

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES**



Propuesta de absorción de la empresa Urbano para incrementar
la participación de mercado de servicios logísticos en Andino
Investment Holding, 2027

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR

Ángel Remigio Borja Zapata

ASESOR

Rodolfo Odlanier López Bravo

Lima, Perú

2024

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
COMERCIALES**



Propuesta de absorción de la empresa Urbano para incrementar
la participación de mercado de servicios logísticos en Andino
Investment Holding, 2027

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

AUTOR

Ángelo Dávila Cabrera

ASESOR

Rodolfo Odlanier López Bravo

Lima, Perú

2024

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Ángel Remigio
Apellidos	Borja Zapata
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	71228071
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	Rodolfo Odlanier
Apellidos	López Bravo
Tipo de documento de identidad	CE
Número del documento de identidad	000380761
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-8362-9389

Datos del Jurado**Datos del presidente del jurado**

Nombres	Sugeit Emperatriz
Apellidos	Céspedes Panduro
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	17634166

Datos del segundo miembro

Nombres	Rodolfo Odlanier
Apellidos	López Bravo
Tipo de documento de identidad	CE
Número del documento de identidad	000380761

Datos del tercer miembro

Nombres	César Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10271073

Datos de la obra

Materia*	Absorción empresarial, Andino Investment Holding, Urbano, servicios logísticos, participación de mercado.
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Licenciado en Administración
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Administración
Código del programa Consultar el listado: enlace	413016

*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

METADATOS COMPLEMENTARIOS**Datos del autor**

Nombres	Ángelo
Apellidos	Dávila Cabrera
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	76867459
Número de Orcid (opcional)	

Datos del asesor

Nombres	Rodolfo Odlanier
Apellidos	López Bravo
Tipo de documento de identidad	CE
Número del documento de identidad	000380761
Número de Orcid (obligatorio)	0000-0001-8362-9389

Datos del Jurado**Datos del presidente del jurado**

Nombres	Sugeit Emperatriz
Apellidos	Céspedes Panduro
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	17634166

Datos del segundo miembro

Nombres	Rodolfo Odlanier
Apellidos	López Bravo
Tipo de documento de identidad	CE
Número del documento de identidad	000380761

Datos del tercer miembro

Nombres	César Antonio
Apellidos	Monterroso Coronado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número del documento de identidad	10271073

Datos de la obra

Materia*	Absorción empresarial, Andino Investment Holding, Urbano, servicios logísticos, participación de mercado.
Campo del conocimiento OCDE Consultar el listado: enlace	https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Tesis
País de publicación	PE - PERÚ
Recurso del cual forma parte (opcional)	
Nombre del grado	Contador Público
Grado académico o título profesional	Título Profesional
Nombre del programa	Contabilidad
Código del programa Consultar el listado: enlace	411026

*Ingresar las palabras clave o términos del lenguaje natural (no controladas por un vocabulario o tesoro).

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

ACTA N° 096-2024-ADM.

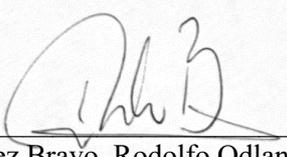
Siendo las **08:07 horas** del día **sábado 28 de septiembre de 2024**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **053-2024-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Propuesta de absorción de la empresa Urbano para incrementar la participación de mercado de servicios logísticos en Andino Investment Holding, 2027”** presentada por el bachiller **BORJA ZAPATA, ANGEL REMIGIO**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° **044-2024-UCSS/VAC-FCEC-CF**, para obtener su Título Profesional de **Licenciado en Administración**.

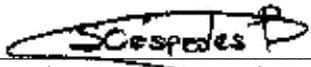
Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Propuesta de absorción de la empresa Urbano para incrementar la participación de mercado de servicios logísticos en Andino Investment Holding, 2027”	Mg. Céspedes Panduro, Sugeit Emperatriz. Dr. Monterroso Coronado, César Antonio. Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier.	16 Notable

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue aprobado por unanimidad por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.


Dr. Monterroso Coronado, César Antonio
MIEMBRO


Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier
MIEMBRO


Mg. Céspedes Panduro, Sugeit Emperatriz
PRESIDENTE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y COMERCIALES

TESIS

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CONTABILIDAD

ACTA N° 101-2024-CONT.

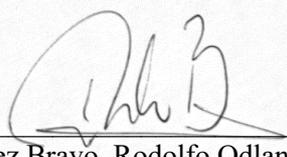
Siendo las **08:07 horas** del día **sábado 28 de septiembre de 2024**, se conecta vía zoom el jurado calificador firmante, nombrado según Resolución de Decanato N° **053-2024-UCSS/VAC-FCEC-D** con el fin de recibir la sustentación de tesis **“Propuesta de absorción de la empresa Urbano para incrementar la participación de mercado de servicios logísticos en Andino Investment Holding, 2027”** presentada por el bachiller **DAVILA CABRERA, ANGELO**. Cumpliendo así con los requerimientos exigidos en el reglamento de grados y títulos, modificado según Resolución N° 044-2024-UCSS/VAC-FCEC-CF, para obtener su Título Profesional de **Contador Público**.

Finalizada la evaluación, el Jurado Calificador de la Sustentación acordó el siguiente resultado:

Tema de la sustentación	Jurados	Calificativo
“Propuesta de absorción de la empresa Urbano para incrementar la participación de mercado de servicios logísticos en Andino Investment Holding, 2027”	Mg. Céspedes Panduro, Sugeit Emperatriz. Dr. Monterroso Coronado, César Antonio. Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier.	16 Notable

Concluida la sustentación del trabajo final y leída el Acta, la misma que fue aprobado por unanimidad por los integrantes del jurado calificador en señal de conformidad, firma el presidente del jurado.


Dr. Monterroso Coronado, César Antonio
MIEMBRO


Mg. López Bravo, Rodolfo Odlanier
MIEMBRO


Mg. Céspedes Panduro, Sugeit Emperatriz
PRESIDENTE

Anexo 2

CARTA DE CONFORMIDAD DEL ASESOR DE TESIS CON INFORME DE EVALUACIÓN DEL SOFTWARE ANTIPLAGIO

Lima, 11 de octubre de 2024.

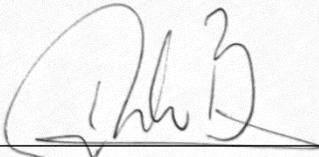
Señor
William Muñoz Marticorena
Jefe del Departamento de Investigación
Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales
UCSS

Reciba un cordial saludo.

Sirva el presente para informar que la tesis / informe académico/ trabajo de investigación/ trabajo de suficiencia profesional, bajo mi asesoría, con título: **Propuesta de absorción de la empresa Urbano para incrementar la participación de mercado de servicios logísticos en Andino Investment Holding, 2027**, presentado por Ángel Remigio Borja Zapata, código: 2013101889, DNI: 71228071 y Ángelo Dávila Cabrera, código: 2017200651, DNI: 76867459, para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Contador Público, respectivamente; ha sido revisado en su totalidad por mi persona y **CONSIDERO** que el mismo se encuentra **APTO** para ser sustentado ante el Jurado Evaluador.

Asimismo, para garantizar la originalidad del documento en mención, se le ha sometido a los mecanismos de control y procedimientos antiplagio previstos en la normativa interna de la Universidad, **cuyo resultado alcanzó un porcentaje de similitud de 7 %** (poner el valor del porcentaje).* Por tanto, en mi condición de asesor, firmo la presente carta en señal de conformidad y adjunto el informe de similitud del Sistema Antiplagio Turnitin, como evidencia de lo informado.

Sin otro particular, me despido de usted. Atentamente,



Firma del Asesor

C.E N°: 000380761

ORCID: 0000-0001-8362-9389

Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales

UCSS

* De conformidad con el artículo 8°, del Capítulo 3 del Reglamento de Control Antiplagio e Integridad Académica para trabajos para optar grados y títulos, aplicación del software antiplagio en la UCSS, se establece lo siguiente:

Artículo 8°. Criterios de evaluación de originalidad de los trabajos y aplicación de filtros

El porcentaje de similitud aceptado en el informe del software antiplagio para trabajos para optar grados académicos y títulos profesionales, será máximo de veinte por ciento (20%) de su contenido, siempre y cuando no implique copia o indicio de copia.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a nuestro Padre Celestial. También, a mis padres Elmer Dávila Espinoza y Juana Doris Cabrera Vargas, a quienes amo. Ellos me han demostrado su amor y su apoyo incondicional, lo que me ha aportado fortaleza. Siempre han estado conmigo en mi crecimiento profesional.

Ángelo Dávila

Dedico este trabajo al Señor, nuestro Padre Celestial, por darme las fuerzas para seguir adelante y la sabiduría para tomar las decisiones correctas; a mis padres Luci Murayari Grifa y Remigio Zapata Cesareo, por estar conmigo y apoyarme en cada etapa de mi vida; y a mi esposa, Ruth Kelly Pacheco, por ser mi ayuda idónea y mi soporte incondicional en todo momento. Finalmente, dedico mi labor a mi familia y a cada persona que me ha tendido la mano en tiempos de necesidad. Para ellos, mi gratitud infinita y mejores parabienes siempre...

Ángel Borja

AGRADECIMIENTO

Agradezco a nuestro Padre Celestial, a mis padres Elmer Dávila Espinoza, Juana Doris Cabrera Vargas y a nuestro maestro catedrático Rodolfo López Bravo, por su inestimable guía, su paciencia y sus consejos a lo largo de toda esta etapa de mi camino profesional.

Ángelo Dávila

Agradezco a Dios, a mis padres Remigio Zapata Cesareo y Luci Murayari Grifa; a mi esposa Ruth Kelly Pacheco, y a nuestro asesor, el profesor Rodolfo López Bravo, por su paciencia, consejos, tiempo y su incondicional apoyo para la culminación de este trabajo. Gracias a todos ellos por su apoyo constante a lo largo de mi vida personal y profesional.

Ángel Borja

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	x
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
1.PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL.....	1
1.1.Diagnóstico contextual de la situación problemática.....	1
1.2.Formulación del problema empresarial.....	7
1.2.1.Problema general.....	7
1.2.2.Problemas específicos	7
1.3.Justificación de la problemática de la adquisición.....	8
1.3.1.Justificación operativa/funcional/sinergias	8
1.3.2.Justificación económica/beneficio-costo	9
1.4.Objetivos de investigación	10
1.4.1.Objetivo general.....	10
1.4.2.Objetivos específicos	10
2.MARCO TEÓRICO.....	11
2.1.Antecedentes de la investigación sobre procesos de adquisición corporativa	11
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	11
2.1.2. Nacionales.....	13
2.2. Base teórica de los procesos de adquisición	15
2.2.1. Adquisición empresarial	15
2.2.2. Servicios logísticos	18
2.3. Bases legales y documentales internas de empresa adquiriente y adquirida-base legal de adquisición.....	21
2.4. Marco conceptual de la situación problemática (conceptos operativos-analíticos del proyecto de adquisición)	22

3. METODOLOGÍA	24
3.1. Hipótesis de investigación (supuesto o hipótesis del trabajo de adquisición)	24
3.1.1. Hipótesis general.....	24
3.1.2. Hipótesis específicas	24
3.2. Variables e indicadores de medición.....	24
3.2.1. Variable independiente: absorción de la empresa Urbano	25
3.2.2. Variable dependiente: participación en el mercado de servicios logísticos en Andino Investment Holding	25
3.3. Tipo y diseño de investigación.....	27
3.4. Técnica de recolección de datos de la validación de la propuesta de adquisición	27
3.5. Instrumentos de medición (propuestos para la cuantificación y seguimiento del proyecto de adquisición)	28
3.5.1. Para los indicadores relacionados con la absorción de la empresa Urbano	28
3.5.2. Para los indicadores relacionados con la mejora de la capacidad logística de Andino Investment Holding	28
3.6. Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos	29
4. PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE OPERACIÓN ESTRATÉGICA DE ADQUISICIÓN	32
4.1. Descripción de la empresa adquiriente	32
4.1.1. Misión	35
4.1.2. Visión	36
4.1.3. Análisis Canvas de la organización	36
4.2. Análisis del macroentorno.....	43
4.2.1. Oportunidades	44
4.2.2. Amenazas	47
4.3. Análisis del microentorno	50
4.3.1. Fortalezas	52
4.3.2. Debilidades.....	59
4.3.3. Matriz FODA	66
4.3.4. Análisis de las matrices EFE y EFI.....	66
4.3.5. Análisis ERRC	69

4.4. Estrategia basada en los recursos de la corporación	69
4.4.1. Recursos claves de la empresa	69
4.4.2. Cartera de negocios	72
4.4.3. Evolución del radio de acción en el tiempo	74
4.4.4. Organización: estructura, sistemas y procesos	75
4.4.5. Instrumentos para la cohesión de la empresa	77
4.4.6. Perfil económico financiero	78
4.5. Operación extraordinaria	83
4.5.1. Naturaleza y motivos de la adquisición	83
4.5.2. Empresa seleccionada	89
4.5.3. Términos de compra	96
4.6. Ejecución de la adquisición	98
4.6.1. Balanced Scorecard	101
4.7. Evaluación financiera de la propuesta de adquisición	103
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
5.1. Conclusiones	107
5.2. Recomendaciones	108
REFERENCIAS	110
ANEXOS	114

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 Ingresos por prestación de servicios.....	39
Tabla 4.2 Matriz EFE de la Corporación Andino Investment Holding.....	43
Tabla 4.3 Matriz EFI de la Corporación Andino Investment Holding.....	51
Tabla 4.4 Evaluación de las matrices EFE y EFI.....	66
Tabla 4.5 Matriz FODA de Andino Investment Holding.....	68
Tabla 4.6 Participación accionaria del holding en las inversiones y empresas.....	71
Tabla 4.7 Accionistas principales de Andino.....	76
Tabla 4.8 Ratios financieras de ANDINA para el periodo 2022-2021.....	78
Tabla 4.9 Estados financieros de ANDINA para el periodo 2021-2022.....	79
Tabla 4.10 Estados financieros de Urbano Express Perú S.A.....	91
Tabla 4.11 Ingresos de Urbano Express Perú S.A.....	92
Tabla 4.12.....	93
Indicadores financieros básicos de Urbano Express Perú S.A.....	93
Tabla 4.13 Términos de compra de Urbano Express Perú S.A. por parte de Andino	96
Tabla 4.14 Flujo de Ingresos y Egresos (en millones de soles).....	103
Tabla 4.15 Tema estratégico 1: Tecnología digital móvil interactiva.....	104
Tabla 4.16 Tema estratégico 2: Participación de mercado.....	105
Tabla 4.17 Impacto financiero de la propuesta de absorción.....	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1 Diagrama de cuadrantes estratégicos.....	67
Figura 4.2 Lineamientos de la adquisición de la empresa Urbano Express Perú S.A. por parte de Andino Investment Holding.....	99

RESUMEN

Esta investigación analiza los beneficios de las fusiones corporativas como estrategia para mejorar la competitividad en mercados contemporáneos, centrándose en los servicios logísticos. El objetivo principal es proponer la absorción de la empresa Urbano por Andino Investment Holding para aumentar su participación en el mercado logístico mediante la diversificación del portafolio de negocios.

Se realizó una revisión documental con enfoque cualitativo y modelo descriptivo no experimental para evaluar las capacidades de Andino y Urbano en mercado, servicios, operaciones y finanzas. La adquisición de Urbano tiene como objetivo fortalecer la cobertura de servicios logísticos de última milla en Perú, aprovechando la estabilidad financiera de Andino.

