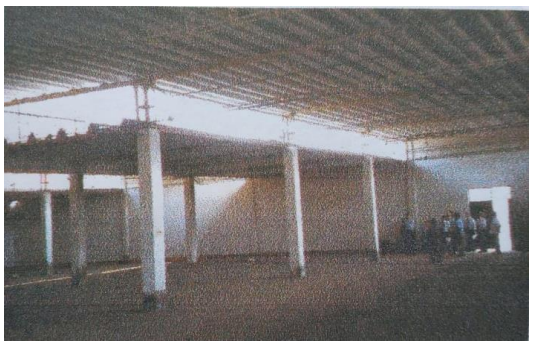
Cuadro 4.2.1.a

Diseñando y Construyendo



Cuadro 4.2.1.b

Observando Resultados y Pensando en los Anaqueles



Cuadro 4.2.1.c

Acondicionando Anaqueles



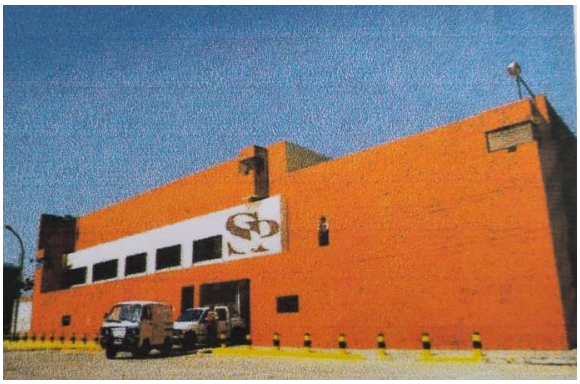
Cuadro 4.2.1.d

Acondicionando Recursos Tecnológicos



Cuadro 4.2.1.e

Listo Para Operar



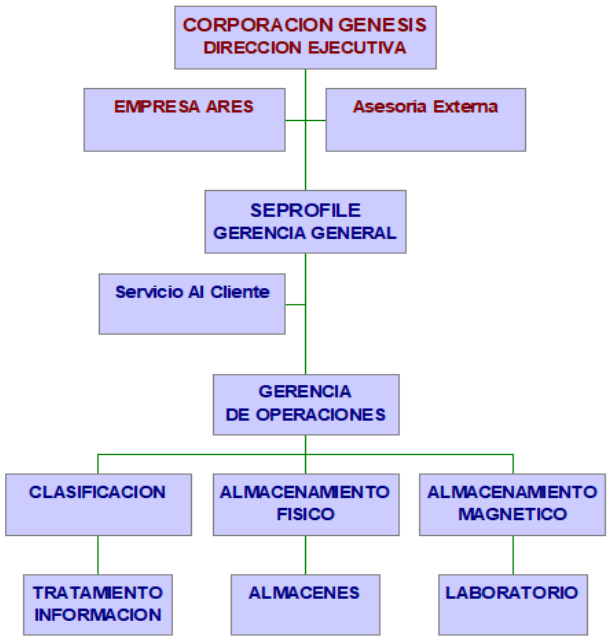
Cuadro 4.2.1.f

Creación de Seprofile

Seprofile se creó en junio de 1997 como consecuencia de la apreciación que ha venido ocurriendo en mercados del exterior como Estados Unidos, Brasil, Chile, Colombia, y que viene dándose también en el Perú. La mayoría de las empresas focalizan sus operaciones en actividades centrales, tercerizando el resto de las actividades como el almacenamiento y gestión de documentos.

Seprofile brinda servicios de Clasificación, Almacenamiento, Protección y Gestión de documentos en ambientes físicos especialmente acondicionados y la Trasferencia de éstos a medios magnéticos. Para ello cuenta con un local ubicado en la Urbanización Las Vegas, Distrito de los Olivos, el mismo que posee dos almacenes con capacidad para 150,000 cajas cada uno y con características óptimas para cubrir la demanda a largo plazo.

4.2.2. Organigrama de Seprofile



Cuadro 4.2.2.a

4.2.3. Misión de Seprofile

La misión de Seprofile es proteger, preservar y administrar los documentos de empresas e instituciones empleando para ello la infraestructura adecuada, recursos humanos especializados y tecnología de punta. Así mismo lograr que sus clientes tengan la plena confianza de saber que sus documentos están en buenas manos y cuando requieran alguno podrán tenerlo en el momento esperado, sea el original, la copia fotostática o una imagen escaneada a través de Internet.

4.2.4. Objetivos de Seprofile

- Ser una alternativa de menor costo y mejor calidad, respecto a los recursos que emplean actualmente las empresas e instituciones en el almacenamiento y manejo de sus documentos.
- Orientar el marketing a la captación de clientes sólidos como bancos, aseguradoras, ministerios, municipalidades, entre otros pues éstos incrementan el coeficiente de crecimiento en forma significativa.
- Ser los líderes del mercado en cuanto a satisfacción del cliente.
- Lograr la satisfacción laboral de sus trabajadores.

4.2.5. Descripción de los Servicios que Brinda Seprofile

Como podemos apreciar en el organigrama de Seprofile, presentado anteriormente, esta empresa brinda los siguientes servicios:

Clasificación De Documentos

Conocido en el mercado internacional como Record Management, consiste en el análisis, clasificación y ordenamiento de documentación de los clientes de acuerdo a sus requerimientos. La gran mayoría de las empresas no poseen normas establecidas para almacenar sus documentos, y si las poseen normalmente no las cumplen, aunque es incómodo decirlo, la documentación en los almacenes de las empresas, mayormente se encuentra de esta manera.



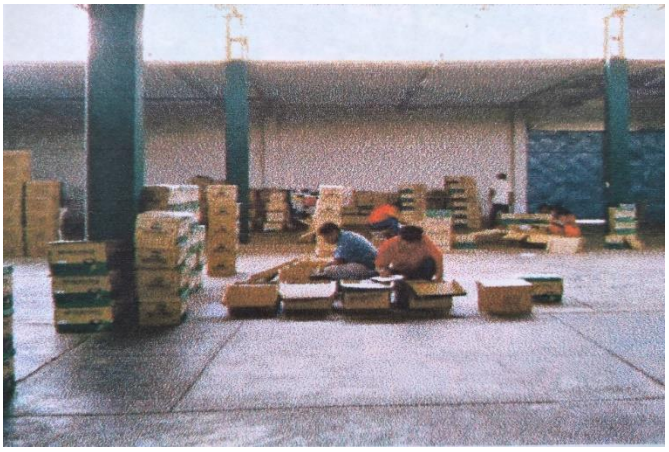
Documentos antes de ser clasificados
Cuadro 4.2.5.a

La clasificación en estas condiciones es muy difícil, pero tiene que realizarse; por ello el personal que inicia esta cadena lo hace protegido con máscaras para evitar aspirar el polvillo que se desprende de los documentos, esta primera fase es denominada preclasificación.



Pre – clasificación de documentos
Cuadro 4.2.5.b

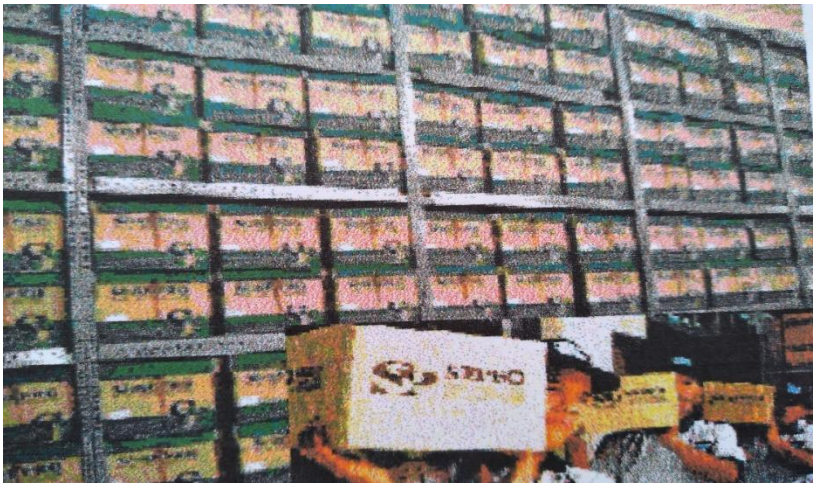
El verdadero proceso de clasificación es realizado en las instalaciones de Seprofile donde llegan los documentos preclasificados, para ello Seprofile cuenta con un personal altamente especializado, capacitado en la más avanzadas y actualizadas técnicas y metodologías de clasificación lo que permite un óptimo resultado.



Clasificación de documentos
Cuadro 4.2.5.c

Almacenamiento Físico de Documentos

Conocido en el mercado internacional como File box, consiste en la gestión y almacenamiento de documentos de los clientes en cajas y almacenes especialmente acondicionados.



Almacenamiento físico de documentos
Cuadro 4.2.5.d

Los documentos que son previamente clasificados son depositados en cajas especialmente acondicionadas que permitan un óptimo almacenamiento, es decir que garanticen la seguridad, la integridad, el ahorro de espacio y la facilidad para poder ser transportados. Las dimensiones de las cajas que Seprofile ha diseñado son 42 x 31 x 25 cm., lo que permite almacenar un promedio de 3000 hojas A4 por caja; un metro cúbico hace un promedio de 25 cajas de documentos.

Almacenamiento En Dispositivos Magnéticos

Conocido en el mercado internacional como Mass Storage, consiste en la transferencia de información o imágenes de los documentos a dispositivos magnéticos. Para ello Seprofile cuenta con scanners y software para la administración de imágenes. Así mismo cuenta con la asesoría de la MDI, que es una de las principales compañías americanas en la producción y ventas de hardware y software en este rubro.

4.3. ENTORNO DE SEPROFILE

4.3.1. Macroentorno Favorable

Apertura al Tema Tecnológico
En el mercado peruano existe una amplia apertura cultural a la incorporación de nuevas tecnologías. Al ofertarse por parte de Seprofile tanto el almacenamiento físico de documentación en cajas, como en discos ópticos, se ha tenido receptividad hacia el producto. Las nuevas características de competitividad del mercado inducen a las empresas a renovar sus esquemas en cuanto a la aplicación de tecnología de la información, y ya se viene dando pues varias empresas que brindan este servicio están adquiriendo nuevo hardware y software.

Enfoque de especialización
Las empresas en general prestan poca importancia a aquellos servicios conexos a la actividad principal del negocio. El manejo de información requiere amplios espacios físicos, personal especialmente dedicado y una serie de costos indirectos, que muchas veces quedan ocultos. Este consumo de tiempo y recursos puede reducirse tomando los servicios de empresas especializadas.

Certificaciones ISO
Parte de las evaluaciones para aplicar las certificaciones de calidad ISO, se refieren directamente a la metodología para la administración y control de la información y, por consiguiente, de los documentos. Esto favorece la utilización de terceros en la administración de archivos y a su vez un mayor uso de tecnología.

Abaratamiento de la Tecnología
La tecnología de almacenamiento de información se ha abaratado sustancialmente durante los últimos años y es claro que la tendencia continuará. Lo que se está produciendo es la evolución de un producto para segmentos corporativos hacia un producto masivo. A su vez existe cada vez más una mayor variedad de productos tanto de hardware como de software.

Normas Legales de Avanzada
Actualmente la validez legal de la información en medios tecnológicos se encuentra contemplada en la legislación peruana. Por ejemplo, cualquier documento cuya imagen se encuentre almacenada en microfilm o disco óptico, tiene igual valor que el original. El reglamento de esta ley está próximo a promulgarse y es una de las normas más avanzadas sobre el tema a nivel internacional.

4.3.2. Entorno Directo Previsible

Demanda Creciente
La demanda por servicios de almacenamiento de información es creciente. Para el caso de almacenamiento óptico sólo en Estados Unidos, el mercado se valorizó en U$10 billones y se espera que sea de U$25 billones para el 2005. Para el caso del Perú, sólo en el segmento de clientes corporativos, en las 100 primeras empresas más grandes del país existe un promedio de 10,000 cajas de documentos por cliente, lo que hace un mercado potencial de 1 millón de cajas, de los cuales la competencia ha capturado sólo un 25%.

Competencia Incipiente
Actualmente existen cuatro empresas que brindan el servicio de almacenamiento físico de información y algunas otras que están incursionando en la línea de almacenamiento en discos ópticos. Sin embargo, ninguna de ellas, a excepción de Seprofile, ofrece el servicio integral.

Barrera de Entrada por Especialización
Una limitación para el ingreso al mercado es que el conocimiento para la administración de documentos obedece a estándares internacionales que aún no se encuentran muy difundidos en el ámbito de Latinoamérica. A su vez, este tipo de actividad tiene un alto componente de labor manual, previo al tema tecnológico, que pocos están dispuestos a asumir.

Barrera de Entrada por Inversión
Otra barrera para el ingreso de nueva competencia es que la inversión en infraestructura puede resultar relativamente alta, pues se hace necesario contar con locales amplios, para grandes volúmenes de información, personal especializado y unidades móviles a fin de atender los requerimientos de los clientes.

Productos Sustituto.
La alternativa tecnológica al Mass Storage es el microfilmado, que aún es de amplia utilización, pero viene siendo desplazado por los discos ópticos en las nuevas aplicaciones. Los discos tienen la ventaja de facilitar la transferencia de información, pues es un medio digital, además de la velocidad de acceso en redes locales, ampliadas o por Internet. Su desventaja frente al microfilmado es que éste último todavía es más barato.

Evolución de la Tecnología y Transferencia de Medios
Una potencial observación a la utilización de discos ópticos es la rápida evolución de la tecnología que rápidamente lo puede convertir en un medio obsoleto, como ya lo son por ejemplo los disquetes de 5¼ pulgadas. De hecho, ya se viene introduciendo la tecnología de DVD, que son discos de mucho mayor capacidad. Al respecto es importante ofrecer productos que correspondan a los estándares internacionales y que en el futuro, por un comportamiento natural del mercado, serán los menos problemáticos para ser transferidos a nuevos medios.