La distribución geográfica de Urbano complementará los servicios de Andino, generando sinergias. La nueva gestión estratégica post-fusión se centrará en el uso de tecnología móvil interactiva y el aumento de la participación de mercado, lo que permitirá a la organización adquirir mayor solidez. Esto se refleja en el análisis financiero del esfuerzo de inversión, que muestra un VAN de 342 506 697.55 (>0), un B/C de 1.39 (>1).

Palabras clave: Absorción empresarial, Andino Investment Holding, Urbano, servicios logísticos, participación de mercado.

ABSTRACT

This research analyzes the benefits of corporate mergers as a strategy to improve competitiveness in contemporary markets, focusing on logistics services. The main objective is to propose the absorption of the Urbano company by Andino Investment Holding to increase its participation in the logistics market by diversifying the business portfolio.

A documentary review was carried out with a qualitative approach and a non-experimental descriptive model to evaluate the capabilities of Andino and Urbano in the market, services, operations and finances. The acquisition of Urbano aims to strengthen the coverage of last mile logistics services in Peru, taking advantage of Andino's financial stability.

Urbano's geographic distribution will complement Andino's services, generating synergies. The new post-merger strategic management will focus on the use of interactive mobile technology and increasing market share, which will allow the organization to become more solid. This is reflected in the financial analysis of the investment effort, which shows a NPV of 342 506 697.55 (>0), a B/C of 1.39 (>1).

Keywords: Business absorption, Andino Investment Holding, Urban, logistics services, market participation.

INTRODUCCIÓN

En el actual entorno empresarial altamente competitivo, las organizaciones deben buscar constantemente oportunidades para expandir sus operaciones y fortalecer su posición en el mercado. Una estrategia clave para lograr esto es la adquisición de empresas. Esta permite a las organizaciones aumentar su capacidad, diversificar su cartera de servicios y lograr un mayor alcance geográfico.

En el contexto peruano, el sector de servicios logísticos ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por el aumento del comercio internacional, y la demanda de soluciones integrales y eficientes en la gestión de la cadena de suministro. En este sentido, Andino Investment Holding, una reconocida empresa especializada en servicios logísticos, ha identificado una oportunidad estratégica para fortalecer su posición en el mercado peruano a través de la adquisición de la empresa Urbano.

El objetivo de esta investigación es proponer la absorción de Urbano para incrementar la participación mercado de servicios logísticos en Andino Investment Holding. Para ello, se buscará examinar los factores que impulsaron esta operación, así como los beneficios y desafíos asociados con la integración de ambas organizaciones. Además, se evaluará el impacto de esta adquisición en el mercado de servicios logísticos en el Perú y se propondrán recomendaciones para su implementación exitosa.

La importancia de esta investigación radica en su contribución al conocimiento sobre las estrategias de crecimiento empresarial en el sector de servicios logísticos en el Perú, para lo cual se brinda una visión integral sobre el proceso de adquisición y sus implicancias. Los resultados obtenidos podrán ser de utilidad tanto para organizaciones del sector logístico que busquen expandir sus operaciones como para los académicos y los investigadores interesados en el estudio de las estrategias empresariales.

En los siguientes capítulos, se abordarán los antecedentes relevantes; se establecerán los objetivos de la investigación; se describirá el marco teórico y la metodología utilizada; y se presentarán y discutirán los resultados.

1. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL

1.1. Diagnóstico contextual de la situación problemática

El comercio internacional fue definido por Cerbera (2017) como la actividad de intercambio de bienes y servicios que se realiza entre la economía de un país o región y las economías de otros países o regiones. Este sector ha adquirido una relevancia imprescindible en la actualidad, ya que las economías de los países están cada vez más interconectadas y dependientes unas de otras. Este intercambio de bienes y servicios a nivel global ha generado un crecimiento económico significativo y ha permitido el desarrollo de múltiples naciones.

En primer lugar, el comercio internacional ha posibilitado a las empresas expandir sus mercados más allá de las fronteras nacionales. Esto les brinda la oportunidad de acceder a nuevos clientes y consumidores, lo que a su vez les permite aumentar sus ventas y generar mayores ingresos. Además, al operar en mercados internacionales, las empresas pueden aprovechar las ventajas comparativas de los diferentes países como la disponibilidad de recursos naturales, mano de obra especializada o tecnología avanzada. Esto les permite producir bienes y servicios de manera más eficiente y a un costo menor, lo cual resulta en una mayor competitividad.

En este contexto, las empresas logísticas desempeñan un rol fundamental. La logística se encarga de la gestión de la cadena de suministro, es decir, de coordinar y optimizar el flujo de materiales, productos e información desde el punto de origen hasta el punto de destino. Esto implica la planificación, el transporte, el almacenamiento y la distribución de los bienes, así como el manejo de los documentos y de los trámites aduaneros necesarios para el comercio internacional (Gómez, 2013).

Las empresas logísticas son cruciales en el comercio internacional, porque garantizan que los productos lleguen a su destino de manera eficiente y en las condiciones adecuadas. Para ello, utilizan diversas herramientas y tecnologías como los sistemas de seguimiento y localización de mercancías, los almacenes automatizados, el transporte multimodal y las soluciones de gestión de inventarios.

Estas empresas se encargan de superar las barreras geográficas y logísticas, con lo cual facilitan el flujo de mercancías entre países y aseguran una entrega oportuna.

Además, las empresas logísticas también cumplen un rol vital en la reducción de costos y en el aumento de la eficiencia. Al optimizar los procesos de almacenamiento, transporte y distribución, contribuyen a minimizar los tiempos de espera, los costos de inventario y los riesgos de pérdida o daño de las mercancías. Asimismo, al contar con una red global de socios y proveedores, las empresas logísticas pueden ofrecer servicios integrales y personalizados que se adaptan a las necesidades específicas de cada cliente.

Es resaltante que, debido al carácter transnacional de las operaciones del comercio internacional, se destaque su carácter de ser altamente sensibles, con lo cual las operaciones involucradas dentro de su desempeño, incluidas las de tipo logístico, pueden ser afectadas de manera determinante (Krugman y Obstfeld, 2006). La sensibilidad del comercio internacional, así como de las actividades logísticas, frente a los eventos mundiales es un aspecto crucial que se debe considerar. Estos eventos, ya sean políticos, económicos, sociales o ambientales, pueden ejercer un impacto significativo en el comercio global y en las operaciones logísticas.

En primer lugar, los eventos políticos, así como los conflictos internacionales, los cambios en las políticas comerciales o las tensiones diplomáticas, pueden generar incertidumbre y afectar las relaciones comerciales entre los países. Asimismo, las restricciones arancelarias, las barreras comerciales o las sanciones impuestas pueden dificultar el flujo de las mercancías y aumentar los costos para las empresas logísticas. Además, los cambios en los acuerdos comerciales o en las regulaciones aduaneras pueden requerir ajustes en los procesos logísticos y en la gestión de la cadena de suministro.

En segundo lugar, los eventos económicos, como las crisis financieras, las fluctuaciones en los tipos de cambio o las variaciones en los precios de las materias primas, pueden tener un impacto directo en el comercio internacional y en las actividades logísticas. Estos eventos pueden afectar la demanda de bienes y servicios, lo que a su vez puede modificar los volúmenes de importación y exportación. Las

empresas logísticas deben estar preparadas para adaptarse a estos cambios y ajustar sus operaciones en consecuencia.

Los eventos sociales también pueden influir en el comercio internacional y en las actividades logísticas. Por ejemplo, los cambios en los patrones de consumo, en las preferencias de los consumidores o en las tendencias de la moda pueden afectar la demanda de productos y, por lo tanto, la logística de abastecimiento y distribución. Además, los eventos sociales como las protestas, huelgas o disturbios civiles pueden interrumpir las operaciones logísticas y dificultar el transporte de mercancías.

Por último, los eventos ambientales, como los desastres naturales, las crisis climáticas o los problemas de salud pública, también pueden tener un impacto significativo en el comercio internacional y en las actividades logísticas. Estos eventos pueden ocasionar interrupciones en las cadenas de suministro, daños en las infraestructuras de transporte y dificultades en la distribución de bienes. Las empresas logísticas deben contar con planes de contingencia y estrategias de mitigación de riesgos para hacer frente a estas situaciones.

Dentro de este orden de eventos, en la actualidad, destacan algunos que de manera importante afectan la fluidez del comercio mundial. Entre los últimos, son relevantes el caso de la pandemia generada por la COVID-19; la guerra económica entre China y los Estados Unidos; más recientemente el conflicto bélico provocado por la invasión rusa a Ucrania; y en la actualidad, la reactivación del conflicto árabe-israelí con la confrontación que se suscita en la Franja de Gaza. Estos eventos de una forma u otra afectan la fluidez del comercio internacional en función de que emergen limitaciones en cuanto al tránsito de las mercancías a través de las zonas de conflicto, y se suspenden los pedidos de ciertos productos debido a la incertidumbre que se produce por los efectos de las situaciones citadas en los mercados, entre otras.

Esta situación, en el marco de las empresas logísticas, significa, entonces, la afectación de las operaciones, puesto que disminuye la demanda de los servicios, retrasa los plazos de entrega y encarece los costos operativos producto de la escasez de bienes y servicios fundamentales. Este es el caso de los combustibles derivados del

petróleo, entre otros, de lo cual deriva la paralización de ciertas empresas y del flujo regular de sus productos a los mercados tradicionales.

Sin embargo, las situaciones de conflicto pueden ser comprendidas más que como una amenaza a ciertos negocios, como una oportunidad para reinventarse y crecer. Esto se debe a que es factible la reutilización de las capacidades productivas de las organizaciones en ámbitos que no precisamente resulten tradicionales para estas, pero que, por su naturaleza y características de funcionamiento, podrían estar íntimamente relacionadas. Dicho de otra forma, una situación de conflicto puede ser apreciada como una oportunidad para reinventarse y ser exitosos.

En atención a lo anteriormente descrito, vale considerar la situación de Andino Investment Holding, que es una compañía peruana que cotiza en la Bolsa de Valores de Lima y se enfoca en invertir en empresas de logística e infraestructura. Su propósito principal es administrar un conjunto de empresas líderes en infraestructura portuaria y aeroportuaria, a las cuales brinda servicios logísticos tanto en el ámbito aeroportuario como en el marítimo. Desde la década de 1970, Andino ha estado activo en el mercado peruano y ha acumulado así casi medio siglo de experiencia (Andino Holding, 2023b).

El *holding*, como modalidad o forma de estructura empresarial, se define como un grupo de compañías en el cual una de ellas tiene el control del negocio al ser la accionista mayoritaria de las demás. En síntesis, existe una empresa principal denominada “matriz” (o *holding*) y varias empresas que están subordinadas a ella, conocidas como “filiales” (o controladas). En el caso de Andino Investment Holding, agrupa una totalidad de 10 empresas orientadas a cuatro áreas de negocios: (a) infraestructura y negocios aeroportuarios, con la empresa Aeropuertos Andinos del Perú; (b) soluciones financieras con las empresas Almafin, Andino Capital, Andino Factoring y Andino Leasing; (c) inmobiliaria logística con las empresas Inmobiliaria Terrano y Oporsa y (d) logística con las empresas Infinia, Cosmos y Multilog.

Bajo este diseño corporativo, la corporación Andino Investment Holding es una de las principales gestoras de las actividades logísticas en el Perú, orientadas principalmente a la importación y la exportación por vías aérea y marítima. Asimismo, se asiste de otras empresas para las entregas de última milla. Esa fusión integral de

organizaciones asociadas al desarrollo logístico le permite tener un desempeño óptimo con lo cual asegura su posicionamiento en el mercado.

En los últimos años, el *holding* ha experimentado un crecimiento constante, el cual ha comenzado con una redefinición de sus áreas de influencia en 2019. Luego, durante los años 2020 y 2021, se realizó la adquisición y la apertura de nuevas empresas, y se logró consolidar las áreas de negocios. Esta expansión se hizo evidente en 2022, cuando los ingresos experimentaron un crecimiento significativo.

Sin embargo, a pesar de este progreso, el *holding* se enfrentó a desafíos, debido a la ralentización de la economía global. Esto se debió en gran medida a los problemas surgidos en los mercados mundiales a raíz de la Guerra de Rusia contra Ucrania, así como a la contracción económica en China. Además, la crisis política en el Perú también produjo efectos negativos en el desempeño del *holding* y, en la actualidad, están por medirse los que pudieran generarse del conflicto palestino-israelí.

El *holding* presentó condiciones de subutilización de sus recursos debido a la falta de oportunidades en el mercado. Esto se evidenció en varios aspectos, como se muestra en el diagrama de Ishikawa:

- A nivel de mano de obra, se observó personal desocupado y subutilizado.
- A nivel de los métodos, hubo capacidades de atención subutilizadas y una asignación excesiva de recursos. Igualmente, destacó la inexistencia de servicios específicos de última milla para los clientes, es decir, servicios logísticos nacionales.
- A nivel de medidas: se reflejaron pérdidas financieras e indicadores de eficiencia bajos.
- A nivel de maquinaria, se encontró una capacidad instalada ociosa y un mantenimiento costoso de los materiales y equipos de la empresa.
- A nivel de medio ambiente, se registró un excesivo tiempo de ocio en los puestos de trabajo y un clima organizacional deficiente. De manera similar, se presenta una demanda insatisfecha de solicitudes de servicios logísticos para despachos a nivel nacional.
- A nivel de materiales, se realizó la adquisición de insumos costosos y se

acumularon *stocks* de materiales y equipos en exceso para el número de operaciones atendidas por la empresa.

Estos factores contribuyeron a identificar un problema central: la subutilización de recursos y el desaprovechamiento de oportunidades de negocio. Esto llevó a que el *holding* dejara de atender otras áreas que podrían generar rentabilidad para la empresa. Es fundamental abordar este problema para optimizar el uso de los recursos y aprovechar al máximo las oportunidades de negocio disponibles.

De manera complementaria, puede asociarse la problemática de la organización considerando los factores externos que influyen sobre esta y en función de la información recabada en la Matriz de Evaluación de Factores Externos. En este instrumento, se evidencia las tendencias del mercado y la oportunidad de ampliar la presencia de la empresa en el mercado. Para ello, se deben explotar los nuevos ámbitos de servicios logísticos, y considerar que, en la actualidad, hay un aumento de la demanda de servicios logísticos debido al crecimiento del *e-commerce* (Global E-commerce Logistics, 2023), lo que explica las situaciones de las solicitudes insatisfechas de servicios de última milla, aún cuando la empresa disponga de la infraestructura adecuada para tal fin.

Cabe reconocer también la tendencia que presenta el *holding* a lo largo de su existencia, que ha sido la orientación hacia la oferta integral de servicios en materia de logística internacional. Esto significa que, con la apertura de nuevas áreas de desempeño, dentro del mismo contexto logístico, pero orientado al mercado interno, se aprovecharía la experiencia, la infraestructura y la sinergia de las empresas del consorcio para lograr la prestación de una mayor integralidad en la oferta de servicios logísticos. Asimismo, esto se traduciría en un mayor posicionamiento de mercado y, mediante una gestión de excelencia como regularmente lo ha hecho el consorcio en los últimos años, en una mayor rentabilidad financiera. En consecuencia, se conseguirían mayores dividendos para los accionistas de la corporación empresarial.