Proveedores
Tanto para File Boxes como Mass Storage existe know how y tecnología bastante desarrollada en Europa y Norteamérica. Los grandes proveedores de tecnología están ingresando a ofertar productos de Mass Storage para empresas que deseen brindar los servicios o aquellas que prefieran aplicarlos directamente, tal es el caso de IBM, Hitachi, Sun Microsystems, etc. que vienen desarrollando tecnología y adquiriendo empresas en este rubro.

4.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE SEPROFILE

Hablar de las fortalezas y debilidades de Seprofile es hablar de las fortalezas y debilidades de la Corporación Génesis, como mencionamos, la misión de esta Corporación es proporcionar su fortaleza minimizando sus debilidades a cada una de las empresas que la conforman.

FORTALEZAS:

4.4.1. Producto Original

La competencia no ofrece un producto que cubra las necesidades de los clientes de manera integral, es decir, la clasificación, almacenamiento y transferencia a dispositivos magnéticos. Estos servicios están íntimamente ligados y son interdependientes en la solución de los problemas de los clientes; Seprofile es hasta el momento la única empresa que está avanzando en integrar estos servicios en el mercado peruano.

4.4.2. Conocimiento del Mercado

La principal fortaleza de Seprofile es el conocimiento del mercado gracias a la experiencia de la Corporación Génesis, a la cual pertenece.
La Corporación Génesis, a través de sus diferentes empresas, cuenta con más de 500 clientes a nivel nacional, entre los cuales se encuentran los más representativos de la cartera nacional, tales como: Bancos, Empresas Aseguradoras, Telefónica del Perú, Ministerios, Municipalidades, El Congreso Nacional, Canales de Televisión, Empresas de Transportes, entre otros; muchos de los cuales están muy interesados en los servicios que brinda de Seprofile.

4.4.3. Organización Experimentada

Seprofile, a través de la Corporación Génesis, cuenta con experiencia en formalizar negociaciones de alto nivel, con varias compañías grandes y pequeñas del país.

4.4.4. Personal Calificado

Seprofile cuenta a nivel gerencial y operativo con personal de primera, a nivel operativo han sido capacitados a través de cursos especializados en los temas relacionados a la clasificación y administración de documentos. Respecto al almacenamiento de documentos en dispositivos magnéticos, se cuenta con funcionarios con experiencia en empresas transnacionales que han aplicado esta tecnología, así mismo, el personal ha recibido recientemente capacitación en este tema por parte de la compañía americana MDI (Micro Design International).

4.4.5. Infraestructura Adecuada

Seprofile cuenta con un local en el que existen dos almacenes con capacidad para almacenar hasta 300,000 cajas y un potencial de crecimiento de hasta 500,000 cajas. El área total de su local es de 10,000 metros cuadrados.

4.4.6. Asesoría Externa

MDI (Micro Design International Inc.), se encuentra entre las primeras empresas americanas que fabrican hardware y software de Mass Storage. Su tecnología le permite integrarse a aplicaciones integrales de los mayores fabricantes de hardware y software, tales como Microsoft, IBM, Hitachi o Sun. MDI, ha suministrado equipos y servicios a



Micro Design International Inc.
Cuadro 4.4.6.a

importantes corporaciones americanas y vienen extendiendo sus ventas hacia Europa y últimamente Latinoamérica. En Perú, esta compañía asesora a Seprofile, sobre los adelantos tecnológicos de hardware y software de Mass Storage.

DEBILIDADES:

4.4.7. Desconfianza de los Potenciales Clientes

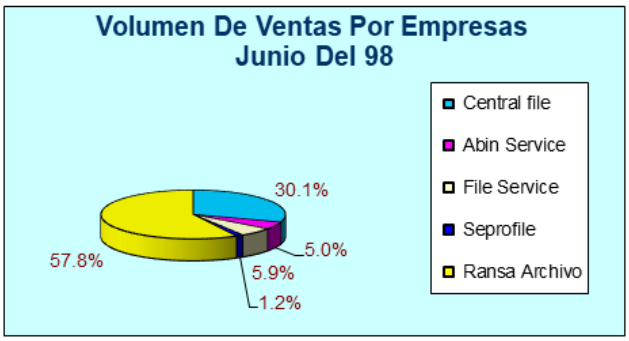
El resultado del análisis de la gestión de la compañía Seprofile, a lo largo de 13 meses, demostró que la principal debilidad de Seprofile es la desconfianza de sus potenciales clientes, respecto a la seguridad, integridad y confidencialidad de sus documentos, debido a que esta compañía aún es pequeña, pues, cuenta solamente con ocho clientes y un total de 3340 cajas almacenadas, con un promedio aproximado de 500 cajas por cliente.

4.4.8. Credibilidad de la Competencia

Dentro de la competencia existen dos poderosas empresas que demuestran tener más confiabilidad por tener clientes grandes que les sirve como carta de presentación para captar nuevos clientes. A continuación, presentamos el volumen total de ventas que ha tenido Seprofile en relación con la competencia, correspondientes a junio del 98.

Empresa	Nro.Cajas	Porcentaje
Ransa Archivo	156000	57,8
Central file	81300	30,1
File Service	15800	5,9
Abin Service	13560	5.0
Seprofile	3340	1,2
T o t a l	270.000	100,0

Volumen De Ventas Por Empresas junio Del 98
Cuadros 4.4.8.a y



Cuadro 4.4.8.b

Podemos apreciar claramente que Seprofile en 13 meses de gestión solamente ha logrado captar el 1.2% del mercado actual, mientras que el 98.8% está en manos de la competencia.

4.5. OPORTUNIDADES Y RIESGOS DE SEPROFILE

OPORTUNIDADES:

4.5.1. Evolución Del Mercado

Dentro de las empresas tecnológicas, las dedicadas a Mass Storage son las que han obtenido los márgenes más altos de rentabilidad en el mercado internacional. Paradójicamente, el uso cada vez más intensivo de tecnología, como por ejemplo el crecimiento explosivo de la Internet, está generando un mayor volumen de información en papel y en medios magnéticos, y simultáneamente, una mayor necesidad de espacio. La tecnología de Mass Storage apunta a solucionar este problema haciéndose cada vez más imprescindible.

RIESGOS:

4.5.2. Reacción de la Competencia Local

La competencia en el rubro de File Boxes está reaccionando a nivel de su producto tradicional, sin incorporar nuevos atributos. Para ello, está movilizando su fuerza de ventas con una mayor intensidad. De manera similar las empresas de Mass Storage existentes en el mercado local, por la dimensión de las inversiones, hasta ahora no han incursionado en los servicios de Record Management y File Boxes, pero existe el potencial de alianzas estratégicas con empresas del exterior.

4.5.3. Competencia del Exterior

Existen empresas similares que integran los tres servicios, de Record Management, File Boxes y Mass Storage, en países vecinos como Brasil y Chile. Una empresa chilena, que a su vez trabaja con una franquicia americana, ha mostrado interés por incursionar en el mercado peruano. Existen empresarios peruanos que vienen realizando contactos con empresas del exterior a fin de brindar conjuntamente este servicio. De allí la obvia importancia de dimensionar adecuadamente las prestaciones y capturar la mayor cantidad de mercado inicialmente.

4.6. ESTRATEGIA DE MARKETING DE SEPROFILE

4.6.1. Diferenciación por Tecnología y Mano de Obra

El producto que ofrece Seprofile es claramente diferenciado, y si bien existe una fuerte competencia, podemos resaltar las siguientes diferencias:

- Una solución integral en el manejo de la información de sus documentos, que no ofrece la competencia.
- Un producto diferenciado que les puede significar un ahorro en costos por el lado del File Boxes y una ventaja competitiva por el lado del Mass Storage.
- La última y más variada tecnología puesta a disposición de los clientes, escalable según sus necesidades.
- Personal especializado en el análisis y solución de manejo documentario, así como la dedicación de recursos humanos a la árida labor de clasificar y ordenar documentos.

4.6.2. Segmentos: Clientes Corporativos y Transnacionales

La experiencia a lo largo de 13 meses de gestión demostró que existe mercado por descremar, comenzando por los clientes corporativos y transnacionales que operan en el país. Estos clientes son los más receptivos a productos como el de Seprofile, pues son servicios que les son conocidos en sus casas matrices o en otras operaciones internacionales y también tienen una mayor disponibilidad de recursos.

En un segundo momento se puede incursionar con clientes medianos, especialmente en la zona de Lima, como por ejemplo notarías, clínicas u hospitales medianos, para los que se puede desarrollar algunos productos y servicios estandarizados.

4.6.3. Mezcla de Marketing; Relevando Producto y Precio

Al ser el producto claramente diferenciado, la mezcla de marketing debe relevar principalmente este aspecto. En segundo lugar, tenemos el precio, que para el caso de File Boxes, en donde el costo de oportunidad del cliente por su inversión en un local, o el alquiler de uno equivalente más los gastos de operación, debe ser menor a los precios que oferte Seprofile.

Actualmente para File Boxes los precios de Seprofile, se pueden ubicar a la par de los de la competencia y si a ellos sumamos las ventajas de los otros dos servicios, se pueden lograr ventajas en la captación de mercado.

Para el caso del Mass Storage que es una inversión eminentemente tecnológica, el elemento precio queda supeditado a las prestaciones de seguridad y velocidad de acceso a la información.

En cuanto a los otros dos elementos de la mezcla de marketing como distribución y promoción, se plantea como lo más recomendable la publicidad directa y en medios escritos dirigidos al segmento empresarial, así mismo la participación en eventos importantes donde se pueda demostrar al sector empresarial las bondades del servicio que se oferta.

A continuación, presentamos la participación de Seprofile en el evento “Segundo Securitec Perú” realizada en el Centro de Convenciones María Angola en Julio del 97 donde Seprofile fue presentado oficialmente al sector empresarial.



Participación de Seprofile en el 2do SEGURITEC PERU
Cuadro 4.6.3.a

4.7. ANALISIS FINANCIERO

Los cuadros que se presentan a continuación corresponden al punto de partida del proyecto, es decir a junio de 1997.

4.7.1. Supuestos

CONCEPTO	DESCRIPCION
Tasa Trimestral	4,44%
20% Local	130,000
80% Local	520,000
Nro. Trimestres	40
Periodo de gracia (Trimestres)	1
Tipo de cambio	2.75 S/. x US$
Ingreso Prom por caja	2.75 S/.
Ingreso Manejo Documentario	10% de Ingreso Prom x Caja
Ingreso Discos Opticos	20% de Ingreso Prom x Caja
Duración del proyecto	40 Trimestres
Porción del mercado a capturar	15% Al trimestre Nro. 10
Comisión por ventas	10%

Cuadro 4.7.1.a

4.7.2. Inversión

CONCEPTO	MONTO(S/.)
ACONDICIONAMIENTO EDIFICIO	64,752
Obra Civil	9,051
Electricidad	22,110
Gasfitería	10,520
Pintura	13,820
Carpintería	9,251
EQUIPAMIENTO EDIFICIO	155,634
Líneas telefónicas	4,500
Central Telefónica	22,302
CCTV	13,000
Alarmas	13,000
Grupo Electrógeno	27,000
Bomba Hidroneumática	4,442
Muebles y Enseres	3,000
Servidor	8,100
Computadoras personales	32,400
Impresoras	9,990
Cableado Red	8,100
Software	8,100
Otros	1,700
TRANSPORTE	22,000
Camioneta	22,000
EQUIPAMIENTO DISCOS OPTICOS	51,300
Scanner	16,200
Servidor imágenes	18,900
Software	8,100
Impresoras	8,100
TOTAL INVERSION	293,686

Cuadro 4.7.2.a

4.7.3. Estructura de Sueldos y Salarios

DESCRIPCION	NRO.	SALARIO	BBSS	TOTAL(US $)
Gerente General	1	2.700	1.620	4.320
Jefatura de Administración	1	2.000	1.200	3.200
Jefatura de Operaciones	1	1.500	900	2.400
Ventas	2	2.000	1.200	6.400
Recepción / Secretaría	1	1.000	600	1.600
Operarios	6	700	420	6.720
Almacen	2	700	420	2.240
Courier – Chofer	2	700	420	2.240
TOTAL				29.120

*** Tasa de incremento trimestral por sueldos y salarios del 5%**
Cuadro 4.7.3.a

4.7.4. Estructura de Deudas y Aportes

DEUDA	MONTO US$	CUOTAS TRIM	TASA TRIM	MONTO TRIM US $
Prestamo 1	520.000	40	4.44%	28.016
Prestamo 2	130.000	8	4.44%	18.660
TOTAL	130.000			46.676

APORTES	MONTO US $.
Socios	72.727
Grifesa(*)	218.182
Prestamo 2	36.364
TOTAL	327.273

Cuadro 4.7.4.a

4.7.5. Flujo de Fondos y PVN (soles)

4.7.5. FLUJO DE FONDOS Y VPN (SOLES) (Trimestres del 1 al 10)

Trimestre	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nro. CAJAS		30,000	50,000	75,000	100,000	110,000	120,000	130,000	140,000	150,000	150,000
INGRESOS	0	107,250	178,750	268,125	357,500	393,250	429,000	464,750	500,500	536,250	536,250
ALMACENAMIENTO CAJAS	0	82,500	137,500	206,250	275,000	302,500	330,000	357,500	385,000	412,500	412,500
MANEJO DOCUMENTARIO		8,250	13,750	20,625	27,500	30,250	33,000	35,750	38,500	41,250	41,250
ALMACENAMIENTO OPTICO	0	16,500	27,500	41,250	55,000	60,500	66,000	71,500	77,000	82,500	82,500
EGRESOS	750	133,820	148,913	182,399	160,653	167,772	169,781	176,181	182,859	189,831	175,831
REMUNERACIONES Y COMISIONES											
REMUNERACIONES Y COMISIONES	0	87,360	91,728	96,314	101,130	106,187	111,496	117,071	122,924	129,071	129,071
COMISIONES VENTAS	0	0	10,725	9,625	13,063	15,125	11,825	12,650	13,475	14,300	0
GASTOS ADMINISTRATIVOS											
SEGUROS	0	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610
PUBLICIDAD	0	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
TELEFONO	0	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
AGUA	0	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
LUZ	0	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
IMPRESOS	0	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
UTILES ESCRITORIO	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
LIMPIEZA	0	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
TRAMITES	0	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
IMP. MUNICIPALES	0	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100
SUSCRIPCIONES	0	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
CAJA CHICA	0	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
GASTOS FUNCIONAMIENTO											
COMBUST. Y LUBRIC.	0	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
UNIFORMES	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
MANTO. VEHICULOS	0	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
MTO. EQUIPOS	0	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
MTO. EQP. OFACOM/LOC	0	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
STICKERS	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
FLUJO OPERATIVO	-750	-26,570	29,837	115,726	196,847	225,478	259,219	288,569	317,641	346,419	360,719
INVERSION											
ACONDICIONAMIENTO EDIFICIO	21,584	21,584	21,584	0	0	0	0	0	0	0	0
EQUIPAMIENTO EDIFICIO	51,878	51,878	51,878	0	0	0	0	0	0	0	0
EQUIPAMIENTO DISCOS OPTICOS	17,100	17,100	17,100	0	0	0	0	0	0	0	0
TRANSPORTE	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	0	0	0
DISCOS OPTICOS	0	4,960	8,250	12,375	16,500	18,150	19,800	21,450	23,100	24,750	24,750
ANAQUELES	0	75,000	50,000	62,500	62,500	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	0
CAJAS	0	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	0
PRECINTOS	0	32,400	21,600	27,000	27,000	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800	1,000
FLUJO ECONOMICO	-94,062	-272,742	-183,825	-29,399	47,597	128,278	168,369	188,069	218,241	245,369	334,969
PRESTAMO 1	0	0	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044
PRESTAMO 2	0	0	-51,493	-51,493	-51,493	-51,493	-51,493	-51,493	-51,493	-51,493	0
APORTE SOCIOS	200,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
APORTE GRIFESA	300,000	0	0	0	300,000	0	0	0	0	0	0
APORTE SEPROSA	100,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO FINANCIERO	505,938	-272,742	-312,362	-157,936	219,060	-259	31,832	59,532	89,704	116,832	257,925
FLUJO FINANCIERO ACUMULADO	505,938	233,196	-79,166	-237,102	-18,042	-18,301	13,531	73,063	162,767	279,599	537,524
VALOR PRESENTE NETO:	3,892,066										

Flujo de Fondos - Trimestres del 1 al 10
Cuadro 4.7.5.a

4.7.5. FLUJO DE FONDOS Y VPN (SOLES) (Trimestres del 11 al 20)

Trimestre	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Nro. CAJAS	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
INGRESOS	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**
ALMACENAMIENTO CAJAS	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500
MANEJO DOCUMENTARIO	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250
ALMACENAMIENTO OPTICO	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500
EGRESOS	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**
REMUNERACIONES Y COMISIONES										
REMUNERACIONES Y COMISIONES	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071
COMISIONES VENTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS ADMINISTRATIVOS										
SEGUROS	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610
PUBLICIDAD	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
TELEFONO	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
AGUA	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
LUZ	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
IMPRESOS	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
UTILES ESCRITORIO	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
LIMPIEZA	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
TRAMITES	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
IMP. MUNICIPALES	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100
SUSCRIPCIONES	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
CAJA CHICA	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
GASTOS FUNCIONAMIENTO										
COMBUST. Y LUBRIC.	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
UNIFORMES	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
MANTO. VEHICULOS	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
MTO. EQUIPOS	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
MTO. EQP. OF/COM/LOC	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
STICKERS	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
FLUJO OPERATIVO	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**
INVERSION										
ACONDICIONAMIENTO EDIFICIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EQUIPAMIENTO EDIFICIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EQUIPAMIENTO DISCOS OPTICOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRANSPORTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DISCOS OPTICOS	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750
ANAQUELES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAJAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRECINTOS	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
FLUJO ECONOMICO	**334,969**	**334,969**	**334,969**	**334,969**	**334,969**	**334,969**	**334,969**	**334,969**	**334,969**	**334,969**
PRESTAMO 1	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044
PRESTAMO 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
APORTE SOCIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
APORTE GRIFESA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
APORTE SEPROSA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO FINANCIERO	**257,925**	**257,925**	**257,925**	**257,925**	**257,925**	**257,925**	**257,925**	**257,925**	**257,925**	**257,925**
FLUJO FINANCIERO ACUMULADO	795,428	1,053,353	1,311,308	1,569,233	1,827,158	2,085,083	2,343,008	2,600,933	2,858,858	3,116,783

Flujo de Fondos - Trimestres del 11 al 20
Cuadro 4.7.5.b

4.7.5. FLUJO DE FONDOS Y VPN (SOLES) (Trimestres del 21 al 30)

Trimestre	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Nro. CAJAS	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
INGRESOS	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**
ALMACENAMIENTO CAJAS	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500
MANEJO DOCUMENTARIO	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250
ALMACENAMIENTO OPTICO	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500
EGRESOS	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**
REMUNERACIONES Y COMISIONES										
REMUNERACIONES Y COMISIONES	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071
COMISIONES VENTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS ADMINISTRATIVOS										
SEGUROS	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610
PUBLICIDAD	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
TELEFONO	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
AGUA	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
LUZ	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
IMPRESOS	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
UTILES ESCRITORIO	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
LIMPIEZA	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
TRAMITES	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
IMP. MUNICIPALES	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100
SUSCRIPCIONES	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
CAJA CHICA	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
GASTOS FUNCIONAMIENTO										
COMBUST. Y LUBRIC.	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
UNIFORMES	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
MANTO. VEHICULOS	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
MTO. EQUIPOS	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
MTO. EQP. OF/COM/LOC	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
STICKERS	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
FLUJO OPERATIVO	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**
INVERSION										
ACONDICIONAMIENTO EDIFICIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EQUIPAMIENTO EDIFICIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EQUIPAMIENTO DISCOS OPTICOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRANSPORTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DISCOS OPTICOS	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750
ANAQUELES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAJAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRECINTOS	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
FLUJO ECONOMICO	**325,969**	**325,969**	**325,969**	**325,969**	**325,969**	**325,969**	**325,969**	**325,969**	**325,969**	**325,969**
PRESTAMO 1	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044
PRESTAMO 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
APORTE SOCIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
APORTE GRIFESA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
APORTE SEPROSA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO FINANCIERO	**248,925**	**248,925**	**248,925**	**248,925**	**248,925**	**248,925**	**248,925**	**248,925**	**248,925**	**248,925**
FLUJO FINANCIERO ACUMULADO	3,365,711	3,614,636	3,863,561	4,112,486	4,361,411	4,610,336	4,859,261	5,108,186	5,357,111	5,606,036

Flujo de Fondos - Trimestres del 21 al 30
Cuadro 4.7.5.c

4.7.5. FLUJO DE FONDOS Y VPN (SOLES) (Trimestres del 31 al 40)

Trimestre	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
Nro. CAJAS	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
INGRESOS	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**	**536,250**
ALMACENAMIENTO CAJAS	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500	412,500
MANEJO DOCUMENTARIO	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250	41,250
ALMACENAMIENTO OPTICO	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500	82,500
EGRESOS	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**	**175,531**
REMUNERACIONES Y COMISIONES										
REMUNERACIONES Y COMISIONES	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071	129,071
COMISIONES VENTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS ADMINISTRATIVOS										
SEGUROS	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610	1,610
PUBLICIDAD	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
TELEFONO	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
AGUA	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
LUZ	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
IMPRESOS	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
UTILES ESCRITORIO	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
LIMPIEZA	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
TRAMITES	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
IMP. MUNICIPALES	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100
SUSCRIPCIONES	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
CAJA CHICA	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
GASTOS FUNCIONAMIENTO										
COMBUST. Y LUBRIC.	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
UNIFORMES	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
MANTO. VEHICULOS	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
MTO. EQUIPOS	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
MTO. EQP. OF COM LOC	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
STICKERS	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
FLUJO OPERATIVO	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**	**360,719**
INVERSION										
ACONDICIONAMIENTO EDIFICIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EQUIPAMIENTO EDIFICIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EQUIPAMIENTO DISCOS OPTICOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRANSPORTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DISCOS OPTICOS	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750	24,750
ANAQUELES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAJAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRECINTOS	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
FLUJO ECONOMICO	**334,969**	**334,969**	**334,969**	**334,969**	**334,969**	**334,969**	**334,969**	**334,969**	**334,969**	**334,969**
PRESTAMO 1	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044	-77,044
PRESTAMO 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
APORTE SOCIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
APORTE GRIFESA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
APORTE SEPROSA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO FINANCIERO	**257,925**	**257,925**	**257,925**	**257,925**	**257,925**	**257,925**	**257,925**	**257,925**	**257,925**	**257,925**
FLUJO FINANCIERO ACUMULADO	**5,863,963**	**6,121,888**	**6,379,813**	**6,637,738**	**6,895,663**	**7,153,588**	**7,411,513**	**7,669,438**	**7,927,363**	**8,185,288**

Flujo de Fondos - Trimestres del 31 al 40
Cuadro 4.7.5.a

4.8. RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE SEPROFILE

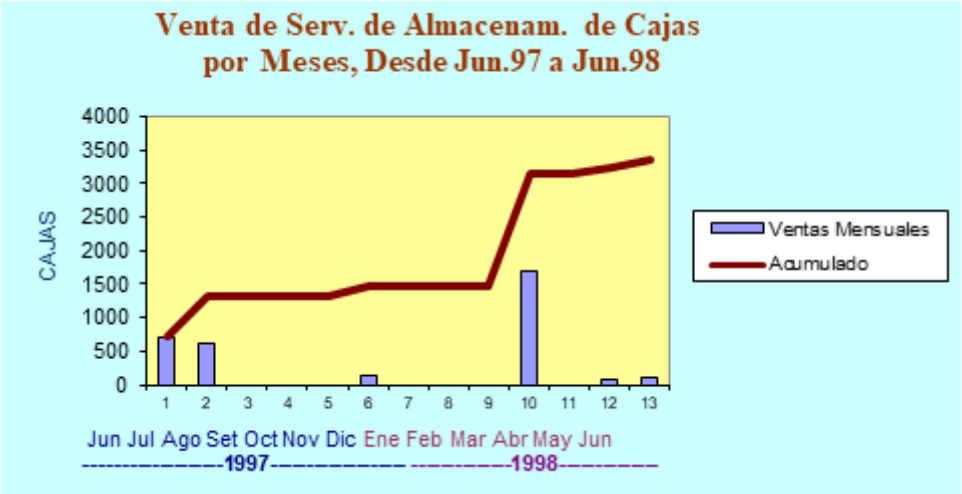
4.8.1. Análisis de los Resultados de Seprofile

Análisis de las ventas

A continuación, presentamos un cuadro detallado de la evolución de las ventas que ha tenido Seprofile en 13 meses de gestión, es decir desde junio de 1997 hasta junio de 1998.

CLIENTE	FECHA	CAJAS	ACUMUL
Grifesa	Jun.97	381	381
Seprosa	Jun.97	262	643
Contilatin	Jun.97	71	714
Castrol	Jul.97	613	1,327
Cominter	Nov.97	142	1,469
Banco Estándar	Mar.98	1,690	3,159
LS. Andina	May.98	79	3,238
Estudio Trasegni	Jun.98	102	3,340

Volumen de Ventas Desde junio de 1997 Hasta junio de 1998
Cuadro 4.8.1.a



Cuadro 4.8.1.b

Observando los datos de los cuadros mostrados podemos concluir:

- Las dos primeras ventas fueron hechas a empresas que pertenecen a la Corporación Génesis, es decir, más que una venta real fue una estrategia para empezar el negocio con un volumen inicial de cajas en sus almacenes.
- Se tuvieron solamente dos ventas significativas, que fueron, a Castrol 613 cajas, y al banco Estandar 1690 cajas.
- En los 13 meses de gestión, poco más de cuatro trimestres, se obtuvo una venta total de 3,340 cajas, mientras que, según el gráfico 4.7.5 (Flujo de Fondos del Proyecto), se consideraba para el mismo periodo un total de 100,000 cajas, o sea, que las ventas reales fueron solamente el 3.3% del estimado por el proyecto.
- También es importante destacar que más del 50% de las ventas se realizaron dentro de los cuatro últimos meses.

Análisis del Flujo Operativo

El siguiente cuadro nos muestra el flujo de caja en dólares, después de 13 meses de gestión de Seprofile.

FLUJO DE CAJA / US$

Periodo Mensual	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Precio de Venta x Caja		1.2	1.2	1.2	1.2	1.2	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	0.9	0.9	0.9
Ventas x Periodo (Cajas)	0	714	613				142				1,690		79	102
Ventas Acumulad (Cajas)	0	714	1,327	1,327	1,327	1,327	1,469	1,469	1,469	1,469	3,159	3,159	3,238	3,340
Ingresos	**0**	**857**	**1,592**	**1,592**	**1,592**	**1,592**	**1,469**	**1,469**	**1,469**	**1,469**	**2,843**	**2,843**	**2,914**	**3,006**
Egresos	**0**	**9,228**	**9,188**	**8,800**	**8,800**	**8,800**	**8,871**	**8,800**	**9,700**	**9,700**	**10,861**	**9,300**	**9,336**	**9,346**
Combustibles y lubricantes	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Comisiones Ventas	0	428	368	0	0	0	71	0	0	0	761	0	36	46
Gabelas	0	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550
Manto local	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Manto vehculos	0	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Papeleria y Utiles oficina	0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Publicidad	0	100	100	100	100	100	100	100	1,000	1,000	1,000	200	200	200
Remuneraciones	0	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	6,800	7,200	7,200	7,200	7,200
Flujo Operativo	**0**	**-8,372**	**-7,575**	**-7,208**	**-7,208**	**-7,208**	**-7,402**	**-7,331**	**-8,231**	**-8,231**	**-8,017**	**-6,457**	**-6,421**	**-6,340**
Inversion	**43,000**	**3,000**	**500**	**0**	**0**	**0**	**100**	**0**	**0**	**0**	**4,000**	**0**	**0**	**0**
Anaqueles	0	2,000		0	0	0		0	0	0	3,000	0	0	0
Caja	0	1,000	500	0	0	0	100	0	0	0	1,000	0	0	0
Camioneta	10,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Central telefònica	5,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipos File Boxes	20,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Equipo de Computo	5,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muebles y enseres	3,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo Económico	**-43,000**	**-11,372**	**-8,075**	**-7,208**	**-7,208**	**-7,208**	**-7,502**	**-7,331**	**-8,231**	**-8,231**	**-12,017**	**-6,457**	**-6,421**	**-6,340**

Cuadro 4.8.1.c

Allí podemos apreciar el Flujo Operativo (diferencia de los Ingresos y los Egresos) mes a mes, en forma detallada, a lo largo de dicho periodo. Las cifras muestran claramente que todos los resultados obtenidos han sido negativos, con una ligera tendencia de crecimiento. Además, considerando el desembolso de inversión por periodos, tenemos el Flujo Económico aún más negativo.