Sobre la base de lo expuesto anteriormente, se genera una propuesta estratégica que consiste en la adquisición de la empresa Urbano para incorporarla al *holding*. Aquella es una reconocida organización especializada en la prestación de servicios logísticos a nivel nacional. Asimismo, destaca en disponer de infraestructura y aliados

a nivel de cerca del 80 % del territorio peruano, además de aliados a nivel de todos los poblados del Perú, lo que la transforma en la red más efectiva en cuanto a los servicios logísticos internos y de última milla (Urbano, s.f.).

Al aprovechar las ventajas del *holding*, como sus procedimientos, infraestructura y equipos, junto con su experiencia en el comercio internacional, complementado con la también relevante y valiosa disposición de infraestructura, redes y experiencia que posee Urbano, se pretende, desde Andino, con la absorción de Urbano, abordar de manera excelente e integral la prestación de servicios en las operaciones logísticas en Perú. Ello se logra a través de la diversificación del portafolio de negocios con la incorporación de servicios logísticos nacionales y de última milla.

1.2. Formulación del problema empresarial

1.2.1. Problema general

El problema general es el siguiente: ¿cómo incrementar la participación mercado de los servicios logísticos en Andino Investment Holding a través de la diversificación del portafolio de negocios?

1.2.2. Problemas específicos

Los problemas específicos son los siguientes:

- ¿Cuál es el estado actual de Andino Investment Holding en su participación dentro del mercado de servicios logísticos?
- ¿Qué aspectos limitan la participación de Andino Investment Holding en el mercado de servicios logísticos?
- ¿Qué características debe tener una estrategia de solución para incrementar la participación de mercado de servicios logísticos por parte de Andino Investment Holding?
- ¿Cuál sería el impacto de la diversificación del portafolio de negocios sobre el mercado de servicios logísticos peruano producto de la absorción

de la empresa Urbano?

- ¿Qué resultados económicos generará la implantación absorción de la empresa Urbano por parte de Andino Investment Holding en relación con su nueva posición en el mercado de servicios logísticos con la diversificación de la cartera de productos?

1.3. Justificación de la problemática de la adquisición

1.3.1. Justificación operativa/funcional/sinergias

La adquisición de la empresa Urbano por parte de Andino Investment Holding tiene una sólida justificación operativa y funcional, ya que ambas compañías se enfocan en el sector logístico y comparten el propósito de brindar servicios eficientes y de calidad en el ámbito aeroportuario y marítimo.

Al incorporar Urbano al *holding* se generarán sinergias significativas. Urbano es reconocida por su experiencia y especialización en la prestación de servicios logísticos a nivel nacional, lo cual complementará la cartera de empresas de Andino. Esto permitirá una mayor diversificación de servicios y una ampliación de la oferta logística que el *holding* puede brindar a sus clientes.

Además, la adquisición de Urbano permitirá a Andino aprovechar al máximo sus recursos y evitar su subutilización. Al integrar las capacidades y activos de ambas empresas, se podrá optimizar la utilización de infraestructuras y equipos, reduciendo costos y maximizando la eficiencia operativa. Esto se traducirá en una mayor competitividad en el mercado y en la capacidad de aprovechar oportunidades de negocio que antes no eran viables.

La adquisición de Urbano también brindará a Andino acceso a la experiencia y conocimientos de su equipo de profesionales, lo que fortalecerá aún más la capacidad de gestión y liderazgo del *holding*. La combinación de talento y experiencia de ambas organizaciones permitirá implementar mejores prácticas operativas, mejorar la calidad de los servicios y adaptarse de manera más ágil a las demandas del mercado.

En resumen, la adquisición de Urbano por parte de Andino Investment Holding se justifica desde el punto de vista operativo y funcional, debido a las sinergias que se generarán, la optimización de recursos, la ampliación de la oferta logística y la mejora en la capacidad de gestión.

1.3.2. Justificación económica/beneficio-costo

La adquisición de Urbano por parte de Andino Investment Holding también presenta una justificación económica sólida. Esto se debe a que se espera que genere beneficios significativos en relación con su costo.

En primer lugar, la adquisición permitirá a Andino diversificar sus fuentes de ingresos y ampliar su base de clientes. Urbano cuenta con una sólida cartera de clientes a nivel nacional, lo cual brindará al *holding* la oportunidad de expandir su presencia en el mercado y capturar nuevas oportunidades de negocio. Esto promoverá un aumento en los ingresos y en la reducción de la dependencia de ingresos de las empresas ya existentes en el *holding*.

Además, la adquisición generará eficiencias y sinergias operativas que se manifestarán en la reducción de costos. Al optimizar la utilización de la infraestructura y los equipos, se podrá eliminar duplicidades y aprovechar las economías de escala. Esto permitirá reducir los costos operativos y mejorar la rentabilidad de las operaciones del *holding*.

Asimismo, la adquisición de Urbano fortalecerá la posición competitiva de Andino en el mercado. Al contar con una oferta logística más amplia y diversificada, el *holding* podrá competir de manera más efectiva y capturar una mayor cuota de mercado. Esto se traducirá en un aumento de los ingresos y en un incremento del valor de la compañía.

En conclusión, la adquisición de Urbano por parte de Andino Investment Holding se justifica desde el punto de vista económico, debido a los beneficios que generará en términos de ingresos, reducción de costos y fortalecimiento de la posición competitiva. El costo de la adquisición se considera razonable en comparación con los beneficios económicos esperados.

1.4. Objetivos de investigación

1.4.1. Objetivo general

El objetivo general es el siguiente: proponer la absorción de la empresa Urbano para incrementar la participación de mercado de los servicios logísticos en Andino Investment Holding a través de la diversificación del portafolio de negocios.

1.4.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los que muestran a continuación:

- Diagnosticar el estado actual de la empresa Andino Investment Holding con respecto a su participación de mercado de los servicios logísticos.
- Identificar los factores que limitan la participación de Andino Investment Holding en el mercado de los servicios logísticos.
- Identificar las estrategias de mejora a través de la absorción de la empresa Urbano para incrementar la participación de mercado de Andino Investment Holding.
- Establecer el impacto de la diversificación del portafolio de negocios sobre el mercado logístico peruano producto de la absorción de la empresa Urbano.
- Estimar los resultados económicos que generará la absorción de la empresa Urbano por parte de Andino Investment Holding en relación con su nueva posición en el mercado de los servicios logísticos con la diversificación de la cartera de productos.

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo, se aprecian los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las bases legales de la adquisición.

2.1. Antecedentes de la investigación sobre procesos de adquisición corporativa

En este apartado, se exponen los antecedentes internacionales y nacionales relacionados con la adquisición corporativa.

2.1.1. Antecedentes internacionales

Luego de la revisión de investigaciones previas que se consideraron relevantes para el presente estudio, destacan las que se exponen a continuación. Donis et al. (2023) publicaron el artículo titulado *La fusión de empresas: una mirada a sus fundamentos conceptuales*. Su objetivo principal fue examinar la importancia de reconocer legalmente y fundamentar adecuadamente los elementos necesarios para regular las fusiones de empresas en el contexto latinoamericano.

Donis et al. (2023) destacaron que la fusión de empresas ofrece una ventaja significativa en términos de competitividad. Estos procesos permiten a las empresas optimizar recursos, aprovechar sinergias y desarrollar nuevas capacidades, lo que les proporciona una posición más sólida en el mercado y les permite enfrentar los desafíos competitivos de manera más efectiva. En su investigación, utilizaron métodos teóricos como el histórico-lógico, el análisis-síntesis y el inductivo-deductivo para abordar el tema de manera integral.

De igual manera, Espinoza (2021) presentó la tesis titulada *Comparación de los métodos de valoración en la consideración de las sinergias de una fusión de empresas - Espinosa de los Monteros y Pérez-Brotón, Salvador*. En esta, se estableció como objetivo evaluar la viabilidad de una hipótesis inicial: la adquisición o absorción (fusión) de Meliá Hotels International por parte de un tercero como posible solución para mitigar el impacto económico de la COVID-19 en la compañía.

Para lograr este objetivo, Espinoza (2021) realizó un estudio teórico utilizando el método de descuento de flujos de caja y el método de valoración por comparables. Además, aplicó estos métodos de valoración al caso específico de Meliá Hotels International. También, profundizó en el funcionamiento de las fusiones y adquisiciones con el fin de determinar si generan valor y si existen motivos suficientes para justificar una operación de este tipo. Posteriormente, se presentó la propuesta de este trabajo: la oferta de venta de Meliá Hotels International. Considerando la evaluación realizada y el estudio de las fusiones y adquisiciones, Espinoza (2021) seleccionó varias empresas que, al adquirir o fusionarse con Meliá Hotels International, podrían generar valor y mitigar el impacto de la COVID-19 en los resultados de la cadena hotelera.

De manera similar, se consideró la tesis de Sagüés (2022), titulada *Fusiones y adquisiciones internacionales y cultura organizativa: una revisión de la literatura y agenda de investigación*. En esta, expuso que la cultura empresarial es un elemento crucial para cualquier empresa, que abarca valores, símbolos, creencias y estilos de comunicación que definen la organización. Según el investigador, las fusiones y adquisiciones involucran desafíos para alinear o crear nuevas culturas, especialmente en contextos internacionales en los que también entran en juego las culturas nacionales. En este estudio, el investigador se centró en revisar la literatura sobre la relación entre los aspectos culturales, y las fusiones y las adquisiciones internacionales.

Asimismo, se consideró la tesis de Gómez (2022), titulada *Las fusiones y adquisiciones de empresas: Fusión por absorción de CaixaBank a Bankia*. En esta, explicaron las operaciones de adquisición y fusión de forma teórica, así como los motivos, los tipos y las dificultades de estas operaciones. El objetivo del trabajo fue analizar la fusión por absorción de CaixaBank a Bankia describiendo ambas entidades y contextualizando la operación. Se realizó un análisis de la fusión y se extrajeron resultados, incluyendo la visión que tiene el cliente de la operación. En las conclusiones, destacaron cómo la pandemia de la COVID-19 ha afectado a este tipo de operaciones y los efectos económicos perjudiciales en los mercados financieros.

De igual manera, Berguido y Calderón (2024), en su investigación titulada *Guía práctica sobre el proceso de fusiones por absorción de empresas en Panamá y sus afectaciones en la contabilidad*, señalaron que la fusión empresarial ha sido una estrategia ampliamente estudiada en los ámbitos financiero, tributario y laboral durante la última década. Estas fusiones, respaldadas por las normativas fiscales del país, forman parte de prácticas frecuentes. El objetivo de la estrategia fiscal y financiera planteada en el estudio fue permitir a los contribuyentes tomar decisiones acertadas al momento de fusionarse. La investigación se orientó en un enfoque cualitativo y utilizó encuestas como técnica de recolección de datos, lo que proporcionó información relevante sobre las deficiencias de conocimiento en el tema de fusiones. Su propósito final fue promover buenas prácticas contables.

Como resultado, en la investigación de Berguido y Calderón (2024), se observó la necesidad de una guía práctica que aborde las implicaciones contables y las afectaciones en todos los aspectos empresariales dentro de una organización, incluyendo la gestión general y las obligaciones tributarias. Se concluyó que es importante contar con una guía práctica que abarque el proceso de cierre o fusión, y que considere todos los aspectos relevantes como los impuestos, el personal, las finanzas, los activos fijos, las estructuras de trabajo y la nueva estructura de gestión. Los resultados finales se reflejarán en los estados financieros, que serán la combinación de las empresas fusionadas y el informe resultante de esta fusión.

2.1.2. Nacionales

En este mismo orden de ideas, se consideró la tesis de Moya (2023), titulada *Fusión de empresas como oportunidad de crecimiento para las pymes del Perú, 2019-2022*, la cual tuvo por objeto determinar cómo la fusión de empresas genera oportunidades de crecimiento en las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el Perú. El tipo de investigación fue básica, con un enfoque cualitativo, diseño no experimental, nivel descriptivo y temporalidad longitudinal. La población estuvo compuesta por 454 pymes fusionadas durante el periodo 2019-2022, extraídas de Transactional Track Record (TTR) y con la aplicación de un criterio de inclusión. Se trabajó con toda la

población, se utilizó la técnica de revisión documental y se empleó como instrumento la ficha de análisis documental.

Los resultados principales alcanzados por Moya (2023) revelaron el grado de participación de diferentes oportunidades de crecimiento, entre las cuales la oportunidad de adaptación al cambio fue la más aceptada durante todo el periodo, seguida del financiamiento. Asimismo, la digitalización tuvo un porcentaje similar, mientras que la exportación presentó el menor porcentaje durante el periodo estudiado. Entre las principales conclusiones, el autor indicó que la fusión de empresas contribuye de manera positiva como una oportunidad de crecimiento para las pymes en el Perú. Además, la adaptación al cambio, el financiamiento, la digitalización y la exportación son aspectos relevantes. Entre estos, destacó la adaptación al cambio como la más significativa, ya que genera expectativas y beneficios para el proceso de fusión.

Por otro lado, se consideró la tesis de Sánchez (2023), titulada *Análisis de las empresas con fusiones y adquisiciones que cotizan en la bolsa de valores de Lima, 2014-2019*, la cual se enfocó en analizar empresas que experimentaron procesos de adquisiciones y fusiones entre 2014 y 2019. Para ello, utilizó información de estados financieros auditados y plataformas oficiales, por ejemplo, de la Superintendencia del Mercado de Valores y la Bolsa de Valores de Lima. Al respecto, el autor seleccionó una muestra de veinte empresas que pasaron por dichos procesos y analizó un total de 131 estados financieros auditados.

En el estudio de Sánchez (2023), se revelaron hallazgos significativos en relación con los aspectos contables, de auditoría, servicios de auditoría y entidades reguladoras. Entre las conclusiones, se destacan las deficiencias en la revelación de información sobre fusiones y adquisiciones en los estados financieros, así como la importancia de revelar el método de valorización de subsidiarias en el dictamen de auditoría.

De manera similar, Alva y Loyo (2020), en su investigación titulada *Acuerdo de fusión estratégica para el desarrollo y crecimiento económico en la empresa Hortifrut Tal S.A.C., año 2017*, se enfocaron en evaluar la implementación de la fusión

de empresas como modalidad para el desarrollo y crecimiento económico de la empresa Hortifrut Tal S.A.C. en el año 2017. Emplearon el método de estudio explicativo y analizaron datos financieros como el estado de situación financiera y el estado de resultados, así como ratios de rentabilidad. Los resultados mostraron que, al inicio de la fusión, la empresa no obtuvo los resultados esperados, pero con estrategias de mercadotecnia y estudios de variación, la rentabilidad mejoró a largo plazo. En conclusión, los autores confirmaron la hipótesis de que la fusión contribuyó al desarrollo y al crecimiento económico de la empresa Hortifrut Tal S.A.C. en el año 2017.

2.2. Base teórica de los procesos de adquisición

2.2.1. Adquisición empresarial

Definición de adquisición empresarial. La adquisición empresarial, también conocida como fusión o compra de empresas, es un proceso estratégico a través del cual una empresa adquiere el control de otra empresa, ya sea comprando la totalidad o una parte de sus acciones. Este proceso puede ser realizado con el objetivo de ampliar el mercado, diversificar productos o servicios, obtener sinergias, acceder a nuevos recursos o tecnologías, entre otros. La adquisición empresarial implica la transferencia de activos, pasivos, y del poder de decisión de la empresa adquirida a la empresa compradora (Zozaya, 2007). De igual manera, Marín (2019) señaló que la adquisición empresarial es un proceso estratégico en el cual una empresa compra otra para expandirse, diversificar productos o servicios, obtener sinergias y acceder a nuevos recursos. Esto implica transferir activos, pasivos y el poder de decisión. Puede generar economías de escala, sinergias y un crecimiento empresarial.