4.8.2. Pronóstico de Seprofile de Mantenerse la Situación

No hace falta ser un experto para concluir, de acuerdo a los resultados apreciados, que de no adoptar una estrategia adecuada, esta empresa habría terminado inevitablemente en bancarrota y a corto plazo. Cabe resaltar que la empresa, con la finalidad de mejorar estos resultados, tomó medidas estratégicas clásicas como son: mejorar la calidad del producto, promoción del producto mediante la publicidad, reposicionamiento de la imagen, reducción de precios, contrata de personal de venta especializado, sistematización informática de control documentario, todos ellos con resultados poco significativos.

Por otro lado, más del 50% de las ventas se realizaron dentro de los cuatro últimos meses. Pero lo más importante aún, es que dentro de su cartera de potenciales clientes, con algunos ya se tenían conversaciones muy avanzadas (varios de ellos tienen grandes volúmenes de documentos que superan las 10,000 cajas).

Los 13 meses de rentabilidad negativa y las bajas ventas de servicios, frente al alto potencial de crecimiento, obligó a Seprofile a adoptar una opción estratégica adecuada antes de que esta situación arruinase a la empresa por completo.

4.8.3. Opción Estratégica de Seprofile

Los directivos de esta empresa, luego de un análisis del negocio a nivel internacional y asesorados por especialistas conocedores que este servicio es uno de los negocios más rentables en otros países, decidieron optar por una nueva alternativa la: ESTRATEGIA DE ALIANZAS. Para ello eligieron a PIERCE LEAHY como el socio estratégico.

CAPÍTULO V: PIERCE LEAHY – EL SOCIO ESTRATÉGICO

5.1. EMPRESA PIERCE LEAHY

5.1.1. Descripción de Pierce Leahy

Pierce Leahy es una empresa americana creada en 1948, es la empresa líder en el mundo en la venta de servicios de almacenamiento de documentos, administración de consultas documentarias y administración de almacenamiento de imágenes en medios magnéticos. Según los datos estadísticos al cierre de 1998, Pierce Leahy cuenta con más de 30,000 clientes y aproximadamente 2'300,000 metros cúbicos de documentos almacenados que equivalen a 60 millones de cajas. Pierce Leahy cuenta con una amplia cobertura geográfica, pues tiene presencia en Estados Unidos, Canadá, Santiago-Chile, Roterdam-Holanda y Bombay-India.

El ingreso total del Pierce Leahy en 1998 fue de 243 millones de dólares, del cual aproximadamente el 40% corresponde al servicio de almacenamiento de documentos y el 60% restante corresponde a los servicios anexos, tales como atención de los requerimientos de documentos y tratamiento de imágenes. También cuenta con la más alta tecnología tanto de maquinarias y equipos que le permite ofrecer un servicio óptimo a los clientes.

En cuanto a sistemas informáticos, posee un sofisticado sistema de control documentario llamado PLUS (Pierce Leahy Users Sistems), el cual, le permite brindar la solución más completa de la administración documentaria.

5.1.2. Misión de Pierce Leahy

La misión de esta compañía es administrar de la manera más eficiente los documentos y satisfacer en exceso las expectativas de los clientes, usando para ello recursos tecnológicos de última generación, y así conservar el liderazgo a nivel mundial.

5.1.3. Objetivos de Pierce Leahy

- Brindar al cliente en forma instantánea la información requerida
- Brindar al cliente la facilidad de acceso a su información ya sea por teléfono, por fax, o a través del un sistema informático (PLUS) al cual los clientes puedan accesar desde su computadora y realizar las consultas deseadas sobre sus documentos o estados de cuenta.
- Brindar servicio las 24 horas del día, para que el cliente tenga la facilidad de realizar un requerimiento a cualquier hora los 365 días del año.
- Garantizar al cliente que el costo de los servicios de Pierce Leahy puede ser mucho menor que mantener los documentos en casa.

5.2. ESTRATEGIA DE MARKETING DE PIERCE LEAHY

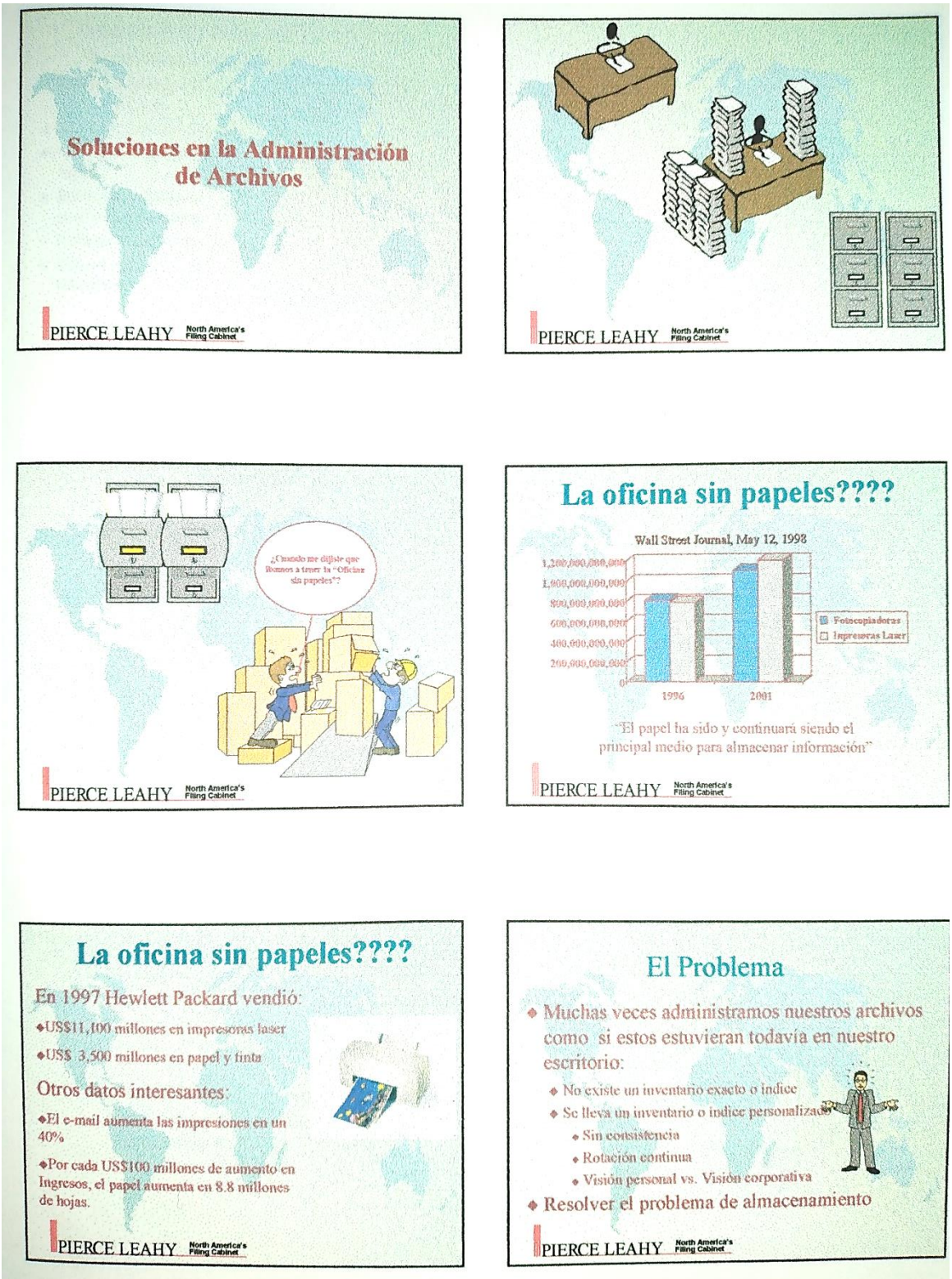
5.2.1. Diferenciación por Tecnología

Pierce Leahy cuenta con la tecnología más avanzada, como lectores de códigos de barra, sistemas sofisticados de digitalización de imágenes, sistemas computarizados que permiten a los clientes acceder, desde sus computadoras, a las bases de datos en tiempo real, para realizar sus consultas.

Estos adelantos tecnológicos le han permitido a Pierce Leahy situarse a la vanguardia de su competencia, ya que sus clientes cada vez se sienten más satisfechos y los nuevos clientes los prefieren por encontrar el respaldo tecnológico esperado.

5.2.2. Diferenciación por Calidad de Servicio

Tan importante como la tecnología, es la Calidad de Servicio, por ello Pierce Leahy cuenta con servicios especializados que hacen que los clientes los prefieran respecto a la competencia. A continuación, presentamos un conjunto de diapositivas que realzan lo mencionado.



Cuadro 5.2.2.a

Administración de Archivos

Beneficios de un Programa Efectivo

- Mejorar la productividad del personal a cargo
- Mejorar el servicio al cliente
- Reducir el riesgo penal y legal
- Reducir el volumen de archivos almacenados
- Reducciones en costos
- Mejorar el acceso a la información



PIERCE LEAHY North America's Filing Cabinet

Premisa

No solo almacenar……

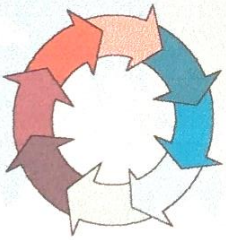


…Sino administrar Archivos

PIERCE LEAHY North America's Filing Cabinet

Ciclo de Vida de un Documento

- Creación
- Indexación
- Archivamiento
- Recuperación
- Retención
- Eliminación



PIERCE LEAHY North America's Filing Cabinet

Administración de la Información



PIERCE LEAHY North America's Filing Cabinet

Administración de Archivos

El Desafío

Lograr esto en una época en la que las empresas buscan intensamente una reducción de Costos y Personal

PIERCE LEAHY North America's Filing Cabinet

Soluciones en la Administración de Archivos

Los Fundamentos de Pierce Leahy

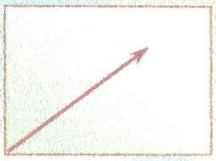
Diferenciación del resto …….

PIERCE LEAHY North America's Filing Cabinet

Cuadro 5.2.2.b

Antecedentes de la Compañía

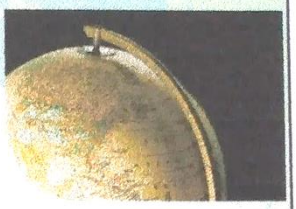
- Ingresos 1969 - $9,000
- Ingresos 1995 - $95.0 M
- Ingresos 1996 - $127.0 M
- Ingresos 1997 - $183.0 M
- Ingresos 1998 - $243.0 M
- 60 Millones de Pies Cúbicos



PIERCE LEAHY North America's Filing Cabinet

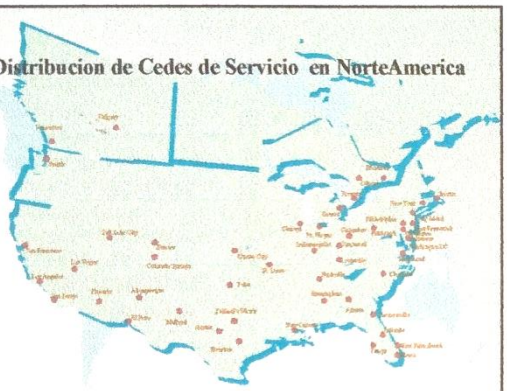
Vasta Cobertura Geográfica

- EE.UU.
  - 151 Almacenes en 57 grandes ciudades(
- Canadá
  - 14 Almacenes en 5 grandes ciudades
- Internacional
  - Rotterdam, Holanda
  - Bombay, India
  - Santiago, Chile
  - Lima, Perú



PIERCE LEAHY North America's Filing Cabinet

Distribucion de Cedes de Servicio en NorteAmerica



PIERCE LEAHY North America's Filing Cabinet

Sistemas Avanzados

- Base de Datos Universal
  - Visión global e integrada
  - Búsqueda por palabras claves
  - No se depende de Bases de Datos aisladas y fuera de línea
- Información en Tiempo real
  - Cambios actualizados al instante
  - Uso de líneas dedicadas
- Inversión en Hardware y Software
  - US$12 Millones invertidos
  - 10 años en desarrollo de software
  - Equipo de 70 profesionales dedicados
  - Know-how de 50 años



PIERCE LEAHY North America's Filing Cabinet

Administración de Archivos

Objetivos de un programa de Administración

- Proveer información para una eficiente toma de decisiones
- Archivos como una perspectiva corportativa
- Procesar la información eficientemente y a un bajo costo
- Proveer el mejor servicio a los usuarios
- Eliminación de archivos cuando ya no sean necesarios

PIERCE LEAHY North America's Filing Cabinet

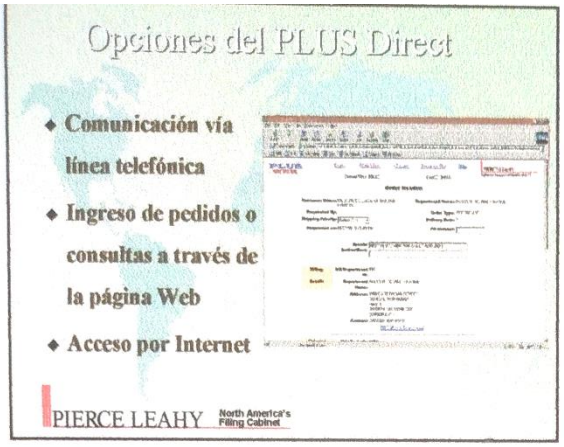
Ud está en control

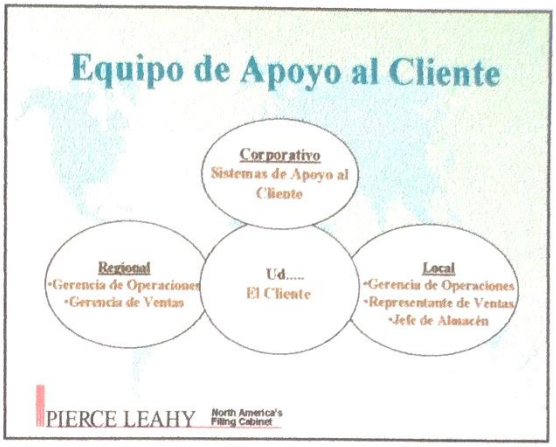
- Acceso directo al sistema Pluss
  - Ingreso de pedidos y consultas
  - Impresión remota
  - Información histórica
  - Consultas
  - Reportes según sus necesidades
- Personal Calificado
  - Profesionales con experiencia
  - Capacidad de buen trato al Cliente
- Horario de Atencion
  - De Lunes a Domingo, 24 horas al dia
- Con una sola llamada
  - Haga sus pedidos
  - Communique sus inquietudes
  - Inicie proyectos



PIERCE LEAHY North America's Filing Cabinet

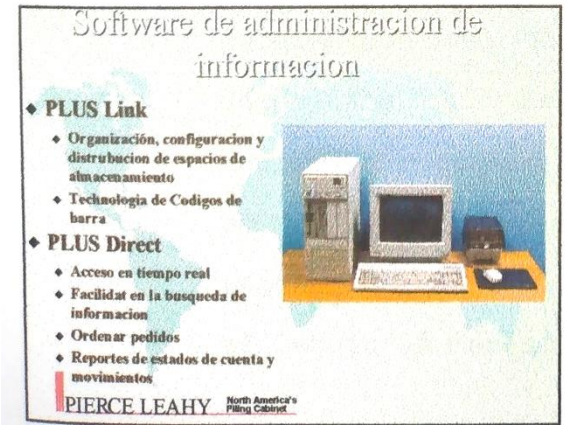
Cuadro 5.2.2.c

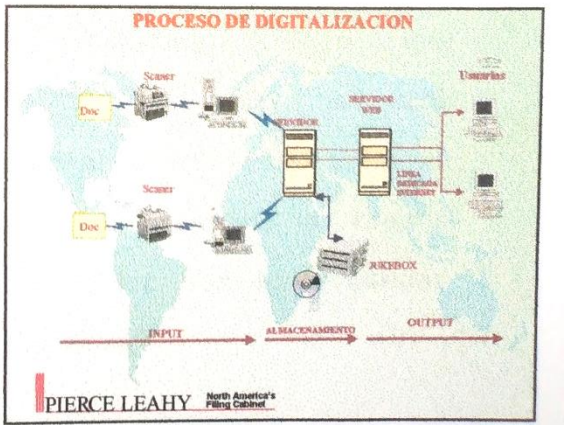

Opciones del PLUS Direct
Comunicación vía línea telefónica
Ingreso de pedidos o consultas a través de la página Web
Acceso por Internet
PIERCE LEAHY
North America's Filing Cabinet


Equipo de Apoyo al Cliente
Corporativo
Sistemas de Apoyo al Cliente
Regional
•Gerencia de Operaciones
•Gerencia de Ventas
Ud.....
El Cliente
Local
•Gerencia de Operaciones
•Representante de Ventas
•Jefe de Almacén
PIERCE LEAHY
North America's Filing Cabinet


Calidad a cada paso del Proceso
Doble verificación
Validación
Codificación a nivel documentos
Codificación por departamentos
Sistema Código de Barras
Transmittal match
Confirmación de reingreso de documentos
Facturación consolidada
Evaluación constante de performance
PIERCE LEAHY
North America's Filing Cabinet


Compactacion de Imagenes
Microfilm & Microficha
Dificultad en el acceso
Escaneado
Acceso inmediato de la informacion
Facilidad para el acceso remoto
PIERCE LEAHY
North America's Filing Cabinet


Software de administracion de informacion
PLUS Link
Organización, configuracion y distrubucion de espacios de almacenamiento
Tecnologia de Codigos de barra
PLUS Direct
Acceso en tiempo real
Facilidat en la busqueda de informacion
Ordenar pedidos
Reportes de estados de cuenta y movimientos
PIERCE LEAHY
North America's Filing Cabinet


PROCESO DE DIGITALIZACION
Scaner
Doc
Usuarios
SERVIDOR WEB
JUKEBOX
INPUT
ALMACENAMIENTO
OUTPUT
PIERCE LEAHY
North America's Filing Cabinet

Cuadro 5.2.2.d

5.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE PIERCE LEAHY

FORTALEZAS:

5.3.1. Excelente Imagen

La principal fortaleza que tiene Pierce Leahy es su IMAGEN, he aquí comentarios recientes de algunos de sus clientes.

- Gerente de Administración de Archivos de da Empresa Manufacturera Grande Fort Worth, Texas: “Somos una corporación muy grande, más de 13,000 empleados. Tenemos un promedio de 500-600 consultas mensuales, Pierce Leahy está disponible las 24 horas al día y eso es gratificante pues algunas veces tenemos requerimientos a altas horas de la noche. Otras veces necesitamos documentos con extremada urgencia. Una mañana recibimos una llamada telefónica de nuestro abogado, dijo que necesitaba el legajo de uno de nuestros empleados y que en ese momento se encontraba en un litigio en la corte. Una llamada a Pierce Leahy y el mismo administrador nos hizo llegar el legajo en menos de una hora”.
- Gerente de Administración de Archivos de La Corporación Internacional de Comidas Rápidas, Oak Brook, IL: “Somos una compañía con procesos un tanto sofisticados y engorrosos en cuanto al manejo de nuestra documentación, pero en Pierce Leahy siempre hay alguien quien nos escucha, acepta nuestras sugerencias y siempre solucionan nuestros problemas”.
- Gerente De Proyectos de la Empresa Internacional de Energía, Houston, TX: “El nivel de trato de su personal es muy elevado, todos son muy corteses y nos encanta trabajar con ellos”.
- Analista de Proyectos de la Empresa Regional de Banca e Inversiones, Philadelphia, PA: “Ellos nunca dicen esto no puedo hacer. Ante cualquier requerimiento o consulta siempre responden que sí y lo cumplen”.

5.3.2. Liderazgo Internacional

Son líderes en ventas de servicio de almacenamiento de documentos a nivel mundial, como podemos apreciar en la siguiente figura, a nivel mundial, Pierce Leahy posee cinco sedes, siendo la de EE. UU la sede principal.



Cuadro 5.3.2.a

A su vez en EE. UU. tiene alrededor de 60 subsedes como lo muestra la siguiente figura.



Cuadro 5.3.2.b

5.3.3. Tecnología de Punta

Pierce Leahy cuenta con recursos tecnológicos de última generación tales como:

- Un sistema de cómputo que le permite un control total en la administración de documentos y seguridad total en la integridad y confidencialidad de los documentos. Este sistema también le brinda facilidad en la decisión de la destrucción de documentos de acuerdo con un cronograma de vigencia.
- Un sistema avanzado de almacenamiento y acceso de imágenes.
- Lectores de códigos de barra para identificar los documentos al instante.
- Circuitos cerrados de video, que registra en forma permanente todos los movimientos dentro de los almacenes.
- Censores de humo y de movimiento de objetos en horarios determinados que activan alarmas automáticamente.

5.3.4. Personal Calificado

Los que laboran en Pierce Leahy son profesionales calificados y con experiencia garantizada. una de las principales cualidades con que cuentan es el trato cordial al cliente. El personal es capacitado frecuentemente, de modo que siempre están actualizados con la constante evolución del conocimiento y el descubrimiento de las nuevas tecnologías.

5.3.5. Precios Bajos

El costo de acceder a los servicios de Pierce Leahy es mucho menor que mantener los documentos en casa.
El nivel tecnológico que Pierce Leahy posee le permite ofrecer sus servicios a precios bajos.

5.3.6. Atención Especializada

- Alto nivel profesional y capacidad de trato de su personal.
- La rapidez de entrega de documentos ha sido mejorada significativamente.
- En Pierce Leahy, el cliente no sólo almacena sus documentos sino también lo administra.
- Poseen un departamento de investigación de cómo mejorar la calidad de servicio al cliente: nueva tecnología, nuevos sistemas y nuevos procesos.

DEBILIDADES:

5.3.7. Desconocimiento del Mercado Local

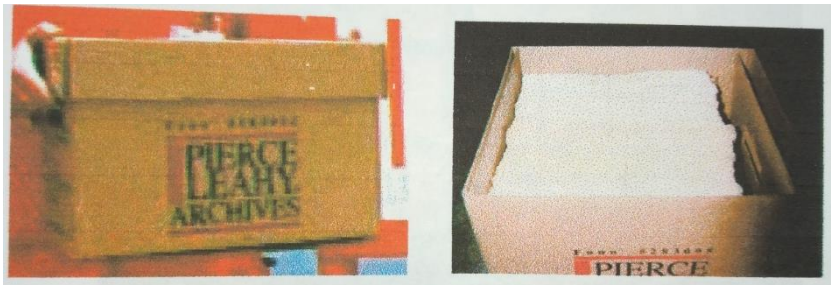
La debilidad de Pierce Leahy es que existen mercados que aún no conoce tal como el Perú, y para incursionar tendría que realizar un fuerte despliegue de recursos humanos, logísticos y tecnológicos.

5.4. ESTANDARES DE FUNCIONAMIENTO DE PIERCE LEAHY

Como hemos podido apreciar, Pierce Leahy cuenta con muchas sedes a nivel mundial. Con la finalidad de optimizar el rendimiento y facilitar el control, Pierce Leahy, ha establecido ciertas consideraciones conocidas como los estándares de funcionamiento que son:

5.4.1. Confección de Cajas para Almacenar Documentos

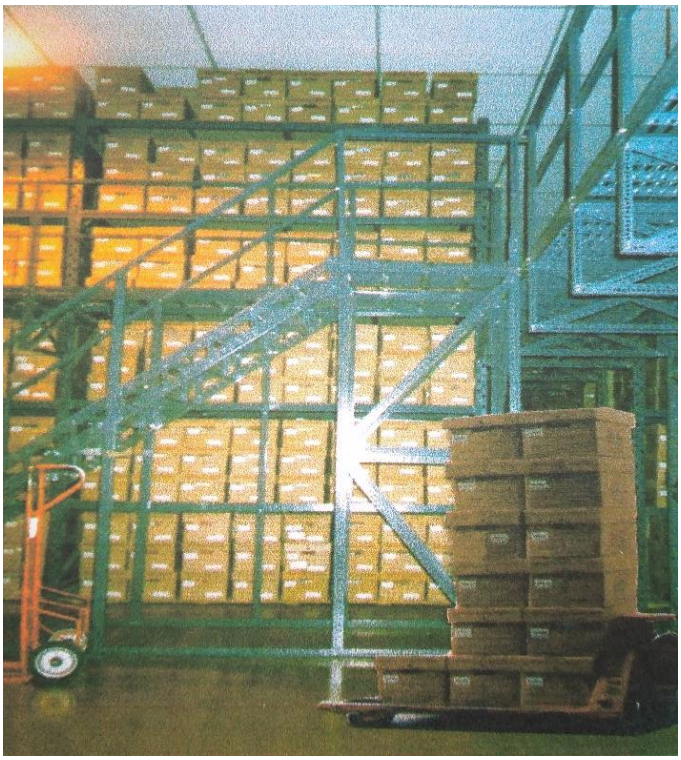
Las dimensiones con que se deben fabricar las cajas para el almacenamiento de documentos son 42 x 31 x 25 cm., lo que permite almacenar un promedio de 3000 hojas A4 por caja; un metro cúbico hace un promedio de 25 cajas de documentos.



Cuadro 5.4.1.a

5.4.2. Confección de Anaqueles para Almacenar Cajas

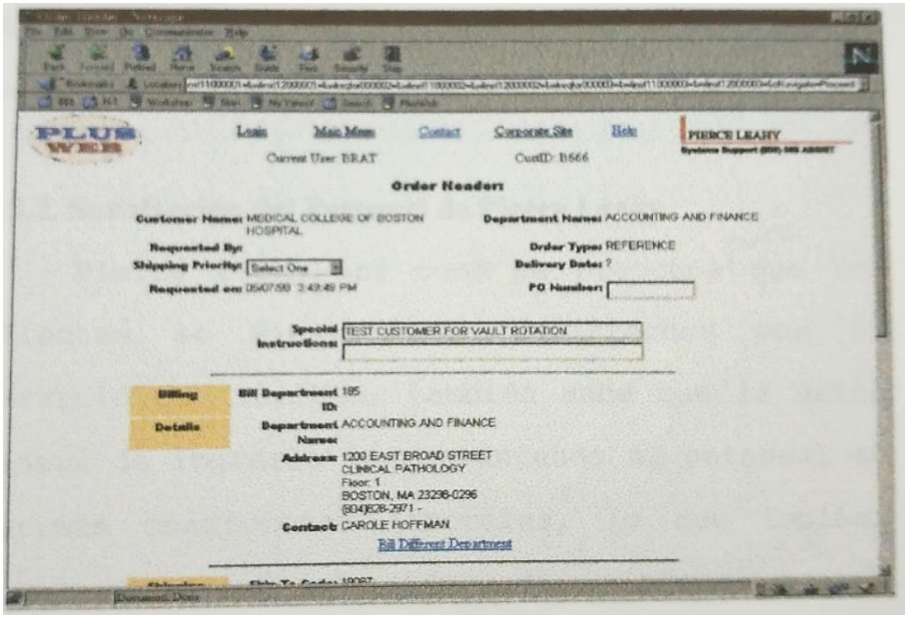
El diseño de los anaqueles o módulos de almacenamiento de cajas, ha sido elaborado con la finalidad de proporcionar la máxima capacidad de almacenamiento en el menor espacio posible, y contemplando, al mismo tiempo, la facilidad para la manipulación de las cajas.