Importancia de la adquisición empresarial. Zozaya (2007) estableció que la adquisición empresarial es una estrategia clave utilizada por las organizaciones para alcanzar diversos objetivos estratégicos. Algunas de las razones por las cuales las empresas pueden optar por realizar adquisiciones son las siguientes:

- Crecimiento: Las adquisiciones permiten a las empresas crecer rápidamente, ya sea expandiendo su presencia geográfica o aumentando

su participación en el mercado. En lugar de iniciar un proceso de crecimiento gradual, la adquisición brinda la oportunidad de adquirir de manera inmediata los recursos y capacidades de la empresa objetivo.

- **Diversificación:** Al adquirir empresas en industrias o sectores diferentes, las organizaciones pueden diversificar su cartera de productos o servicios, con lo cual reducen su exposición a riesgos específicos de una sola industria. Esto les permite enfrentar mejor las fluctuaciones económicas y aprovechar oportunidades en diferentes mercados.
- **Acceso a nuevos mercados:** Mediante la adquisición de una empresa establecida en un mercado objetivo, las organizaciones pueden acceder más fácilmente a nuevos mercados y clientes. Esto puede ayudarles a expandir su alcance geográfico y a aumentar su base de clientes, lo cual produce un crecimiento más rápido y rentable.
- **Sinergias:** La adquisición de una empresa puede generar sinergias, es decir, beneficios adicionales que se obtienen a través de la combinación de recursos, capacidades o conocimientos de ambas empresas. Esto puede incluir la reducción de costos, la optimización de la cadena de suministro, el aprovechamiento de la experiencia y el talento de ambas organizaciones, y la creación de nuevos productos o servicios.

Tipos de adquisiciones empresariales. Marín (2019) señaló que existen diferentes tipos de adquisiciones empresariales, cada uno con características y objetivos específicos. Estos son los siguientes:

- **Adquisición horizontal:** Se produce cuando una empresa adquiere a otra empresa que opera en el mismo sector o industria. Esta adquisición puede ayudar a la empresa compradora a obtener una mayor participación de mercado, eliminar competidores directos y aprovechar las economías de escala.
- **Adquisición vertical:** Ocurre cuando una empresa adquiere a otra empresa que se encuentra en una etapa anterior o posterior de la cadena de valor, es decir, en la cadena de suministro. Esta adquisición puede ayudar a la

empresa compradora a controlar mejor la cadena de suministro, reducir costos, mejorar la eficiencia y garantizar el suministro de materias primas o la distribución de productos.

- **Adquisición conglomerada:** Sucede cuando una empresa adquiere a otra empresa que opera en un sector o industria completamente diferente. Esta adquisición puede permitir a la empresa compradora diversificar su cartera de negocios y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento en diferentes mercados.
- **Adquisición de activos:** Consiste en la adquisición de activos específicos de una empresa, como tecnología, patentes, marcas comerciales o instalaciones. En lugar de adquirir la empresa en su totalidad, la empresa compradora selecciona los activos que le resultan más valiosos y los adquiere.

Elementos de la adquisición empresarial. Con respecto a los elementos de la adquisición empresarial, Marín (2019) mencionó los siguientes:

- **Comprador y vendedor:** En una adquisición empresarial, el comprador es la empresa que adquiere el control de la empresa objetivo, mientras que el vendedor es la empresa adquirida. Ambas partes participan en negociaciones y acuerdos para realizar la transacción.
- **Precio de compra:** Es el monto acordado que el comprador pagará al vendedor por adquirir la empresa. El precio de compra puede ser en efectivo, acciones de la empresa compradora o una combinación de ambos.
- ***Due diligence:*** Es el proceso de investigación exhaustiva que realiza el comprador para evaluar la situación financiera, legal, operativa y estratégica de la empresa objetivo antes de realizar la adquisición. Esta etapa es crucial para identificar posibles riesgos y oportunidades, y determinar el valor real de la empresa objetivo.

- Acuerdo de compra: Es el contrato legal que establece los términos y condiciones de la adquisición, incluyendo el precio, forma de pago, plazos, cláusulas de no competencia y otros aspectos relevantes. Este acuerdo es negociado y acordado entre el comprador y el vendedor, y puede requerir la aprobación de las autoridades reguladoras correspondientes.
- Integración: Es la etapa posterior a la adquisición, en la cual se realiza la integración de las dos empresas, tanto a nivel operativo como cultural. Esto implica la combinación de procesos, sistemas, equipos y personal de ambas organizaciones para aprovechar las sinergias y maximizar los beneficios de la adquisición.

2.2.2. Servicios logísticos

Los servicios logísticos desempeñan un papel fundamental en el éxito de una organización, ya que impactan directamente en su competitividad y rentabilidad. En un entorno empresarial cada vez más globalizado y competitivo, contar con una gestión logística eficiente se ha convertido en un factor clave para diferenciarse y mantenerse en el mercado (Ballou, 2011).

La logística abarca una amplia gama de actividades y procesos que se encargan de la planificación, implementación y control del flujo de bienes, información y capital a lo largo de la cadena de suministro. Esta cadena comprende desde la adquisición de materias primas, pasando por la producción y almacenamiento, hasta la distribución del producto final al cliente.

Al respecto, Coyle et al. (2018) señalaron que los servicios logísticos se refieren a las actividades y procesos que gestionan de manera eficiente el flujo de bienes, información y capital en la cadena de suministro de una organización. Esto incluye desde la adquisición de materias primas hasta la distribución del producto final. Una gestión logística efectiva es crucial para la competitividad y rentabilidad de la empresa en un entorno globalizado y competitivo.

Elementos de la logística. Martínez (2020) señaló que uno de los elementos clave de los servicios logísticos es el abastecimiento. Esta etapa implica la identificación, selección y adquisición de materias primas, componentes y suministros necesarios para la producción. Un abastecimiento eficiente garantiza la disponibilidad oportuna de los insumos requeridos, con lo cual se evita retrasos en la producción y se asegura la continuidad del proceso productivo.

El almacenamiento es otro elemento fundamental de los servicios logísticos. Según Mora (2013), aquel comprende la gestión de inventarios y el almacenamiento físico de los productos. La correcta gestión de inventarios permite mantener niveles adecuados de *stock*, lo cual evita tanto la escasez como el exceso de productos. Asimismo, un buen control de *stock* asegura la disponibilidad de los productos en el momento oportuno y minimiza el riesgo de pérdidas o deterioro.

El transporte es otro componente esencial de los servicios logísticos. Este implica el movimiento físico de los productos desde los proveedores hasta los centros de producción y distribución, así como su posterior entrega a los clientes. La elección del medio de transporte más adecuado, ya sea terrestre, marítimo, aéreo o multimodal, es crucial para garantizar tiempos de entrega óptimos y costos competitivos. Además, la eficiencia en la gestión del transporte contribuye a reducir la huella de carbono y promover la sostenibilidad ambiental (Gómez, 2013).

La gestión de la cadena de suministro es otro elemento clave de los servicios logísticos. Esta implica la planificación, la coordinación y el control de todas las actividades logísticas, desde la gestión de la demanda y el pronóstico de ventas, hasta la coordinación con proveedores y la gestión de la información (Martínez, 2020). Una gestión eficiente de la cadena de suministro permite evitar cuellos de botella, optimizar los recursos disponibles y responder de manera ágil a los cambios en la demanda.

Por último, pero no menos importante, se considera el servicio al cliente. Este componente se refiere a la atención y la satisfacción de las necesidades del cliente a lo largo de toda la cadena de suministro (Martínez, 2020). Un buen servicio al cliente implica brindar información clara y precisa sobre el estado de los pedidos, gestionar eficientemente las devoluciones y las reclamaciones, y ofrecer soluciones rápidas a

cualquier inconveniente que pueda surgir. La satisfacción del cliente es fundamental para mantener una relación comercial sólida y fomentar la fidelidad hacia la marca.

Importancia de los servicios logísticos. Viu y Castillo (2022) refirieron que la importancia de los servicios logísticos radica en los beneficios que aportan a las organizaciones. En primer lugar, una gestión logística eficiente permite optimizar los procesos de abastecimiento, producción y distribución, lo que conduce a una mayor eficiencia en el uso de los recursos y ahorro de costos. Una logística bien estructurada también contribuye a mejorar la satisfacción del cliente al garantizar que los productos sean entregados a tiempo y en las condiciones adecuadas.

Además, los servicios logísticos pueden brindar a las organizaciones una ventaja competitiva. La capacidad de ofrecer tiempos de entrega más rápidos, mayor flexibilidad en la gestión de pedidos y mejores servicios posventa pueden marcar la diferencia frente a los competidores. Una logística eficiente también puede ayudar a las empresas a expandirse a nuevos mercados y a acceder a clientes internacionales.

Otro aspecto relevante de los servicios logísticos es la reducción de riesgos. En una cadena de suministro compleja, pueden surgir problemas como los retrasos en la entrega, la pérdida de productos o los problemas de calidad. Una gestión logística efectiva permite anticiparse a estos riesgos, tomar medidas preventivas y responder rápidamente ante cualquier contratiempo.

En definitiva, los servicios logísticos son fundamentales para el éxito de una organización. Comprender su definición, importancia y elementos es crucial para una gestión logística eficiente. Los servicios logísticos permiten optimizar el flujo de bienes, información y capital a lo largo de la cadena de suministro, lo cual mejora la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la ventaja competitiva. Los elementos clave de los servicios logísticos incluyen el abastecimiento, el almacenamiento, el transporte, la gestión de la cadena de suministro y el servicio al cliente. Una gestión logística eficiente se traduce en beneficios tangibles para las organizaciones, como el ahorro de costos, la mejora en la satisfacción del cliente y la reducción de riesgos.

2.3 Bases legales y documentales internas de empresa adquiriente y adquirida-base legal de adquisición

En el ámbito de la investigación, se abordan las leyes del sistema jurídico peruano que están relacionadas con el proceso de adquisición de la empresa Urbano por parte de la empresa Andino Investment Holding. Estas leyes son de suma importancia para comprender el marco legal que regula esta transacción empresarial.

En primer lugar, se destaca la Constitución Política del Perú (1993), la cual tiene como objetivo principal promover la propiedad libre de la empresa y privada, lo cual fomenta la iniciativa empresarial y el desarrollo corporativo en el país. Esta constitución sienta las bases para garantizar un ambiente propicio para las actividades empresariales y el crecimiento económico.

Otra ley relevante es la Ley Marco para la Inversión Privada, establecida mediante el Decreto Legislativo 662 (1991), titulado Otorgan un régimen de estabilidad jurídica a las inversiones extranjeras mediante el reconocimiento de ciertas garantías. Esta ley tiene como propósito asegurar y respaldar la actividad empresarial y productiva en el país, financiada principalmente por aportes privados. Su enfoque consiste en brindar un marco legal favorable que promueva la inversión privada y contribuya al desarrollo económico sostenible.

Además, se ha considerado la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada (Decreto Legislativo 757, 1991) y el Reglamento de los Regímenes de Garantía a la Inversión Privada (Decreto Supremo 162-92-EF, 1992). Estas leyes complementan el marco legal mencionado anteriormente y tienen como finalidad impulsar y facilitar el crecimiento de la inversión privada en el país brindando garantías y beneficios para los inversionistas.

Por último, se hace referencia a la Ley 31.112 (2021), la cual establece el control previo de operaciones de concentración empresarial. Esta regula y supervisa las fusiones y adquisiciones de empresas con el objetivo de prevenir prácticas anticompetitivas y proteger los intereses del mercado y los consumidores.

2.4 Marco conceptual de la situación problemática (conceptos operativo-analíticos del proyecto de adquisición)

A continuación, se definen los conceptos operativo-analíticos:

- **Accionista:** Es una persona o entidad que posee acciones o participación en una empresa.
- **Acuerdo de fusiones y adquisiciones (M&A):** Es el contrato legal que establece los términos y condiciones de una fusión o adquisición.
- **Adquisición:** Es el proceso de obtener el control o propiedad de una empresa o activo, generalmente a través de una transacción financiera.
- **Ampliación:** Es el proceso de aumentar o expandir algo. En este caso, se refiere a la expansión de la prestación integral de servicios logísticos.
- **Crecimiento empresarial:** Es el proceso de aumentar el tamaño, el alcance o la rentabilidad de una empresa a través de diversas estrategias y acciones.
- **Due diligence:** Es una investigación exhaustiva y detallada realizada por una empresa interesada antes de una fusión o adquisición, con el objetivo de evaluar los aspectos legales, financieros y operativos de la empresa objetivo.
- **Efecto dominó:** Es la cadena de eventos o consecuencias que resultan de una acción inicial, como una adquisición, y que pueden afectar a otras empresas o sectores.
- **Estrategia:** Es un plan de acción diseñado para lograr un objetivo o meta específica.
- **Fusión:** Es el proceso mediante el cual dos o más empresas se combinan para formar una nueva entidad legal.
- **Inversor:** Es una persona o entidad que invierte capital en una empresa con la expectativa de obtener un retorno financiero.
- **Mercado objetivo:** Es el segmento específico del mercado al que una empresa dirige sus productos o servicios.

- Monopolio: Es la situación en la que una empresa tiene el control exclusivo de un mercado o industria, lo que puede limitar la competencia.
- Negociación: Es el proceso de llegar a un acuerdo o compromiso entre dos o más partes involucradas en una transacción.
- Operación extraordinaria: Es una acción o proceso excepcional o especial que se realiza en una empresa o industria.
- Prestación integral de servicios logísticos: Es la provisión de una amplia gama de servicios relacionados con la gestión, el transporte, el almacenamiento, y la distribución de bienes y productos.
- Regulaciones antimonopolio: Son las normas y las leyes establecidas para prevenir o limitar el poder de los monopolios y promover la competencia justa en el mercado.
- Sinergias: Son los beneficios o ventajas que se obtienen al combinar dos empresas, como la reducción de costos, el aumento de la eficiencia o el acceso a nuevos mercados.
- Sindicato bancario: Son un grupo de bancos que se unen para proporcionar financiamiento conjunto en una transacción, como una adquisición.
- Valoración: Es el proceso de determinar el valor financiero de una empresa o activo.
- Dueño mayoritario: Es el accionista o grupo de accionistas que poseen la mayoría de las acciones de una empresa y, por lo tanto, ejercen el control.

3. METODOLOGÍA

3.1. Hipótesis de investigación (supuesto o hipótesis del trabajo de adquisición)

3.1.1. Hipótesis general

La absorción de la empresa Urbano incrementará la participación de mercado de servicios logísticos de Andino Investment Holding.

3.1.2. Hipótesis específicas

Se consideran las siguientes hipótesis específicas:

- Se necesita un incremento de las ventas de Andino Investment Holding en servicios logísticos para mejorar la participación de mercado
- Existen factores internos y externos que limitan la participación de Andino Investment Holding en el mercado de servicios logísticos.
- La absorción de la empresa Urbano proporcionará nuevas estrategias que permitirán incrementar la participación de mercado de Andino Investment Holding en servicios logísticos.
- La diversificación del portafolio de negocios de Andino Investment Holding, a través de la absorción de la empresa Urbano, tendrá un impacto positivo en el mercado logístico peruano.
- La absorción de la empresa Urbano generará resultados económicos positivos para Andino Investment Holding al mejorar su posición en el mercado de servicios logísticos y diversificar su cartera de productos.

3.2. Variables e indicadores de medición

En consideración a los planteamientos precedentes, se esquematizan, a continuación, las variables, dimensiones e indicadores, que permitirán orientar los criterios de

valoración respecto de la conveniencia de desarrollar la adquisición de la empresa Urbano por parte de la empresa Andino Investment Holding.

3.2.1. Variable independiente: absorción de la empresa Urbano

La variable de absorción de la empresa Urbano se refiere al proceso de evaluación y toma de decisiones relacionado con la incorporación de la mayoría accionaria de la empresa Urbano a Andino Investment Holding en el área de negocios de Logística. Esta variable involucra la valoración financiera de la empresa Urbano, considerando tanto su valor de mercado como su valor contable.

Además, se analiza la rentabilidad esperada de la absorción, evaluando el retorno esperado de la inversión y el margen de utilidad proyectado de la empresa Urbano. Asimismo, se considera el flujo de efectivo proyectado y descontado (DCF) de la empresa Urbano, lo que permite evaluar la generación de ingresos y la capacidad de generar flujos positivos en el futuro.

Por último, también se exploran las sinergias potenciales que se pueden obtener mediante la absorción, tales como la reducción de costos y el aumento de la base de clientes. Esto contribuiría a mejorar la posición competitiva de Andino Investment Holding en el sector logístico.

3.2.2. Variable dependiente: participación en el mercado de servicios logísticos en Andino Investment Holding

La variable de participación en el mercado de servicios logísticos se refiere al proceso de fortalecimiento y optimización de las operaciones logísticas de Andino Investment Holding. Esta variable incluye la mejora de la eficiencia operativa, con la cual se busca reducir el tiempo de entrega, optimizar la gestión de inventarios y disminuir los costos logísticos. Además, se considera la ampliación de la red logística. Esto implica aumentar la cobertura geográfica, incorporar nuevos activos logísticos y mejorar la capacidad de almacenamiento y distribución.

Por último, se contempla la mejora de la competitividad, que busca incrementar la participación de mercado y elevar la calidad del servicio logístico ofrecido. Esta variable tiene como objetivo principal potenciar la capacidad de Andino Investment Holding para brindar soluciones logísticas eficientes y competitivas, lo que permitiría aprovechar oportunidades de crecimiento y generar valor en el área de negocios de Logística.

Esquematización de variables, dimensiones e indicadores. A continuación, se describen las dos variables establecidas.

Variable: absorción de la empresa Urbano. Incluye los siguientes elementos:

- Dimensión 1: Valoración financiera de la empresa Urbano
- Indicador 1: Valor de mercado y contable de la empresa Urbano
- Dimensión 2: Rentabilidad esperada
- Indicador 2: Retorno esperado de la inversión y margen de utilidad proyectado de la empresa Urbano

Variable: mejora de la participación en el mercado logístico de Andino Investment Holding. A continuación, se describen las dos variables establecidas.

- Dimensión 1: Eficiencia operativa
- Indicador 1: Reducción del tiempo de entrega, optimización de la gestión de inventarios y disminución de costos logísticos
- Dimensión 2: Ampliación de la red logística
- Indicador 2: Aumento de la cobertura geográfica, incorporación de nuevos activos logísticos y mejora de la capacidad de almacenamiento y distribución
- Dimensión 3: Mejora de la competitividad
- Indicador 3: Incremento de la participación de mercado del servicio logístico ofrecido.

3.3. Tipo y diseño de investigación

El presente estudio tiene como objetivo general evaluar la viabilidad de la propuesta de absorción de la empresa Urbano por parte de la empresa Andino Investment Holding como una estrategia corporativa para incrementar la capacidad productiva del consorcio en el Perú en el 2023. Para ello, se utilizará un diseño de campo con un enfoque descriptivo en la fase diagnóstica.

Por un lado, la investigación de campo implica poner al investigador en contacto con el objeto o sujeto investigado, sin tener control total sobre todas las variables. En este caso, se recopilarán datos de informes de las empresas que se fusionarán para estimar la viabilidad de dicha fusión.

Por otro lado, el enfoque descriptivo consiste en presentar una interpretación de las características actuales del fenómeno. Se analizará e interpretará la realidad actual y las condiciones que caracterizan el hecho, para lo cual se presentarán los datos de manera cuidadosa.

Finalmente, la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno que se analiza. En este estudio, se recopilarán las características del fenómeno con el objetivo de describirlo. Esto se realizará en la fase diagnóstica del estudio.

3.4. Técnica de recolección de datos de la validación de la propuesta de adquisición

La técnica utilizada para recopilar datos se centra en la revisión documental, específicamente en los informes de gestión publicados por las empresas involucradas en el proceso de fusión. Esto se debe a que estas son cotizadas en la bolsa de valores. La revisión documental implica buscar, seleccionar y evaluar críticamente fuentes escritas como artículos científicos, libros, informes y otros documentos para obtener información detallada y actualizada sobre un tema de interés. Este proceso es esencial para recopilar datos relevantes y respaldar investigaciones en diferentes áreas.

3.5. Instrumentos de medición (propuestos para la cuantificación y seguimiento del proyecto de adquisición)

3.5.1. Para los indicadores relacionados con la absorción de la empresa Urbano

Se expone los siguientes elementos:

- Valor de mercado y contable de la empresa Urbano: Se podría utilizar una valuación por múltiplos de comparables de empresas similares en el mercado o mediante un análisis de descuento de flujos de efectivo.
- Retorno esperado de la inversión y margen de utilidad proyectado de la empresa Urbano: Se puede realizar un análisis financiero y comparativo utilizando los estados financieros proyectados de la empresa Urbano.
- Flujo de efectivo proyectado y descontado (DCF) de la empresa Urbano: Se puede elaborar un flujo de efectivo proyectado basado en estimaciones y supuestos, y, luego, realizar un descuento de flujos de efectivo para obtener su valor presente.
- Reducción de costos y aumento de la base de clientes esperados mediante la adquisición: Se pueden utilizar encuestas, entrevistas o análisis de datos históricos para evaluar las sinergias potenciales y estimar los beneficios esperados.

3.5.2. Para los indicadores relacionados con la mejora de la capacidad logística de Andino Investment Holding

Se considera los siguientes elementos:

- Reducción del tiempo de entrega, optimización de la gestión de inventarios y disminución de costos logísticos: Se pueden utilizar sistemas de gestión y monitoreo de inventarios, análisis de tiempos de entrega y registros de costos logísticos para medir y controlar estos indicadores.
- Aumento de la cobertura geográfica, incorporación de nuevos activos logísticos, y mejora de la capacidad de almacenamiento y distribución: Se

pueden utilizar los registros de expansión geográfica, los inventarios de activos logísticos y el análisis de capacidad de almacenamiento para evaluar estos indicadores.

- Incremento de la participación de mercado y mejora de la calidad del servicio logístico ofrecido: Se pueden utilizar las encuestas de satisfacción de clientes, el análisis de participación de mercado y las métricas de calidad de servicio para medir y controlar estos indicadores.

3.6. Procesamiento, presentación, análisis e interpretación de los datos

Los datos se analizarán e interpretarán mediante la evaluación y el cálculo de los indicadores financieros para crear un rendimiento de las empresas. Esto supone centrarse en el cálculo de las proporciones relacionadas con la evaluación de los estados financieros más recientes de las empresas. Para el esquema de recolección y procesamiento de datos para la propuesta de adquisición de la empresa Urbano y la mejora de la capacidad logística de Andino Investment Holding, se seguirá el proceso que se detalla a continuación.

- Identificación de fuentes de datos: Se considera los siguientes elementos:
 - Estados financieros de la empresa Urbano: Se analizarán los estados financieros más recientes de la empresa Urbano para identificar información relevante sobre los ingresos, los costos, los gastos, los activos, los pasivos y el patrimonio.
 - Información del mercado: Se utilizarán fuentes de información pública, como informes de analistas, publicaciones especializadas y bases de datos financieras, para obtener los datos comparables y las tendencias del mercado.
 - Datos internos de Andino Investment Holding: Se debe recopilar datos internos relacionados con la capacidad logística actual de Andino Investment Holding como los registros de inventarios, los costos logísticos, los tiempos de entrega y los datos de clientes.

- Diseño de instrumentos de recolección de datos: Se considera los siguientes elementos:
 - Formatos de registro de información estratégica y financiera para su análisis
 - Sistemas de información logística: Se deben utilizar sistemas de información logística para recopilar datos sobre los tiempos de entrega, los inventarios, los costos logísticos y otros indicadores relevantes en tiempo real.
- Procesamiento y análisis de datos: Se considera los siguientes elementos:
 - Organización y estructuración de datos: Los datos recopilados se organizarán en una base de datos o una hoja de cálculo para facilitar su procesamiento y análisis.
 - Análisis estadístico: Se utilizarán técnicas estadísticas descriptivas y análisis de tendencias para analizar los datos recopilados y obtener *insights* sobre los indicadores definidos. Esto puede incluir cálculos de promedios, porcentajes, tasas de crecimiento, entre otros.
 - Modelado financiero: Se desarrollará un modelo financiero que integre los datos financieros de la empresa Urbano y las proyecciones de rentabilidad para evaluar la viabilidad de la adquisición. Esto puede incluir el análisis del valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y otros indicadores de rentabilidad.
 - Análisis cualitativo: Además del análisis cuantitativo, se realizará un análisis cualitativo de los datos recopilados, considerando opiniones, percepciones y factores contextuales que puedan influir en la viabilidad de la adquisición y la mejora de la capacidad logística.
- Reporte de resultados: Se considera los siguientes elementos:
 - Presentación de informes: Los resultados obtenidos del procesamiento y análisis de datos serán presentados en informes claros y concisos. Se utilizarán gráficos, tablas y otros recursos visuales para facilitar la comprensión de los resultados.
 - Interpretación y conclusiones: Se realizarán las interpretaciones de los

resultados obtenidos y se extraerán conclusiones relevantes sobre la viabilidad de la adquisición y la mejora de la capacidad logística. Esto puede incluir recomendaciones y acciones que se deben seguir.

4. PROPUESTA Y EJECUCIÓN DE OPERACIÓN ESTRATÉGICA DE ADQUISICIÓN

En el presente capítulo, se expone la propuesta y la ejecución de la operación estratégica de adquisición.

4.1. Descripción de la empresa adquirente

Andino Holding Investment es una empresa peruana listada en la Bolsa de Valores de Lima, que se dedica a invertir en compañías del sector logístico e infraestructural. Su objetivo principal es gestionar un portafolio de empresas líderes en infraestructura portuaria y aeroportuaria, para lo cual ofrece servicios logísticos tanto a nivel aeroportuario como marítimo. Con una trayectoria que comenzó a principios de la década de 1970, Andino ha acumulado 49 años de experiencia en el mercado peruano (Andino Holding, 2023b).

La compañía, por medio de sus subsidiarias, ofrece servicios logísticos integrales en el ámbito marítimo y opera en diversos puertos del país. Además, ha iniciado el desarrollo y la gestión de infraestructura portuaria y aeroportuaria a través de concesiones (TipRanks, 2024).

Por un lado, la división de infraestructura gestiona las operaciones en puertos y aeropuertos, y desarrolla proyectos en colaboración con empresas privadas. En contraste, la división de servicios logísticos se encarga de proporcionar servicios de depósito aduanero, que incluyen el almacenamiento de contenedores, el transporte y distribución de mercancías, las operaciones de descarga y el almacenamiento de carga refrigerada.

Por otro lado, la división de servicios marítimos ofrece asistencia a líneas navieras y se encarga del manejo de carga, lo que incluye la realización de operaciones submarinas y la provisión de servicios de remolque portuario, entre otros. Asimismo, hasta el 30 de septiembre de 2011, Andino Investment Holding S.A.A. poseía 14

filiales directas e indirectas, como Cosmos Agencia Marítima SAC y Neptunia SA, y contaba con socios internacionales como Svitzer Americas y Grupo CASA.

Cabe resaltar que el *holding* está compuesto por empresas subsidiarias, cuyas áreas de negocio abarcan la infraestructura y los negocios aeroportuarios. Estos están clasificados de la siguiente manera:

1. Aeropuertos Andinos del Perú S.A. (AAP). Es la empresa responsable del diseño, construcción, mejora, mantenimiento y operación de los aeropuertos de Arequipa, Ayacucho, Juliaca, Puerto Maldonado y Tacna. Esta responsabilidad proviene de la concesión del Segundo Grupo de Aeropuertos de Provincia de la República del Perú, otorgada por un periodo inicial de 25 años, con posibilidad de prórroga.

Desde su inicio, AAP no solo ha mantenido y operado los aeropuertos cumpliendo con los estándares de seguridad y calidad requeridos, sino que también los ha mejorado mediante la ejecución de diversas obras. Estas incluyen la ampliación y remodelación de las terminales, la rehabilitación de las pistas, y la mejora de las cercas y áreas de estacionamiento, entre otras. Actualmente, AAP está finalizando estudios que permitirán contar con una infraestructura aeroportuaria actualizada, acorde con los requisitos técnicos de calidad y seguridad necesarios para beneficiar a los usuarios del transporte aéreo y a las regiones donde se ubican los aeropuertos.

2. Inmobiliaria logística. Incluye los siguientes elementos:
 - Terrano: Dispone de un terreno estratégicamente situado junto al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez en Lima y próximo al puerto del Callao. Tiene un contrato que le otorga acceso directo al aeropuerto y su área de carga. Esta ubicación privilegiada proporciona ventajas tanto para la terminal actual como para la futura terminal internacional. Actualmente, Terrano está desarrollando un centro logístico que incluirá almacenes, oficinas y espacios logísticos para servir a los principales actores del comercio exterior.

- Oporsa: Es propietaria de tres parcelas de terreno contiguas, que en total suman más de 580 000 m², ubicadas junto a la refinería de La Pampilla. Estos terrenos están situados frente a la Av. Néstor Gambetta y también frente al mar, con una zonificación I-4 que permite el desarrollo de diversas actividades logísticas e industriales. Actualmente, Oporsa tiene contratos de arrendamiento vigentes con operadores de almacenes logísticos que cubren aproximadamente 260 000 m².

3. Logística. Incluye los siguientes elementos:

- Cosmos Agencia Marítima: Ofrece soluciones integrales en el ámbito marítimo, fluvial y portuario. Es la empresa con la mayor cobertura de servicios marítimos, portuarios y fluviales en Perú.
- Infinia: Brinda asesoría en comercio exterior, con lo cual asegura el cumplimiento de las normas aduaneras peruanas. Los clientes pueden confiar en que sus operaciones se llevarán a cabo con el más alto nivel de ética y profesionalismo. Ofrece servicios de agentes de carga internacional, transporte, almacenamiento y distribución, operador logístico y agentes de aduana.
- Multilog: Proporciona servicios logísticos de alta calidad y complejidad. Sin importar el servicio que necesite, se compromete a cumplir con lo acordado y a superar sus expectativas, garantizando la plena satisfacción de los clientes. El equipo está capacitado para atender todas sus necesidades logísticas a lo largo de la cadena de comercio exterior, administrando los proyectos con la eficiencia que los clientes esperan.

4. Soluciones financieras. Incluye los siguientes elementos:

- Almafín Almacén General de Depósito (AGD): Es una entidad autorizada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)

para ofrecer soluciones financieras mediante la emisión de *warrants* y certificados de depósito. Además, cuenta con la autorización de Sunat-Aduanas para operar como Depósito Aduanero Autorizado. Finalmente, brinda servicios de almacenamiento simple y aduanero, así como soluciones logísticas integrales a través de las empresas de Andino.