Cuadro 5.4.2.a

5.4.3. Uso del Sistema PLUS

En toda sede o sucursal de Pierce Leahy, el uso del sistema informático de control documentario PLUS (Pierce Leahy Users System) es de carácter obligatorio. Este sistema está enlazado directamente a una base de datos ubicada en la sede central de Pierce Leahy en Washington, lo que implica que dicha central tendrá acceso detallado a todos los movimientos de documentación, ventas, facturación y en general al detalle de los ingresos y egresos de cada sede.



Cuadro 5.4.3.a

5.5. RESULTADOS DE LA GESTION DE PIERCE LEAHY

5.5.1. Satisfacción de los Clientes de Pierce Leahy

Pierce Leahy a lo largo de sus 50 años de trayectoria ha recibido de sus clientes manifestaciones de su entera satisfacción por los servicios recibidos. Tal es así que en la última 7encuesta realizada a través de internet en Julio del 99, a la pregunta ¿Cuán satisfecho se siente Ud. por los servicios que le brinda Pierce Leahy?, se tuvo el siguiente resultado:

Muy satisfecho 91% y Satisfecho 9%.

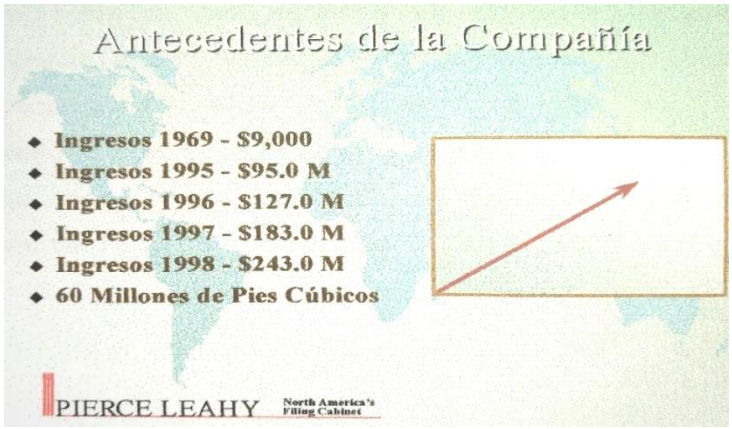
Pierce Leahy sigue trabajando para conseguir que el 100% de sus clientes se sientan muy satisfechos.

5.5.2. Satisfacción del Personal de Pierce Leahy

Pierce Leahy, así como se preocupa para que los clientes se sientan muy satisfechos por el servicio que reciben, también sabe que la única manera de lograrlo es manteniendo al personal en óptimas condiciones laborales, lo que implica una remuneración adecuada, buen trato, capacitación constante, adecuado ambiente de trabajo, un departamento de asistencia social para brindar todo el apoyo posible al personal en casos particulares.

5.5.3. Ingresos de Pierce Leahy

A continuación, podemos apreciar el progresivo incremento de los ingresos de Pierce Leahy a través de su larga trayectoria.



Cuadro 5.5.3.a

5.5.4. Cobertura Internacional de Pierce Leahy

Pierce Leahy, además de tener un buen mercado en América del Norte, también ha logrado incursionar en Sur América, Europa y Asia incrementando significativamente su crecimiento y hegemonía.

En el continente americano, como vimos anteriormente, Pierce Leahy cuenta con sedes en EE.UU. donde posee 151 almacenes distribuidos en 57 grandes ciudades; en Canadá posee 14 almacenes distribuidos en 5 ciudades importantes; y en Santiago de Chile cuenta con 8 almacenes. En Europa brinda servicios en Rotterdam Holanda; y finalmente, en Asia en Bombay India.

5.5.5. Liderazgo a Nivel Internacional

Pierce Leahy, desde su creación ha sido la compañía más grande y ha trabajado constante e indesmayablemente durante sus 50 años para seguir creciendo tanto en tamaño como en calidad de servicio, desarrollando así su imagen, y manteniendo su liderazgo a nivel internacional.

CAPÍTULO VI: LA ALIANZA ESTRATEGICA PIERCE LEAHY PERÚ

6.1. CREACION DE LA ALIANZA PIERCE LEAHY PERU

6.1.1. ¿Por qué una Alianza?

Después de un profundo análisis de la situación de Seprofile, tanto de los directivos como de los asesores externos llegaron a las siguientes conclusiones:

- El producto que Seprofile oferta es de calidad superior a los de la competencia y los precios son ligeramente menores, es decir, las características del producto son óptimas.
- Los potenciales clientes desconfían de Seprofile por ser una empresa muy pequeña, pues, de acuerdo con el cuadro del capítulo 4.4.8 sólo posee 3,340 cajas mientras, que su principal competencia posee 156,000; es decir posee tan sólo cuenta con 1.2% del total de cajas existente en el mercado.
- La competencia de Seprofile cuenta con una selecta cartera de clientes que son su carta de presentación, muchos de los cuales tienen más de 10,000 cajas, mientras que el principal cliente de Seprofile sólo cuenta con 1,690 cajas.
- Seprofile alcanzará su punto de equilibrio cuando se logre un total de 50,000 cajas, el mismo que alcanzaría en el lapso de dos años.
- Para Seprofile, la barrera de penetración al mercado es la IMAGEN y el prestigio adquirido por la competencia.
- Lo que necesita Seprofile para romper la barrera de penetración al mercado es superar a la competencia en cuanto a Prestigio e Imagen.
- Finalmente concluyeron que era imposible desarrollar dichas cualidades, al nivel requerido, dentro de la empresa. Por lo tanto, la única alternativa sería una Alianza Estratégica con una compañía que, precisamente, posea esas cualidades.

6.1.2. Creación de la Alianza Pierce Leahy Perú

Los directivos y asesores de Seprofile vieron en Pierce Leahy al socio ideal y le presentaron una propuesta de integración en febrero del 98. Esta propuesta, después de ser analizada, debatida y replanteada por los directivos de ambas compañías, fue aceptada y concretizada con muchas ventajas prometedoras para ambas partes.

La alianza salió al mercado en Julio del 98 con el nombre de PIERCE LEAHY PERU S.A.

6.1.3. Constitución Jurídica de Pierce Leahy Perú

Según consta en el registro de personas jurídicas, rubro constitución, de la Oficina Registral de Lima y Callao, la alianza Pierce Leahy Perú está conformada por la participación de la empresa local Seprofile y la empresa americana Pierce Leahy.

El capital social es de S/.50,000.00 nuevos soles divididos en 50,000 acciones de un nuevo sol cada una.

Cada socio suscribe 25,000 acciones, esto equivalentes al 50% para cada una de las partes.

La duración de la Alianza es de 15 años, el mismo que puede ser renovado si las dos empresas así lo desean.

La alianza puede ser disuelta, liquidada, o renovada según lo dispone la Ley General de Sociedades.

6.2. COMPROMISOS ADOPTADOS

6.2.1. Por Parte de Seprofile

Seprofile es propietaria del inmueble en el que viene operando, donde existen dos almacenes con capacidad de almacenamiento de 150,000 cajas cada uno, y varias oficinas

administrativas; dicho inmueble debe ser alquilado a la alianza mientras dure su gestión, esta medida puede ser variada por mutuo acuerdo.

Seprofile también cuenta con vehículos, computadoras, central telefónica, cámaras de vídeo, detectores de humo y algunos equipos adicionales, los mismos que han sido valorizados en $50,000.00 dólares y deberán ser puestos a disposición de la alianza sin retribución alguna hasta que la alianza alcance su punto de equilibrio.

Seprofile debe invertir a nombre propio en la confección de anaqueles, debiendo existir constantemente una cantidad disponible no menor al 20% de la cantidad anaqueles ocupados.

Seprofile debe adoptar los estándares mencionados en el punto 5.4 con los que viene operando Pierce Leahy a nivel internacional.

6.2.2. Por Parte de Pierce Leahy

Pierce Leahy, por su parte, aportará la implementación del sistema de control documentario PLUS y equipos informáticos y tecnológicos de última generación que permitirá compartir información con los clientes, así como con la Sede central de Pierce Leahy en Washington. Esta aportación, como en el caso de Seprofile, será por un monto de $50,000.00 dólares, y sin retribución alguna hasta alcanzar el punto de equilibrio.

6.2.3. Compromisos Comunes

Ambas compañías se comprometen a reinvertir el 100% de las utilidades durante los dos primeros años.

6.3. ESTRATEGIA DE VENTAS

6.3.1. Organigrama de Pierce Leahy Perú



Cuadro 6.3.1.a

En el presente organigrama los cuadros correspondientes a la Junta General, Asesorías, y Control están resaltados debido a que dichas áreas están conformadas exclusivamente por miembros de Pierce Leahy, dejando plena autonomía a Seprofile en la parte administrativa y operativa. Estas tres áreas conforman, para Pierce Leahy Internacional el TRIÁNGULO ESTRATÉGICO que le permite ejercer pleno control del negocio.

6.3.2. Tarifas de los Servicios que Brinda Pierce Leahy Perú

A continuación, presentamos los precios de venta promedio a los cuales Pierce Leahy Perú viene ofreciendo sus servicios.

Servicio	US. $	Unid
Clasificación de Documentos	2,5	Cja
Almacenamiento de Documentos	0,8	Cja
Transferencia a Dispositivos Magnéticos	0,3	Doc
Entrega de Documentos a Domicilio	7,0	Cja
Gestión de Documentos (Consultas 24 Hrs al Día)	Gratis	

Cuadro 6.3.2.a

Como se indicó, estos son precios promedios, pudiendo ser menores, dependiendo del volumen de cajas. En cuanto a la entrega de Documentos a domicilio, el costo como se indica es de $7.00 por una caja, pero si el pedido es de más de una caja entonces cobra solamente $3.00 por caja adicional.

6.3.3. Fuerza De Ventas de Pierce Leahy Perú

La principal fuerza de ventas de la alianza Pierce Leahy Perú es la imagen que tiene Pierce Leahy a nivel mundial. Pero además de su imagen, los más de 50 años de la experiencia le ha permitido contar con metodologías y procedimientos eficientes para penetrar exitosamente en el mercado; la adopción de estas metodologías y procedimientos por parte de Pierce Leahy Perú ponderará su fuerza de ventas.

El departamento de asesoría, que según el organigrama pertenece al Triángulo Estratégico, se encarga de repotenciar la fuerza de ventas en forma permanente.

6.3.4. Mecanismos de Control de Pierce Leahy Perú

Como apreciamos en el organigrama, el Área de Control, forma parte del Triángulo Estratégico, pues también está conformada en su totalidad por miembros de Pierce Leahy, los mismos que constantemente realizan verificaciones y evaluaciones, buscando las deficiencias ya sean de recursos tecnológicos, humanos, procedimentales o de alguna otra naturaleza y proponer una solución.

En resumen, el área de control tiene como objetivo detectar las deficiencias del negocio, por mínimas que estas sean, y a su vez plantear medidas correctivas inmediatas, y de esta manera hacer eficiente la gestión de la Alianza y garantizar un servicio de Calidad Total.

6.4. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ALIANZA

FORTALEZAS:

6.4.1. Unión Fortalezas Individuales

Las fortalezas de la alianza serán la unión de las fortalezas de cada una de las empresas; por lo tanto, ahora se ofertará a los clientes un producto de óptimas características con el respaldo de MARCA de la empresa líder del mundo en el sector.

DEBILIDADES:

6.4.2. Minimización de las Debilidades Individuales

Las debilidades de la alianza prácticamente han sido minimizadas debido a que las que eran debilidades de una empresa, eran fortalezas de la otra, quedando así constituida una nueva organización totalmente óptima en el servicio de almacenamiento de datos.

6.5. RESULTADOS DE LA GESTION DE LA ALIANZA

Los resultados mostrados, corresponden a los 14 primeros meses de gestión de la alianza Pierce Leahy Perú, desde que se inició, en julio del 98 hasta agosto del 99.

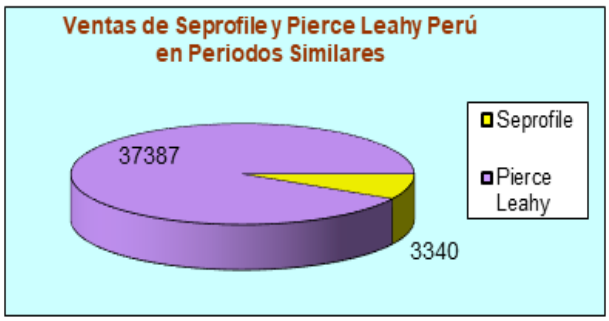
6.5.1. Resultado de las Ventas de Pierce Leahy Perú

Como apreciamos en el cuadro 4.8.1.a, Seprofile alcanzó a vender un total de 3340 cajas en 13 meses de gestión, mientras que la alianza Pierce Leahy Perú en un periodo similar de 14 meses, desde junio 98 hasta agosto 99 alcanzó a vender 37,387 cajas. A continuación, apreciemos el cuadro comparativo de los resultados de las ventas de Seprofile y Pierce Leahy Perú.