- Andino Capital: Ofrece soluciones de financiamiento para capital de trabajo, respaldadas por garantías de *warrants*, facturas y activos fijos. Esto la convierte en una alternativa atractiva y segura para los fondos de nuestros inversionistas.
- Andino Factoring: Permite mejorar el flujo de caja y agilizar el cobro de cuentas por cobrar. A través de sus servicios, los clientes pueden obtener la liquidez necesaria para mantener el funcionamiento normal de su negocio.
- Andino Leasing: Se orienta a facilitar rápidamente la adquisición de vehículos, maquinaria o equipos necesarios para el desarrollo de los negocios. Ofrece varias opciones de financiamiento respaldadas por la garantía del activo mismo.

4.1.1. Misión

Andino Holding es líder en ofrecer un portafolio integrado e innovador de servicios logísticos, así como en el desarrollo, gestión y ejecución de proyectos de infraestructura bajo los más altos estándares de satisfacción. La empresa genera valor en la cadena logística y en la ejecución de proyectos, contribuyendo activamente al bienestar, desarrollo y crecimiento del país y de sus grupos de interés. De igual manera, cuenta con personal altamente cualificado que está constantemente en búsqueda de nuevas oportunidades de negocio para la corporación (Andino Holding, 2023b).

4.1.2. Visión

La empresa se enfoca en innovar y crecer de manera proactiva y sostenible, desarrollando nuevos negocios y oportunidades de inversión que refuercen su posición como la mejor opción en la oferta de soluciones logísticas y proyectos de infraestructura (Andino Holding, 2023b).

4.1.3. Análisis Canvas de la organización

Andino Investment Holding es una empresa especializada en el sector logístico y de infraestructura que ofrece una amplia gama de servicios y soluciones adaptadas a las necesidades de sus clientes. Con casi medio siglo de experiencia en el mercado peruano, la compañía se ha consolidado como un referente en el sector, brindando confianza y seguridad a sus clientes.

Propuesta de valor. La propuesta de valor de Andino Investment Holding se distingue por integrar de manera absoluta todos los entes operativos relacionados con los procesos logísticos, abarcando desde el ámbito administrativo y procedimental hasta el operativo, de almacenaje e incluso de cobertura financiera dentro del Holding. Este enfoque no solo refuerza su competitividad en el sector logístico en el Perú, sino que también le otorga un posicionamiento privilegiado en el mercado regional.

Dentro de los elementos que distinguen la propuesta de valor de Andino Investment Holding, se distinguen, de manera específica, los siguientes:

Experiencia de casi medio siglo en el mercado peruano. Aunque el holding fue establecido en 2005, sus empresas satélite, especialmente Cosmos Agencia Marítima, fundada en 1972, aportan una considerable experiencia acumulada. Cosmos se destaca como el principal gestor logístico portuario del Perú, y al integrarse al grupo corporativo, su profundo conocimiento del mercado ha permeado como un activo organizacional a las demás empresas de la corporación. Esta integración ha permitido que los diversos ramos especializados de servicios de Andino Investment Holding complementen de manera integral su oferta en el mercado.

Administración de empresas líderes en infraestructura portuaria y aeroportuaria. El Holding cuenta con una infraestructura única a través de sus empresas, que incluye almacenes, equipos para recepción, envío y traslado de mercaderías, y personal profesional altamente capacitado. Además, a través de su subsidiaria Aeropuertos Andinos del Perú, administra varios aeropuertos en el país, lo que le proporciona una ventaja significativa para gestionar con mayor eficiencia las demandas logísticas de los clientes en el Perú.

Servicios logísticos integrales en el ámbito aeroportuario y marítimo. Andino Investment Holding se distingue por su capacidad única para interrelacionar diferentes áreas de negocios, permitiéndole ofrecer un servicio integral en logística aeroportuaria y marítima. Sus empresas cubren todo el espectro de requerimientos que un importador/exportador peruano podría necesitar, que incluye embalaje, almacenaje, trámites aduaneros, garantías, financiamientos, seguros, entre otros. Este enfoque integral lo diferencia a nivel nacional de otras empresas en el sector logístico.

Soluciones financieras adaptadas a las necesidades de los clientes. Uno de los requisitos críticos en los procesos logísticos internacionales de importación y exportación es la disponibilidad de recursos financieros. Cada fase del proceso implica gastos asociados a diversos controles y ajustes requeridos por la normativa, así como la cobertura de posibles imprevistos. En este contexto, Andino Investment Holding ha consolidado a través de empresas como Andino Capital, Almafin, Andino Factoring y Andino Leasing, los medios y servicios adecuados para satisfacer cualquier necesidad financiera de sus clientes. Esta capacidad distingue al Holding de sus competidores en el mercado.

Oferta de servicios inmobiliarios logísticos especializados. Andino Investment Holding ofrece a sus clientes más de 700 000 m² de almacenes adecuados para la recepción y envío de mercaderías, garantizando así un resguardo efectivo y adecuado. Este servicio está respaldado por el apoyo y supervisión de profesionales especializados que trabajan en dos empresas clave del grupo corporativo en esta área: Oporsa e Inmobiliaria Terrano.

Canales. Los canales de comercialización de los servicios de Andino Investment Holding son variados e incluyen atención directa en los establecimientos de las diferentes instancias del Holding, así como a través de diversas plataformas virtuales de la organización. El punto central de encuentro se concentra en la página web oficial de la corporación ubicada en el URL: www.andino.com.pe.

De manera complementaria, Andino Investment Holding utiliza diversos canales para contactar y ofrecer sus servicios, entre los cuales destacan alianzas estratégicas con empresas del sector logístico, infraestructura y financiero. Estas alianzas aprovechan sus redes y alcance para llegar a una audiencia más amplia. Además, la empresa participa activamente en eventos y conferencias del sector, donde expone sus servicios y establece contactos directos con clientes potenciales. Asimismo, Andino Investment Holding también tiene una presencia significativa en medios digitales y plataformas de inversión, lo que le permite aprovechar el potencial de internet para llegar a un público extenso y diversificado.

Relación cliente. La relación con los clientes es de suma importancia para Andino Investment Holding. Es por eso que la empresa se dedica a proporcionar un asesoramiento personalizado en proyectos de logística e infraestructura dentro de su ámbito de servicios. Para lograrlo, utiliza su experiencia y conocimientos para ofrecer soluciones expertas a sus clientes, respaldados por una asistencia integral en todas las operaciones logísticas internacionales desde y hacia puertos y aeropuertos del Perú.

En este sentido, la compañía se esfuerza por cultivar relaciones a largo plazo con sus clientes, promoviendo la confianza y la colaboración continua. Esto se logra mediante la prestación de servicios de alta calidad y bajo un estándar de eficiencia y eficacia absolutos, respaldados por una atención al cliente eficiente y resolutiva en todos los servicios ofrecidos.

La integralidad de la oferta de servicios es un factor que favorece de manera significativa y radical el posicionamiento de Andino Investment Holding con sus clientes, consolidando así relaciones a largo plazo basadas en una sólida fidelidad.

Fuentes de ingreso. En cuanto a las fuentes de ingresos, Andino Investment Holding obtiene sus beneficios de diversas formas. Por un lado, genera ingresos por la administración y participación en empresas de infraestructura portuaria y aeroportuaria, aprovechando su experiencia y conocimientos en la gestión exitosa de estas empresas. Por otro lado, la empresa obtiene comisiones por los servicios logísticos y soluciones financieras que ofrece a sus clientes. Además, la compañía también genera ingresos por el alquiler y venta de propiedades logísticas, aprovechando el valor de los activos inmobiliarios en el sector logístico (ver Tabla 4.1).

Tabla 4.1

Ingresos por prestación de servicios

	2022	2021
Prestación de servicios	332 450	113 101

Fuente: Andino Holding (2023b).

Recursos clave. Andino Investment Holding cuenta con una serie de recursos clave que le permiten llevar a cabo todas sus actividades de manera exitosa. En primer lugar, su equipo de profesionales altamente capacitados y experimentados es uno de los principales activos de la empresa. Estos profesionales poseen una amplia experiencia en el campo de la logística e infraestructura, lo que les permite ofrecer a los clientes conocimientos especializados y soluciones adaptadas a sus necesidades.

Además, la empresa dispone de un sólido respaldo financiero. Gracias a su capital financiero, la empresa tiene la capacidad de realizar inversiones estratégicas y llevar a cabo una eficiente administración de empresas. Esto le permite ejecutar proyectos de gran envergadura y operaciones exitosas, lo que genera un impacto positivo significativo en el mercado.

Por último, Andino Investment Holding cuenta con valiosas conexiones estratégicas en los sectores logístico, infraestructura y financiero. Estos lazos le proporcionan a la empresa oportunidades únicas y acceso a recursos adicionales. Gracias a estas relaciones, la compañía puede acceder a alianzas estratégicas,

colaboraciones y sinergias que fortalecen su posición en el mercado y le permiten continuar creciendo de manera sostenible.

En este sentido, los recursos clave de Andino Investment Holding, como su talentoso equipo de profesionales, su sólido respaldo financiero y sus conexiones estratégicas, son fundamentales para el éxito de la empresa en el campo de la logística, infraestructura y administración de empresas. Estos recursos le permiten ofrecer soluciones especializadas, ejecutar proyectos exitosos y aprovechar oportunidades estratégicas para seguir creciendo en el mercado.

Actividad clave. En términos de actividades clave, Andino Investment Holding se centra principalmente en la administración del conglomerado corporativo de sus empresas satélites en las cuatro áreas de negocio que presenta. Esto le permite ofrecer un servicio integral en materia logística a importadores y exportadores en el Perú. Además, como parte de los beneficios y rentabilidades que ofrece, la empresa se dedica a la identificación y análisis de oportunidades de inversión en logística e infraestructura, tanto a nivel nacional como internacional. A través de este proceso, Andino Investment Holding selecciona los proyectos más rentables y viables para desarrollar.

De igual manera, se encarga de la administración y gestión de empresas de infraestructura portuaria y aeroportuaria, asegurando así su eficiencia y éxito operativo. La empresa también ofrece servicios logísticos y soluciones financieras adaptadas a las necesidades específicas de sus clientes. Por último, Andino Investment Holding se dedica al desarrollo y gestión de proyectos inmobiliarios logísticos, proporcionando soluciones y espacios adaptados a las demandas del mercado.

Socio clave. Andino Investment Holding cuenta con aliados clave que juegan un papel fundamental en el logro de sus objetivos. Estos aliados incluyen empresas del sector logístico, infraestructura y financiero, con las cuales establece alianzas estratégicas para maximizar el alcance y las oportunidades de negocio. Estas colaboraciones permiten a la empresa aprovechar la experiencia y los recursos de estas compañías, lo que le posibilita fortalecer su posición en el mercado y mejorar su capacidad para ofrecer servicios integrados y soluciones especializadas a sus clientes.

Dentro de los socios clave de Andino Investment Holding se encuentran empresas como A.C.I. Airports International S.a.r.l. de Luxemburgo, Proyecto Kutur Wasi, Phillips 66, Chevron y especialmente la línea naviera israelí ZIM de contenedores, asociada con Goldstar a través de la empresa Cosmos. Estas compañías aportan conocimientos especializados, capacidades operativas y oportunidades de colaboración que contribuyen al éxito de Andino Investment Holding en los ámbitos logístico, de infraestructura y financiero.

Además, el Holding colabora estrechamente con entidades gubernamentales y reguladoras en el ámbito de la logística e infraestructura. Entre estas colaboraciones, destaca el contrato de concesión por 25 años suscrito en enero de 2011 con el Estado peruano. Este contrato permite a Andino Investment Holding operar, mantener y mejorar los aeropuertos del sur del país, como Arequipa, Ayacucho, Juliaca, Puerto Maldonado y Tacna. Estas colaboraciones gubernamentales aseguran que la empresa cumpla con los requisitos legales y normativos, así como con los estándares de calidad y seguridad establecidos en la operación de infraestructuras críticas.

Por último, la empresa se apoya en proveedores de servicios y tecnologías en el sector logístico. Estos proveedores ofrecen a la empresa las soluciones y herramientas necesarias para operar de manera eficiente y optimizar sus procesos. Gracias a esta colaboración, puede mantenerse actualizado con las últimas tendencias y avances tecnológicos en el sector logístico, lo que le permite ofrecer un servicio de calidad superior a sus clientes.

Los aliados clave de Andino Investment Holding, que incluyen empresas del sector logístico, infraestructura y financiero, así como entidades gubernamentales y reguladoras, junto con proveedores de servicios y tecnologías en el sector logístico, juegan un papel fundamental en el éxito y el alcance de la empresa. Estas alianzas estratégicas permiten al *holding* aprovechar recursos, conocimientos y oportunidades adicionales, fortaleciendo así su posición en el mercado y su capacidad para ofrecer soluciones integrales a sus clientes.

Estructura de costos. En cuanto a la estructura de costos, Andino Investment Holding tiene diversos componentes fundamentales para su funcionamiento. Uno de ellos son los salarios y compensaciones para el equipo de profesionales, lo cual representa una inversión significativa en talento y experiencia. Estos profesionales son clave para el éxito de la empresa, ya que aportan conocimientos especializados y contribuyen al desarrollo de soluciones adaptadas a las necesidades de los clientes.

Además, la empresa incurre en gastos operativos y administrativos esenciales para realizar sus actividades comerciales de manera eficaz. Estos costos abarcan aspectos como el arrendamiento de oficinas, el uso de servicios esenciales, los desplazamientos y los honorarios profesionales. Mantener una estructura operativa robusta y eficiente es crucial para asegurar el correcto funcionamiento diario de la empresa.

Otro elemento crucial en la estructura de costos de Andino Investment Holding son las inversiones en infraestructura y propiedades logísticas. Estas inversiones son necesarias para garantizar la disponibilidad de los recursos físicos requeridos para llevar a cabo las actividades y proyectos de la empresa. Esto puede implicar la adquisición o construcción de instalaciones logísticas, su mantenimiento y mejora, además de la inversión en equipos y tecnologías necesarias para el desarrollo de las operaciones.

Igualmente, asigna recursos a los costos de marketing y promoción. Estos gastos son esenciales para promover los servicios de la empresa, crear reconocimiento de marca y captar oportunidades de negocio. El objetivo es alcanzar a una audiencia más amplia, establecer relaciones comerciales sólidas y aumentar la visibilidad de la empresa en el mercado.

Finalmente, la estructura de costos de Andino Investment Holding abarca los salarios y compensaciones para el equipo de profesionales, los gastos operativos y administrativos, las inversiones en infraestructura y propiedad logística, así como los costos de marketing y promoción. Estos elementos son fundamentales para asegurar el funcionamiento eficiente de la empresa y alcanzar los objetivos de gestión integral

de cada una de las empresas del grupo, proporcionando un servicio de excelencia y calidad.

4.2. Análisis del macroentorno

Con el objetivo de comprender el entorno en el que opera la corporación, se ha desarrollado la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la cual se muestra a continuación (ver Tabla 4.2).