Empresa	Periodo	Nro.Meses	Cajas
Seprofile	Jun.97 – Jun.98	13	3,340
Pierce Leahy Perú	Jul.98 - Ago.99	14	37,387
Total:	Jun.97 – Ago.99	27	40,727

Comparación de las Ventas de Seprofile y Pierce Leahy Perú
Cuadro 6.5.1.a

Podemos concluir que las ventas de la alianza Pierce Leahy Perú superaron en más de 10 veces las ventas que tuvo Seprofile en similar periodo, esta comparación lo podemos apreciar mejor en el siguiente gráfico.



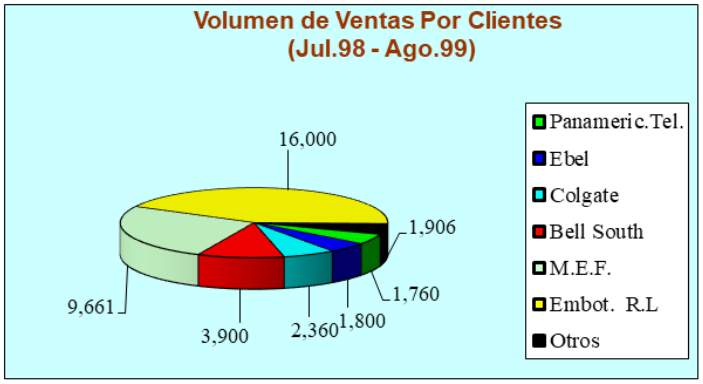
Cuadro 6.5.1.b

Se debe tener presente que el volumen total de cajas que posee Pierce Leahy Perú es la que la alianza vendió por sí misma más las ventas de Seprofile. Por lo tanto, la alianza Pierce Leahy Perú cuenta con un total de 40,727 cajas (hasta agosto de 99).

A continuación, presentamos dos cuadros donde podemos apreciar en detalle el volumen de ventas por clientes, que ha logrado la alianza Pierce Leahy Perú en 14 meses de Gestión.

Ventas de Almacenamiento de Documentos Jul.98 – Ago.99			
CLIENTE	**FECHA**	**CAJAS**	**ACUMUL**
Panamericana Televisión	Jul.98	1,760	1,760
M.E.F.	Ago.98	9,661	11,421
Cop. De Ahorro Telefónica	Ago.98	234	11,655
Pesevisa	Dic.98	41	11,696
QMC	Dic.98	141	11,837
Centro Internacional de la papa	Ene.99	64	11,901
Black & Deker	Feb.99	49	11,950
Embotelladora R.L	Mar.99	16,000	27,950
Asesores y Consultores	Mar.99	7	27,957
Ebel	May.99	1,800	29,757
Colgate	May.99	2,360	32,117
Wackenhut Segurity	Jun.99	720	32,837
Bell South	Ago.99	3,900	36,737
Nextel	Ago.99	650	37,387
Total Ventas		**37,387**	
Aportación de Seprofile		**3,340**	
Total Alianza Pierce Leahy Perú		**40,727**	

Cuadro 6.5.1.c

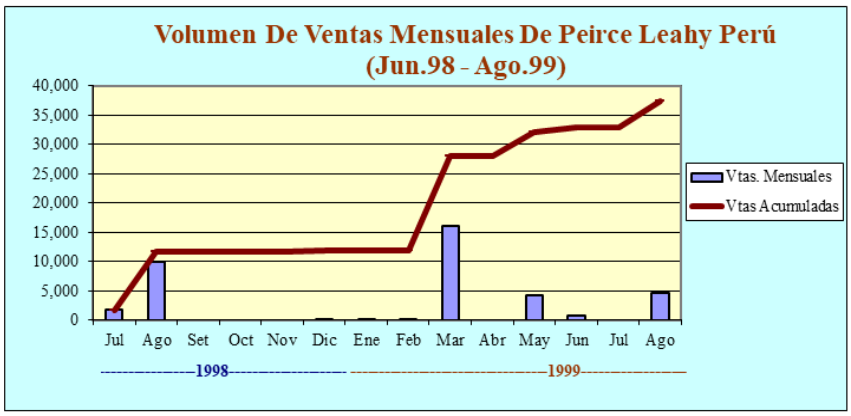


Cuadro 6.5.1.d

Los siguientes cuadros nos permiten hacer una evaluación más adecuada del rendimiento de ventas mensuales de la alianza Pierce Leahy Perú.

Año	Mes	Cajas	Acumul
1998	Jul	1,760	1,760
	Ago	9,895	11,655
	Set	0	11,655
	Oct	0	11,655
	Nov	0	11,655
	Dic	182	11,837
1999	Ene	64	11,901
	Feb	49	11,950
	Mar	16,007	27,957
	Abr	0	27,957
	May	4,160	32,117
	Jun	720	32,837
	Jul	0	32,837
	Ago	4,550	37,387

Ventas Mensuales de Pierce Leahy Perú (Julio 98 - agosto 99)
Cuadro 6.5.1.e



Cuadro 6.5.1.f

Observando los datos de los cuadros mostrados, podemos concluir:

- En los dos primeros meses de gestión, Pierce Leahy Perú triplicó el volumen de ventas que tuvo Seprofile en 13 meses de gestión.
- El promedio de ventas es de 3107 cajas mensuales, que equivale aproximadamente al total vendido por Seprofile en los 13 meses de gestión.

- Las dos ventas más significativas fueron, al MEF 9,661 cajas y a la Embotelladora R.L. 16,000 cajas.
- En términos generales las expectativas de ventas han sido superadas.
- Se tiene conversaciones bien avanzadas con varios potenciales clientes que poseen volúmenes considerables de documentos, con los cuales fácilmente se podría llegar a superar a la competencia.

6.5.2. Participación de Pierce Leahy Perú en el Mercado Nacional

El siguiente cuadro, actualizado a agosto del 99, nos permite apreciar los volúmenes de ventas de las diferentes empresas en el mercado nacional en tres periodos consecutivos.

PERIODO / EMPRESA	May-97		Jun-97		Jun-98		Mar-99	
	Volumen	%	Volumen	%	Volumen	%	Volumen	%
Ransa Archivo	150,000	57.7	150,000	57.7	156,000	57.8	167,600	53.3
Central Filre	80,000	30.8	80,000	30.8	81,000	30.0	76,500	24.3
Abin Service	15,000	5.8	15,000	5.8	13,560	5.0	13,200	4.2
File Service	15,000	5.8	15,000	5.8	15,800	5.9	16,230	5.2
Seprofile			InicioServicio		3,340	1.2		
PierceLeahy Perú					InicioServicio		40,727	13.0
Total	**260,000**	**100.0**	**260,000**	**100.0**	**269,700**	**100.0**	**314,257**	**100.0**

Volúmenes de Ventas de Empresas por Periodos
Cuadro 6.5.2.a

Las cifras de este cuadro nos permiten hacer las siguientes conclusiones:

- El volumen total de ventas ha ascendido del quinto lugar con un 1.2% en junio del 98, antes de la Alianza, al tercer lugar con 13.0% en agosto del 99, gracias a la Alianza.
- Algunas compañías de la competencia han decrecido, sus clientes han preferido migrar a otras compañías o prescindir de dicho servicio, en particular algunos clientes de Pierce Leahy Perú proceden de la competencia.
- Pierce Leahy Perú es la compañía que ha crecido más en el periodo de Julio del 98 a agosto del 99 pues su volumen de ventas ha llegado a las 37,387 cajas, mientras que la competencia más cercana, Ransa Archivo, vendió 11,600 cajas en ese mismo periodo.

6.5.3. Calidad de Servicio y Satisfacción de los Clientes

La calidad de servicio de Pierce Leahy Perú en comparación con Seprofile se ha incrementado significativamente por las siguientes razones:

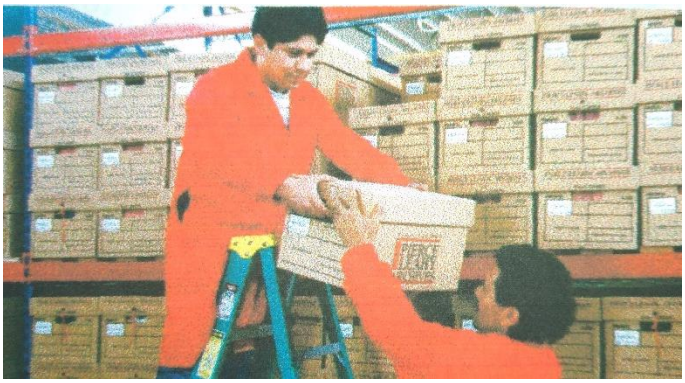
- Los clientes pueden hacer consultas, sobre su documentación, directamente desde sus computadoras las 24 horas del día ininterrumpidamente, inclusive domingos y feriados, a través del sistema PLUS. Esto es posible gracias a que se lleva un estricto control informático, de todos los documentos y sus respectivos movimientos desde que ingresan a los almacenes hasta su incineración.



- Los documentos requeridos por los clientes son ubicados en forma inmediata gracias al sistema PLUS que incluye lectores de Códigos de Barra.

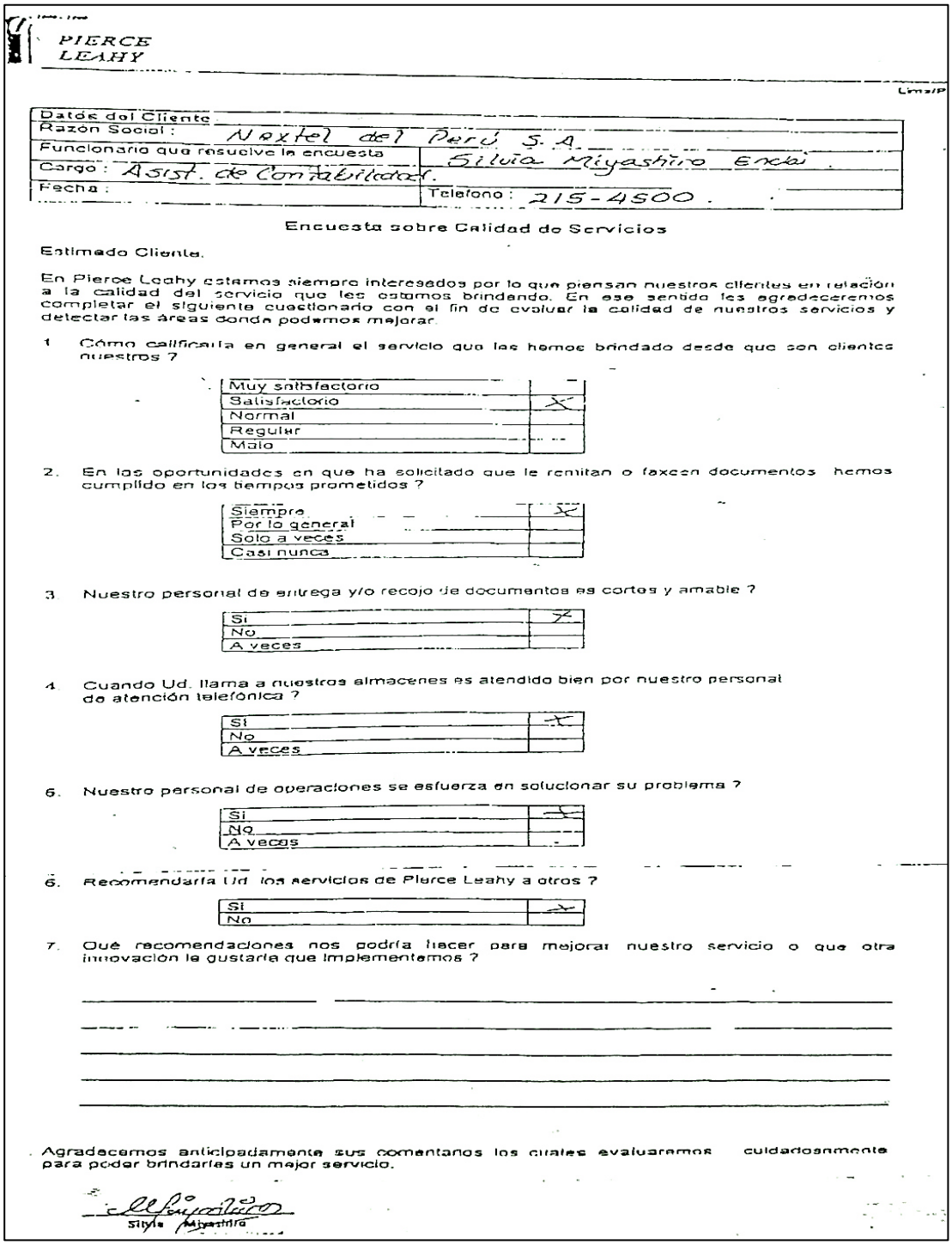


- Una vez ubicados los documentos, estos son transportados inmediatamente a las oficinas de los clientes si estos así lo requieren.





- Infraestructura modernizada con detectores de humo y cámaras de vídeo computarizadas, que garantiza a los clientes la seguridad e integridad de sus documentos.
- Ahora, los clientes, al visitar las instalaciones Pierce Leahy Perú y recibir su servicio ven con satisfacción que sus expectativas están plenamente satisfechas.
- Hasta el momento las únicas frases de incomodidad que Pierce Leahy Perú ha recibido de parte de algunos clientes han sido al momento de programar los horarios de recojo de documentación de sus instalaciones, manifestando que ellos sólo trabajan hasta las 5:30 p.m. o que no trabajan los Domingos ni feriados.
- Constantemente Pierce Leahy Perú, realiza encuestas a sus clientes, para así poder evaluar y mejorar su calidad de servicio; a continuación, podemos apreciar un formato de dichas encuestas.



PIERCE
LEAHY

Lima/P

Datos del Cliente	
Razón Social :	Nextel del Perú S.A.
Funcionario que resuelve la encuesta	Silvia Miyashiro Excel
Cargo :	Asist. de Contabilidad.
Fecha :	Telefono : 215-4500.