Tabla 4.2

Matriz EFE de la Corporación Andino Investment Holding

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
1. Tratados comerciales del Perú (Comunidad Andina (CAN), MERCOSUR, Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), EFTA y Unión Europea)	0.10	2	0.20
2. Concesiones aeroportuarias (Contrato de concesión por 25 años con el Estado peruano, suscrito en enero de 2011, para operar, mantener y mejorar los aeropuertos del sur del país)	0.10	3	0.30
3. Aumento de la demanda de servicios logísticos debido al crecimiento del <i>e-commerce</i> (Global E-commerce Logistics, 2023)	0.15	4	0.60
4. Mayor conciencia sobre la importancia de la logística y la infraestructura para el crecimiento económico del país	0.05	2	0.10
5. Posibilidad de adquisición o fusión con otras empresas para fortalecer su posición en el mercado	0.15	2	0.30
Amenazas			
1. Conflictos bélicos a nivel mundial	0.05	3	0.15
2. Guerra comercial China – EE.UU.	0.05	3	0.15
3. Crisis política peruana	0.10	4	0.40
4. Competencia creciente en el mercado logístico internacional	0.15	4	0.60
5. Exigencias de procesos sustentables y sostenibles en la industria logística	0.10	2	0.20
Total	1.00		3.00

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se realizará un análisis más detallado de cada uno de los factores:

4.2.1 Oportunidades

Incluye los siguientes elementos:

Tratados comerciales del Perú. La presencia de tratados comerciales en el Perú representa una oportunidad estratégica para Andino Investment Holding. Estos acuerdos facilitan el comercio y la inversión extranjera, potencialmente incrementando la demanda de servicios logísticos y fortaleciendo su posición en el mercado. Es crucial que la empresa esté alerta ante las nuevas oportunidades comerciales que puedan surgir debido a estos tratados, ajustando su estrategia en consecuencia para aprovechar al máximo estos beneficios. Respecto a lo anterior, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2023) señala lo siguiente:

En la actualidad el Perú suma 20 acuerdos comerciales vigentes o por entrar en vigencia, de escala regional y bilateral, con los principales mercados del mundo y con un conjunto de mercados estratégicos: Canadá, Chile, China, Corea del Sur, Costa Rica, Cuba, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Japón, México, Panamá, Singapur, Tailandia, la Unión Europea, Venezuela, la Comunidad Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú), los países del Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay), los países de la Asociación Europea de Libre Comercio (Suiza, Liechtenstein, Noruega e Islandia) y la Alianza del Pacífico (Chile, Colombia, México y Perú). Actualmente, el Perú ha concluido la negociación del Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) y se halla negociando otro acuerdo regional: el Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA, por sus siglas en inglés). Además, el país está negociando acuerdos bilaterales de comercio con El Salvador y Turquía. Finalmente, el Perú tiene una firme participación en el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), formado por 21 economías de América, Asia y Oceanía (párr. 9).

Concesiones aeroportuarias. Dado su liderazgo en el sector logístico peruano, Andino Investment Holding está en una posición privilegiada para expandir su presencia y consolidar su crecimiento mediante la obtención de concesiones aeroportuarias. Estas concesiones representan una oportunidad significativa para la

empresa, permitiéndole ampliar su oferta de servicios y diversificar sus fuentes de ingresos.

Al aprovechar estas oportunidades, la empresa puede invertir en infraestructura aeroportuaria avanzada, mejorando así la calidad de los servicios ofrecidos y respondiendo a las necesidades cambiantes de los clientes. Esto se realiza en el marco de los contratos de concesión, los cuales no solo mejoran la operación de los aeropuertos, sino que también optimizan la eficiencia operativa de la empresa concesionaria. Andino Investment Holding reconoce la importancia de mantener una evaluación continua para participar en el sector público mediante concesiones, tanto en el Perú como en el extranjero, especialmente en la gestión de instalaciones relacionadas con la logística.

La expansión en el sector aeroportuario no solo impulsa el crecimiento económico de Andino Investment Holding, sino que también consolida su posición como un actor destacado en el mercado. En ese sentido, la empresa se dedica a mantenerse a la vanguardia en innovación y excelencia en la prestación de servicios aeroportuarios, lo que la posiciona como un socio confiable y preferido en el sector.

Las concesiones aeroportuarias, tanto las actuales en los aeropuertos del Perú como las futuras a nivel nacional e internacional, representan una oportunidad estratégica para Andino Investment Holding de expandir y diversificar su cartera de servicios. A través de la inversión en infraestructura y la provisión de servicios de alta calidad, la empresa busca satisfacer las necesidades de sus clientes y consolidar su presencia tanto en el mercado peruano como en el internacional.

Aumento de la demanda de servicios logísticos debido al crecimiento del e-commerce. El aumento del e-commerce ha generado una mayor necesidad de servicios logísticos eficientes y confiables. Esta tendencia representa una excelente oportunidad para Andino Investment Holding, que posee una vasta experiencia en la prestación de servicios logísticos integrales.

Es notable que las demandas globales de bienes y servicios están integrando a los entes logísticos a nivel mundial a través de la cadena de suministro. Las plataformas virtuales facilitan la compra y venta de productos y servicios sin

restricciones de espacio ni tiempo. En este contexto, las empresas del sector logístico juegan un papel crucial al asegurar la entrega oportuna de mercancías para materializar estas transacciones comerciales.

Por esa razón, la empresa debe estar preparada para satisfacer las necesidades específicas del *e-commerce*, lo cual implica facilitar a sus clientes la gestión de inventarios, el procesamiento de pedidos y la entrega puntual. Esto es fundamental cuando las transacciones comerciales ocurren entre agentes económicos de diversas partes del mundo y oferentes o demandantes peruanos. Adaptándose a estas demandas con los altos estándares de calidad y eficiencia que la caracterizan, Andino Investment Holding puede consolidarse como un socio logístico clave para las empresas de comercio electrónico en el Perú.

Mayor conciencia sobre la importancia de la logística y la infraestructura para el crecimiento económico del país. La creciente conciencia sobre la importancia de la logística y la infraestructura para el crecimiento económico del país representa una oportunidad estratégica significativa para Andino Investment Holding. Esta conciencia genera un ambiente propicio para la inversión en proyectos de infraestructura y servicios logísticos, permitiendo a la empresa aprovechar estas tendencias para expandir su oferta y fortalecer su posición en el mercado.

En ese sentido, Andino Investment Holding está bien posicionada para aprovechar esta oportunidad, dado que puede destacar activamente cómo sus servicios contribuyen al desarrollo económico del país. Esto le permite generar un reconocimiento significativo entre los actores políticos y económicos.

Es importante resaltar que estos actores reconocen la importancia de la integración del Perú en el mercado global. En este contexto, es fundamental proporcionar un apoyo máximo al sector logístico e infraestructural para asegurar y mantener las condiciones ideales que permitan al sector mantener sus ventajas competitivas y comparativas a nivel regional (ComexPerú, 2024).

Andino Investment Holding puede jugar un papel crucial en este proceso, actuando no solo como un inversionista estratégico, sino también como un agente activo que promueve la modernización y el desarrollo en el sector logístico. Al hacerlo,

la empresa no solo contribuirá al crecimiento económico del país, sino que también se posicionará como un actor clave en el mercado, consolidando su liderazgo y expandiendo su presencia en la región.

Posibilidad de adquisición o fusión con otras empresas para fortalecer su posición en el mercado. La posibilidad de adquirir o fusionarse con otras empresas representa una oportunidad estratégica para Andino Investment Holding, especialmente bajo un enfoque de integración horizontal que podría ampliar su capacidad de servicio, incluyendo la última milla. Esta estrategia podría fortalecer su posición en el mercado, incrementar su oferta y expandir su alcance geográfico. Es importante que la empresa evalúe cuidadosamente las oportunidades de adquisición o fusión, asegurándose de que se alineen con su visión y estrategia a largo plazo. De esta manera, Andino Investment Holding puede aprovechar estas operaciones para consolidar su liderazgo y mejorar su oferta de servicios en el sector logístico e infraestructural.

4.2.2 Amenazas

Se incluyen los elementos que se exponen a continuación.

Conflictos bélicos a nivel internacional. Los conflictos internacionales, como la guerra entre Rusia y Ucrania, representan una grave amenaza para la estabilidad económica y la seguridad global. Estos enfrentamientos pueden tener consecuencias negativas en la industria logística al afectar el comercio internacional y generar incertidumbre en los mercados.

Para Andino Investment Holding, esta situación se plantea como una amenaza significativa que requiere una preparación adecuada para hacer frente a posibles interrupciones en el comercio y la logística. Por ende, es crucial diversificar las operaciones y establecer planes de contingencia efectivos para mitigar los impactos adversos y mantener la resiliencia operativa frente a eventos geopolíticos y económicos imprevistos.

Los conflictos regionales, como la guerra entre Israel y Palestina, también pueden tener un impacto significativo en la estabilidad económica y la seguridad

global. Estos enfrentamientos pueden generar tensiones geopolíticas que afectan el comercio y la inversión a nivel mundial. Para Andino Investment Holding, es elemental estar atento a la evolución de estos conflictos y tomar medidas para mitigar los posibles riesgos asociados. Esto puede implicar la diversificación de las inversiones en diferentes sectores y la exploración de nuevos mercados que sean menos vulnerables a las tensiones geopolíticas, asegurando así la resiliencia y la continuidad operativa frente a eventos adversos en el ámbito internacional.

Debido a esto, la compañía debe estar preparada para enfrentar los desafíos que los conflictos internacionales y regionales representan para la estabilidad económica y la seguridad global. Mediante la diversificación de sus operaciones, la implementación de planes de contingencia efectivos y la exploración de nuevos mercados menos vulnerables a las tensiones geopolíticas, la empresa puede fortalecer su posición y minimizar los riesgos asociados a estos conflictos. Esta estrategia no solo permite a Andino Investment Holding mantener su resiliencia frente a eventos adversos, sino también aprovechar oportunidades estratégicas para seguir creciendo de manera sostenible en un entorno global cambiante.

Guerra comercial China-EE.UU. La guerra comercial entre China y Estados Unidos ha generado una situación de alta incertidumbre y volatilidad en los mercados internacionales. Este conflicto puede tener repercusiones significativas en el comercio y la inversión a nivel global, dado que las políticas comerciales y arancelarias están sujetas a cambios constantes.

Para Andino Investment Holding, esto representa la necesidad de realizar una evaluación cuidadosa de los posibles impactos en sus operaciones y ajustar estratégicamente sus planes en consecuencia. Por lo tanto, la empresa debe estar preparada para adaptarse a las fluctuaciones del mercado y considerar medidas que mitiguen los riesgos asociados a este conflicto, manteniendo así su capacidad para operar de manera efectiva y continuar satisfaciendo las necesidades de sus clientes en un entorno cambiante.

Ante la situación de la guerra comercial, Andino Investment Holding ha tomado medidas estratégicas para buscar oportunidades en otros mercados y

diversificar sus fuentes de ingresos. Esto incluye no solo explorar inversiones a nivel nacional, sino también internacionalmente. La empresa está considerando mercados como la Unión Europea y países latinoamericanos como Colombia, donde las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos pueden tener menos impacto. Además, Andino Investment Holding está preparada para ajustar su estrategia de inversión y comercio en respuesta a los cambios en las políticas comerciales y arancelarias que puedan surgir como resultado de este conflicto global. Estas acciones buscan asegurar la estabilidad y el crecimiento sostenido de la empresa en un entorno económico global incierto.

Es importante destacar que la evaluación constante y la adaptación estratégica de Andino Investment Holding frente a la guerra comercial son fundamentales para mitigar riesgos y capitalizar oportunidades en medio de esta volatilidad. La empresa debe estar lista para tomar decisiones rápidas y flexibles, respaldadas por un análisis exhaustivo de diversos escenarios y una comprensión clara de los impactos potenciales en distintos sectores y mercados. Este enfoque permite a la empresa mantener su agilidad y competitividad frente a un entorno global dinámico y desafiante.

La guerra comercial entre China y Estados Unidos ha creado una situación de incertidumbre y volatilidad en los mercados internacionales. Andino Investment Holding necesita evaluar minuciosamente los posibles impactos de este conflicto en sus operaciones y ajustar su estrategia en consecuencia. Es por eso que la empresa debe explorar oportunidades en otros mercados y diversificar sus fuentes de ingresos para mitigar los riesgos asociados. Además, debe estar preparada para adaptar su estrategia de inversión y comercio según evolucionen las políticas comerciales y arancelarias derivadas de esta situación geopolítica.

Crisis política peruana. Las crisis políticas en el país pueden generar inestabilidad económica y afectar la confianza de los inversionistas. La crisis política en Perú representa una amenaza para Andino Investment Holding, ya que puede generar incertidumbre en el entorno empresarial y afectar la demanda de servicios logísticos e infraestructura. Es por eso que la empresa debe estar preparada para hacer frente a los desafíos que surjan de esta crisis, manteniendo una gestión sólida y buscando oportunidades en otros mercados si es necesario.

Crisis climática mundial. Esta crisis representa una amenaza global que afecta a todos los sectores de la economía, incluida la logística y la infraestructura. Los eventos climáticos extremos y los cambios en los patrones climáticos pueden generar interrupciones en las operaciones logísticas y la infraestructura, lo que puede afectar la capacidad de Andino Investment Holding para ofrecer servicios de manera eficiente. Por consiguiente, la empresa debe evaluar los riesgos asociados con la crisis climática y tomar medidas para reducir su impacto, como la implementación de prácticas sostenibles y la adaptación de sus operaciones a los cambios en el clima.

La competencia intensa en el sector logístico. La presencia de competidores constituye un desafío para la empresa. Esta situación puede complicar la atracción y retención de clientes nuevos y existentes. Además, la constante necesidad de actualizar tecnológicamente el sector logístico implica costos adicionales y la urgencia de adaptarse velozmente a los avances tecnológicos.

En resumen, Andino Investment Holding se encuentra ante diversas oportunidades en su entorno externo, que incluyen los tratados comerciales, las concesiones aeroportuarias, el crecimiento del *e-commerce*, y la creciente conciencia sobre la importancia de la logística, así como la posibilidad de realizar adquisiciones o fusiones estratégicas. Sin embargo, también enfrenta amenazas como los conflictos internacionales, las crisis políticas y los desafíos climáticos. Para mantener su posición en el mercado y lograr un crecimiento sostenible, la empresa debe aprovechar estas oportunidades y gestionar las amenazas de manera estratégica, adaptando su enfoque conforme evoluciona el entorno global.

4.3. Análisis del microentorno

Para comprender la situación de la corporación en función a sus elementos internos, se procedió a elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), la cual se presenta a continuación (ver Tabla 4.3):

Tabla 4.1

Matriz EFI de la Corporación Andino Investment Holding

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
1. Reconocimiento de excelencia a nivel nacional e internacional (Certificaciones ISO, reconocimientos IATA, Certificación BASC)	0.10	4	0.40
2. Empresas del <i>holding</i> con solidez financiera y buen posicionamiento de mercado	0.15	4	0.60
3. Colaboradores altamente capacitados: El equipo directivo de ANDINO está formado por profesionales con experiencia y un amplio conocimiento de las líneas de negocio en las que opera. Las capacidades del equipo de gestión y la comprensión fundamental del negocio permiten operar eficientemente y gestionar el riesgo de manera efectiva.	0.10	3	0.30
4. Disponibilidad de infraestructura y equipos de última generación: El portafolio de bienes inmuebles de ANDINO consta de más de 730 mil m2 y está valorizado en aproximadamente USD 240 millones. Debido a su ubicación estratégica y al tamaño de las propiedades inmobiliarias en Callao, ANDINO mantiene una posición líder en el mercado logístico peruano.	0.10	3	0.30
5. Alianzas comerciales sólidas	0.05	3	0.15
6. Experiencia sobresaliente en el mercado logístico internacional	0.05	4	0.20
7. Capacidad para brindar servicios logísticos integrales	0.05	4	0.20
Debilidades			
1. Posible impacto negativo de eventos naturales o desastres en las operaciones	0.05	2	0.10
2. Dependencia del mercado internacional	0.10	3	0.30
3. Competencia intensa en el sector logístico.	0.05	3	0.15
4. Necesidad permanente de actualización tecnológica en el sector logístico	0.05	3	0.15
5. Normativas de procedimientos logísticos dinámicas y cambiantes	0.05	3	0.15
6. Complejidad en la cadena de suministro	0.10	3	0.30
Total	1.00		3.30

Fuente: Elaboración propia

Como se ha observado, los resultados obtenidos del análisis de la matriz EFE para Andino Investment Holding destacan una serie de puntos fuertes y áreas de mejora que son cruciales para su posición en el mercado de logística e infraestructura.