Encuesta sobre Calidad de Servicios

Estimado Cliente,

En Pierce Leahy estamos siempre interesados por lo que piensan nuestros clientes en relación a la calidad del servicio que les estamos brindando. En ese sentido les agradeceremos completar el siguiente cuestionario con el fin de evaluar la calidad de nuestros servicios y detectar las áreas donde podemos mejorar.

1 Cómo calificaría en general el servicio que les hemos brindado desde que son clientes nuestros ?

Muy satisfactorio	
Satisfactorio	X
Normal	
Regular	
Malo	

2. En las oportunidades en que ha solicitado que le remitan o faxeen documentos hemos cumplido en los tiempos prometidos ?

Siempre	X
Por lo general	
Solo a veces	
Casi nunca	

3. Nuestro personal de entrega y/o recojo de documentos es cortes y amable ?

Si	X
No	
A veces	

4. Cuando Ud. llama a nuestros almacenes es atendido bien por nuestro personal de atención telefónica ?

Si	X
No	
A veces	

6. Nuestro personal de operaciones se esfuerza en solucionar su problema ?

Si	X
No	
A veces	

6. Recomendaría Ud los servicios de Pierce Leahy a otros ?

Si	X
No	

7. Qué recomendaciones nos podría hacer para mejorar nuestro servicio o que otra innovación le gustaría que implementemos ?

Agradecemos anticipadamente sus comentarios los cuales evaluaremos cuidadosamente para poder brindarles un mejor servicio.

Silvia Miyashiro

Formato de encuesta de satisfacción
Cuadro 6.5.3.a

- Usando el formato indicado se realizó una encuesta entre los clientes de Pierce Leahy, en el mes de agosto de 1999. Como ejemplo presentamos las respuestas de los clientes a las dos primeras preguntas.

  PREGUNTA 1: ¿Cómo califica el servicio que le brinda Pierce Leahy Perú?
  PREGUNTA 2: Los Documentos que Ud. Solicita, les son entregados a tiempo?

	CLIENTE	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2
1	Castrol	Muy Satisfactorio	Siempre
2	Panamericana Televisión	Satisfactorio	Siempre
3	M.E.F.	Normal	Por lo general
4	Cop. De Ahorro Telefónica	Satisfactorio	Siempre
5	Pesevisa	Normal	Por lo general
6	QMC	Regular	Siempre
7	Centro Internacional de la papa	Satisfactorio	Siempre
8	Black & Deker	Normal	Siempre
9	Embotelladora R.L (CocaCola)	Muy Satisfactorio	Siempre
10	Asesores y Consultores	Normal	Por lo general
11	Ebel	Muy Satisfactorio	Siempre
12	Colgate	Satisfactorio	Siempre
13	Wackenhut Segurity	Satisfactorio	Por lo general
14	Bell South	Muy Satisfactorio	Siempre
15	Nextel	Satisfactorio	Siempre

Resultados Obtenidos de la Encuesta (agosto de 1999)
Cuadro 6.5.3.b

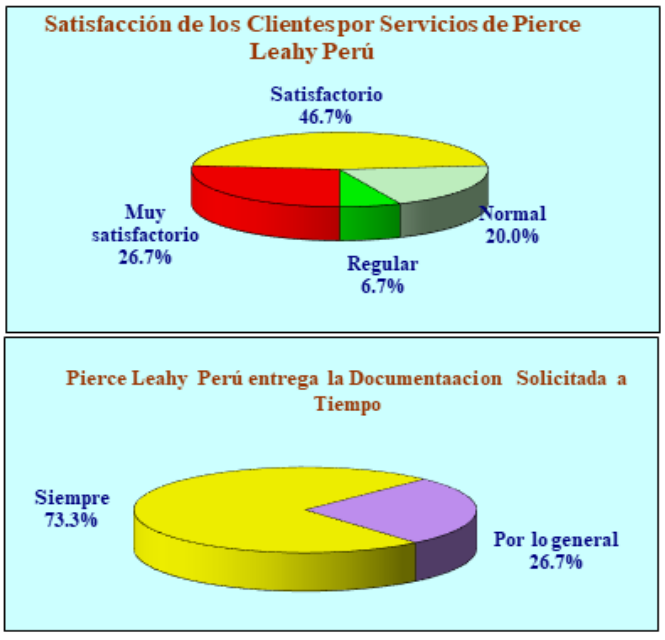
Evaluando las frecuencias de las respuestas para cada una de las preguntas obtenemos los siguientes cuadros:

RESPUESTA1	Nro Clientes	Porcentaje
Muy Satisfactorio	4	26,7
Satisfactorio	7	46,7
Normal	3	20,0
Regular	1	6,7
Total	15	100,0

RESPUESTA2	Nro Clientes	Porcentaje
Siempre	11	73,3
Por lo general	4	26,7
Total	15	100,0

Cuadro 6.5.3.c.

Estos resultados podemos expresarlos gráficamente del siguiente modo.



Resultado de encuesta de satisfacción del cliente
Cuadro 6.5.3.d

6.5.4. Satisfacción del Personal de Pierce Leahy Perú

Al iniciar su gestión, la alianza Pierce Leahy Perú, adoptó varias medidas importantes con la finalidad de elevar el grado de satisfacción de sus trabajadores, entre ellas podemos mencionar las siguientes:

- Una de las primeras medidas de la alianza Pierce Leahy Perú, al iniciar su gestión, fue elevar la remuneración mínima de sus trabajadores de S/.350.00 a S/.750.00.
- Se les brindó un curso sobre personalidad y liderazgo.
- Se les proporcionó uniformes de buena calidad.
- Se innovaron medidas de estímulo e incentivo como premiar al más aseado y puntual, pequeñas reuniones con el fin de homenajear a los que cumplen años, reuniones deportivas cada último sábado del mes con el fin de fortalecer los vínculos de amistad de los trabajadores.
- El gerente se interesa directamente de las inquietudes particulares de cada trabajador, tratando de ser un amigo más para ellos.
- Se confeccionaron y distribuyeron, a los trabajadores, casacas con el logotipo de la alianza, buscando así afianzar el vínculo de afinidad laboral entre los trabajadores y la empresa.
- Se establecieron políticas de incentivo laboral como la promoción de cargos para los trabajadores cuyos desempeños así lo ameriten.
- Se acondicionaron los ambientes de trabajo.
- Muchos trabajadores tuvieron que seguir cursos especializados para así poder asumir las nuevas responsabilidades asignadas.

Estas medidas provocaron inmediatamente una reacción positiva del personal cuya consecuencia fue un desenvolvimiento más eficiente y eficaz y un ambiente de optimismo.

6.5.4. Satisfacción del Personal de Pierce Leahy Perú

Al iniciar su gestión, la alianza Pierce Leahy Perú, adoptó varias medidas importantes con la finalidad de elevar el grado de satisfacción de sus trabajadores,

6.5.5. Flujo de Fondos y Punto de Equilibrio de Pierce Leahy Perú

Otro resultado importante es que la alianza Pierce Leahy Perú ha logrado el punto de equilibrio; al mismo tiempo posee una alta tendencia de crecimiento, estos resultados se pueden apreciar en el siguiente cuadro.

Periodos Trimestrales	SeproFile 0	JulAgSet 1	OctNvDic 2	EneFebMar 3	AbMayJn 4	Jul Ago 5	** 6
Vtas x Periodo (Cajas)		11.655	182	16.120	4.880	4.550	0
Vtas Acumuladas (Cajas)	3.340	14.995	15.177	31.297	36.177	40.727	40.727
Almac.Optico x Periodo(Doc)		180		845			
Almac.Optico Acuml.(Doc)	226	406	406	1.251	1.251	1.251	1.251
Ingresos	0	22.778	18.407	44.380	45.740	51.068	49.248
Clasificación de Documts	0	4.662	73	6.448	1.952	1.820	0
Almacenamiento de Cajas	0	17.994	18.212	37.556	43.412	48.872	48.872
Almacenamiento Optico	0	122	122	375	375	375	375
Egresos	0	46.200	46.211	48.978	49.271	48.744	48.744
Remuneraciones	0	30.000	30.000	31.800	31.800	32.400	32.400
Gabelas	0	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
Alquiler de local	0	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Alquiler de anaqueles	0	900	911	1.878	2.171	2.444	2.444
Papeleria y Utiles oficina	0	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Caja Chica	0	1.500	1.500	1.500	1.500	100	100
Manto local	0	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Manto vehiculos	0	600	600	600	600	600	600
Combustibles y lubricantes	0	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100
FLUJO OPERATIVO	0	-23.422	-27.804	-4.598	-3.531	2.324	504

Flujo de Caja de Pierce Leahy Perú
Cuadro 6.5.5.a

** 6: el sexto periodo no es real, sin embargo, nos permite apreciar que aun considerando una venta nula para dicho periodo, el flujo operativo es positivo.

CONCLUSIONES

1. La buena Imagen de una empresa es un recurso muy importante que permite romper la barrera de penetración a nuevos mercados.

2. En nuestros tiempos, la Alianza Estratégica de Empresas es una buena alternativa para imponerse al reto de afrontar el futuro y no colapsar, como algunas veces sucede.

3. La alianza Pierce Leahy Perú ha incursionado con gran facilidad en el mercado de servicio de almacenamiento de documentos, elevando el volumen de ventas de 3.340 a 40,727 cajas (más de 1000%) en tan sólo 13 meses de gestión. Esto gracias a la buena IMAGEN proporcionada por la compañía americana Pierce Leahy y a los servicios de buena calidad proporcionada por la empresa nacional Seprofile.

4. Tal como lo podemos apreciar en el cuadro 6.5.5.a, con las 40,727 cajas vendidas, Pierce Leahy Perú ha logrado superar el punto de equilibrio, lo que permite concluir y las ventas en los periodos subsiguientes permitirán resultados positivos.

5. Una empresa, aun siendo crítica la situación por la que esté atravesando, puede surgir hasta llegar a situarse en posiciones de vanguardia si aplica estrategias adecuadas en el momento adecuado. Para el caso de Seprofile, la alianza estratégica con la compañía americana Pierce Leahy fue una estrategia acertada que le permitió elevar su participación en el mercado, del 1.2% al 13% y al mismo tiempo mejorar su posicionamiento respecto a la competencia.

6. Tal como lo mencionan Joel Bleeke y David Emst en su libro "Colaboración Competitiva", los socios de las alianzas deben complementarse en productos, presencia geográfica, tecnología y / o habilidades funcionales. En el caso de la Alianza Pierce Leahy Perú, los socios se complementan en imagen y productos.

7. En el Perú, el sector de ventas de servicios de almacenamiento de documentos está en la etapa de crecimiento: tan sólo en Lima la relación entre el mercado actual y el potencial es de 3/7, es decir aproximadamente el 70% de la documentación de las empresas aún se encuentran en almacenes propios.

8. Para iniciar nuevos negocios, es una buena alternativa, optar por aquellos donde la oferta del producto es poca o casi nula, y el mercado potencial para dicho producto es lo suficientemente grande. Como es el caso del servicio de almacenamiento de datos.

9. La Imagen de una empresa está ligada a la calidad del producto que se ofrece, a sus recursos tecnológicos, a la capacidad de su personal, y entre otras cosas, al tiempo transcurrido conservando dichas características; es decir, una empresa tendrá buena Imagen si sus productos son de calidad total, si poseen tecnología de punta, si su personal está adecuadamente capacitado, remunerado e incentivado y si estas características son constantes con el transcurrir del tiempo.

10. Finalmente podemos concluir, que vende más quien tiene mejor Imagen y que las buenas ventas, al mismo tiempo, retroalimentan la imagen de una empresa.

RECOMENDACIONES

1. Por más difícil que sea la situación por la que esté atravesando una empresa, siempre existe una para salir adelante y es preciso buscarla teniendo en cuenta que estamos compitiendo en un Mercado Globalizado y donde las necesidades de los consumidores evolucionan constantemente.

2. Es momento oportuno para las empresas nacionales, que requieren de un socio estratégico, la conformación de alianzas; ya que, muchas empresas extranjeras han incursionado con éxito en el mercado peruano y muchas otras están a la expectativa; lo importante es que la mayoría de ellas poseen grandes capitales, cuentan con tecnología de vanguardia y suficiente experiencia en el ámbito del comercio internacional; por otro lado, muchas compañías locales, poseen excelentes recursos, tales como conocimiento del mercado local, proyectos de producción completamente funcionales, habilidades, recursos naturales, recursos humanos, etc. Lo que carecen para salir precisamente adelante lo pueden encontrar en las empresas extranjeras.

3. Finalmente, cuando los directivos de las empresas nacionales tengan dudas respecto a la aplicación de estrategias adecuadas, es recomendable que consideren el apoyo de expertos asesores externos y conocedores del mercado internacional. Para Seprofile fue una medida acertada confiar en ellos, pues fueron quienes propusieron que una alianza estratégica sería la mejor alternativa y que la compañía americana Pierce Leahy seria en socio estratégico más adecuado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bleeke Joel, Ernst David. (1994). Colaboración Competitiva, Cómo usar Alianzas en el Mercado Global. Wilmington: Delawre
2. Cleri Carlos. (1996). Estrategia de Alianzas, en un Escenario de Creciente Globalización. Buenos Aires: Macchi Grupo Editor S.A.
3. Kapferer Jean, Tohenig Jean. (1991). La Marca, Motor de Competitividad de las Empresas y Crecimiento de la Economía. Madrid: McGraw-Hill
4. Kenichi Ohmae. (1989). La mente del Estratega. Harvard Business Reviw
5. Kotler Philip, Armstrong Gary. (1998) Fundamentos de Mercadotecnia. México: Prentice Hall
6. Koontz O´Donnell. (1998). Curso de Administración Moderna. México: McGraw-Hill
7. Muñoz Raso Carlos. (1998). Cómo Elaborar y Asesorar una Investigación de Tesis. México: Prentice Hall


HACIA LA CONQUISTA DE NUESTROS IDEALES
DIRIJAMOS
NUESTRA VIDA