4.3.1. Fortalezas

Se incluyen los elementos que se exponen a continuación.

Reconocimiento de excelencia a nivel nacional e internacional (certificaciones ISO, reconocimientos IATA, certificación BASC). Andino Investment Holding sobresale como un líder en su sector gracias a su reconocimiento de excelencia tanto a nivel nacional como internacional. Esta fortaleza está respaldada por múltiples certificaciones y reconocimientos obtenidos a lo largo de su trayectoria.

En primer lugar, la empresa ha obtenido certificaciones ISO, lo cual refleja su compromiso con altos estándares de calidad y eficiencia en todas sus operaciones. Estas certificaciones son emitidas por organismos reconocidos a nivel mundial, y destacan la excelencia de los procesos y servicios de la empresa. Además, Andino Investment Holding ha sido reconocida por la International Air Transport Association (IATA), una entidad global que representa a las aerolíneas de todo el mundo. Este reconocimiento por parte de la IATA subraya la calidad y la seguridad de los servicios de transporte aéreo proporcionados por la empresa. Otro reconocimiento destacado que fortalece la posición de Andino Investment Holding es la Certificación BASC (Business Alliance for Secure Commerce). Esta certificación asegura que la empresa cumple con los estándares más rigurosos en seguridad y control aduanero. Este reconocimiento es crucial en un entorno empresarial globalizado y competitivo.

El reconocimiento de excelencia a nivel nacional e internacional de Andino Investment Holding no solo demuestra la calidad de sus servicios, sino también su compromiso con la mejora continua y la satisfacción del cliente. Estos logros son el resultado del arduo trabajo y la dedicación de todo el equipo de la empresa.

Los certificados ISO, los reconocimientos de la IATA y la Certificación BASC son evidencia clara de la fortaleza de Andino Investment Holding. Estos reconocimientos validan la excelencia en sus operaciones y servicios, consolidando su

posición de liderazgo en la industria. La empresa se esfuerza continuamente por mantener y superar estos estándares de excelencia, proporcionando confianza y seguridad a sus clientes a nivel nacional e internacional.

Empresas del holding con solidez financiera y buen posicionamiento de mercado. Andino Investment Holding sobresale como un holding empresarial con una posición financiera sólida y un destacado posicionamiento de mercado. Estas fortalezas son cruciales para asegurar el éxito y la estabilidad a largo plazo tanto de la empresa como de sus subsidiarias.

En primer lugar, Andino Investment Holding muestra una solidez financiera evidente a través de sus estados financieros y desempeño económico. La empresa ha demostrado una gestión financiera eficiente y responsable, reflejada en un equilibrio financiero sólido, una adecuada liquidez y una capacidad de inversión significativa. Estos aspectos capacitan a la empresa para enfrentar desafíos económicos y aprovechar oportunidades de crecimiento de manera efectiva.

Además, la empresa ha alcanzado un destacado posicionamiento en el mercado en el que opera. A través de sus subsidiarias, ha establecido una presencia sólida y reconocida en varios sectores. Esto se debe a su enfoque estratégico, la calidad de sus productos o servicios, y su capacidad para adaptarse a las demandas y cambios del mercado. Este sólido posicionamiento le proporciona a la empresa una ventaja competitiva que le permite aprovechar eficazmente las oportunidades comerciales.

Andino Investment Holding se destaca por su solidez financiera y un fuerte posicionamiento de mercado, logrados a través de una gestión empresarial estratégica y orientada al éxito. La empresa ha demostrado habilidades para tomar decisiones financieras y estratégicas acertadas, así como para identificar y aprovechar oportunidades en el mercado. Estas fortalezas le proporcionan una base sólida para enfrentar desafíos económicos y capitalizar oportunidades de crecimiento. Con estas cualidades, Andino Investment Holding se posiciona como un líder establecido y capaz de mantener su éxito en la industria.

Colaboradores altamente capacitados. Una de las principales fortalezas de Andino Investment Holding radica en su equipo directivo altamente capacitado y

experimentado. Este equipo está compuesto por profesionales con amplio conocimiento y experiencia en las diversas líneas de negocio de la empresa, lo que fortalece su capacidad para liderar y gestionar eficazmente las operaciones y estrategias corporativas.

La capacitación y la experiencia del equipo directivo son fundamentales para el éxito de Andino Investment Holding. Estos profesionales poseen un profundo entendimiento del negocio, lo que les permite tomar decisiones estratégicas acertadas y gestionar eficientemente todos los aspectos de la empresa.

La experiencia del equipo directivo abarca diversos aspectos, que incluyen áreas como finanzas, operaciones, marketing y recursos humanos. Esta diversidad de conocimientos y habilidades garantiza una visión integral y una gestión efectiva en todas las áreas de la empresa.

En ese sentido, en Andino Investment Holding, la capacitación continua es una prioridad clave. La empresa se asegura de que su equipo directivo se mantenga actualizado en las últimas tendencias, mejores prácticas y avances en el sector empresarial. Esto les permite estar a la vanguardia y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno empresarial.

También, la capacidad del equipo directivo para operar de manera eficiente y gestionar el riesgo de manera efectiva es fundamental para el éxito de Andino Investment Holding. Estos profesionales tienen la habilidad de identificar y evaluar los riesgos asociados a las operaciones de la empresa, así como de tomar las medidas necesarias para mitigarlos y asegurar la continuidad del negocio.

Por lo tanto, la fortaleza de Andino Investment Holding se basa en tener colaboradores altamente capacitados, especialmente en su equipo directivo. La experiencia, conocimientos y habilidades de estos profesionales les permiten operar de manera eficiente, tomar decisiones acertadas y gestionar el riesgo de manera efectiva. Esta fortaleza es fundamental para el éxito y la estabilidad a largo plazo de la empresa en las diversas líneas de negocio en las que participa.

Disponibilidad de infraestructura y equipos de última generación. La disponibilidad de infraestructura y equipos de última generación es una destacada

fortaleza de Andino Investment Holding. Esta fortaleza se evidencia en el amplio portafolio de bienes inmuebles de la empresa, que consta de más de 730 mil m² y está valorizado en aproximadamente USD 240 millones.

La ubicación estratégica de las propiedades inmobiliarias de Andino Investment Holding en Callao es un factor clave que contribuye a su posición líder en el mercado logístico peruano. El Callao es un importante centro de comercio y logística en Perú, y la presencia de Andino Investment Holding en esta área permite aprovechar las oportunidades comerciales y las conexiones de transporte eficientes.

La disponibilidad de infraestructura de última generación es un diferenciador importante para Andino Investment Holding. La empresa cuenta con instalaciones modernas y bien equipadas que cumplen con los más altos estándares de calidad y seguridad. Estas instalaciones están diseñadas para satisfacer las necesidades de sus clientes y optimizar las operaciones logísticas.

Además de la infraestructura, Andino Investment Holding también destaca por contar con equipos de última generación. La empresa invierte en tecnología y maquinaria de vanguardia para garantizar la eficiencia y la excelencia en sus operaciones. Esto incluye equipos de transporte, almacenamiento y manipulación de carga, entre otros.

La disponibilidad de infraestructura y equipos de última generación brinda a Andino Investment Holding una ventaja competitiva significativa en el mercado logístico peruano. Esto le permite ofrecer soluciones logísticas integrales a sus clientes, garantizando la eficiencia en la cadena de suministro y la satisfacción del cliente.

La disponibilidad de infraestructura y equipos de última generación es una destacada fortaleza de Andino Investment Holding. Su amplio portafolio de bienes inmuebles, valorizado en aproximadamente USD 240 millones, y su ubicación estratégica en Callao le otorgan una posición líder en el mercado logístico peruano. Además, la empresa se destaca por contar con instalaciones modernas y equipos de última generación, lo que le brinda una ventaja competitiva y la capacidad de ofrecer soluciones logísticas eficientes y de calidad a sus clientes.

Alianzas comerciales sólidas. Una de las fortalezas destacadas de Andino Investment Holding es su capacidad para establecer y mantener alianzas comerciales sólidas. Estas alianzas estratégicas son fundamentales para el crecimiento y el éxito sostenido de la empresa.

Andino Investment Holding ha demostrado ser experto en establecer relaciones comerciales sólidas con diversas empresas y socios estratégicos. Estas alianzas se basan en la confianza mutua, la colaboración y el beneficio mutuo. La empresa busca asociarse con organizaciones que compartan sus valores y objetivos, y que aporten valor agregado a sus operaciones.

Estas alianzas comerciales sólidas brindan a Andino Investment Holding una serie de beneficios significativos. En primer lugar, permiten ampliar su alcance y acceder a nuevos mercados y oportunidades comerciales. A través de estas asociaciones, la empresa puede diversificar su cartera de negocios y aprovechar sinergias para un crecimiento sostenible.

Además, las alianzas comerciales sólidas fortalecen la posición competitiva de Andino Investment Holding. Al asociarse con empresas líderes en sus respectivas industrias, la empresa puede aprovechar la experiencia, la experiencia técnica y los recursos compartidos para mejorar la calidad de sus servicios y productos.

Estas alianzas también brindan a Andino Investment Holding una mayor capacidad para enfrentar desafíos y cambios en el entorno empresarial. La colaboración con socios estratégicos permite a la empresa compartir conocimientos, recursos y mejores prácticas, lo que aumenta su capacidad de adaptación y resiliencia.

Las alianzas comerciales sólidas son una destacada fortaleza de Andino Investment Holding. Estas asociaciones estratégicas le permiten expandir su alcance, diversificar su cartera de negocios y fortalecer su posición competitiva. Además, estas alianzas brindan a la empresa una mayor capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en un entorno empresarial en constante cambio. Andino Investment Holding continúa cultivando y fortaleciendo estas alianzas para generar un crecimiento sostenible y beneficios mutuos a largo plazo.

Experiencia sobresaliente en el mercado logístico internacional. Andino Investment Holding se destaca en el mercado logístico internacional debido a su experiencia sobresaliente en este campo. Esta fortaleza es el resultado de años de dedicación y conocimiento acumulado en la gestión logística a nivel global.

La empresa ha demostrado una amplia experiencia en el manejo eficiente de la cadena de suministro y la logística internacional. A través de su extensa red de operaciones y alianzas estratégicas, Andino Investment Holding ha establecido una sólida presencia en múltiples mercados internacionales.

La experiencia sobresaliente de Andino Investment Holding en el mercado logístico internacional se evidencia en su capacidad para ofrecer soluciones integrales y adaptadas a las necesidades de sus clientes. La empresa comprende los desafíos y complejidades de la logística internacional, como los trámites aduaneros, la gestión de inventario y la optimización de rutas de transporte.

Además, Andino Investment Holding se ha destacado por su capacidad de adaptación a los cambios y tendencias en el mercado logístico internacional. La empresa se mantiene actualizada en los avances tecnológicos y las mejores prácticas en logística, lo que le permite ofrecer servicios de vanguardia y mantenerse competitiva en un entorno empresarial globalizado y en constante evolución.

La experiencia sobresaliente de Andino Investment Holding en el mercado logístico internacional es un factor clave que genera confianza y reputación en sus clientes y socios comerciales. La empresa cuenta con un historial comprobado de entregas exitosas y una sólida trayectoria en la gestión logística eficiente y confiable.

Esta condición es una fortaleza destacada de la empresa. Su capacidad para ofrecer soluciones integrales, adaptarse a los cambios y mantenerse actualizada en las mejores prácticas le brinda una ventaja competitiva significativa. Andino Investment Holding continúa liderando en el mercado logístico internacional, brindando servicios de calidad y generando confianza en sus clientes y socios comerciales.

Capacidad para brindar servicios logísticos integrales. Una de las fortalezas más destacadas de Andino Investment Holding es su capacidad para brindar servicios logísticos integrales. Gracias a las empresas que conforman el Holding, la empresa

puede abarcar toda la gama de requerimientos que se involucran en los procesos de importación y exportación.

Andino Investment Holding cuenta con un portafolio diversificado de empresas subsidiarias que se complementan entre sí para ofrecer soluciones logísticas completas. Desde el transporte hasta la adecuación de las cargas, los procedimientos legales, los seguros, el almacenamiento y el financiamiento, entre otros aspectos, todas estas necesidades están cubiertas por las empresas del Holding.

La capacidad de brindar servicios logísticos integrales es un diferenciador significativo para Andino Investment Holding. Los clientes se benefician al tener un único punto de contacto y una gestión coordinada de todos los aspectos de su cadena de suministro. Esto reduce la complejidad y los costos asociados con la gestión de múltiples proveedores y garantiza una mayor eficiencia en los procesos logísticos.

Además, la experiencia y el conocimiento acumulados en cada una de las áreas logísticas permiten a Andino Investment Holding ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades específicas de sus clientes. La empresa comprende la importancia de la puntualidad, la seguridad y la calidad en los servicios logísticos, y se esfuerza por superar las expectativas de sus clientes en cada etapa del proceso.

La capacidad para brindar servicios logísticos integrales también permite a Andino Investment Holding ofrecer un valor agregado a sus clientes. Al combinar servicios como el transporte, la adecuación de las cargas, los procedimientos legales y el financiamiento, la empresa puede optimizar los costos y los tiempos de entrega, lo que se traduce en una mayor rentabilidad para sus clientes.

En este sentido, la capacidad de brindar servicios logísticos integrales es una fortaleza destacada de Andino Investment Holding. Las empresas que conforman el Holding cubren todas las etapas y requerimientos involucrados en los procesos de importación y exportación. Desde el transporte hasta la adecuación de las cargas, los procedimientos legales, los seguros, el almacenamiento y el financiamiento, Andino Investment Holding ofrece soluciones logísticas completas y adaptadas a las necesidades de sus clientes. Esta capacidad para brindar servicios logísticos integrales es un diferenciador clave que proporciona eficiencia, calidad y valor agregado a sus

clientes. Con su enfoque en la excelencia operativa y la satisfacción del cliente, Andino Investment Holding continúa siendo un líder en el sector logístico al ofrecer soluciones completas y confiables a nivel nacional e internacional.

4.3.2. Debilidades

Por otro lado, se identificaron algunas debilidades que la empresa debe abordar, las cuales se desarrollan a continuación:

Posible impacto negativo de eventos naturales o desastres en las operaciones.

Una debilidad relevante para Andino Investment Holding es el riesgo potencial de que eventos naturales o desastres puedan afectar sus operaciones. Aunque la empresa ha consolidado su posición en el mercado logístico y ha implementado medidas para mitigar riesgos, la ocurrencia de eventos imprevistos y fuera de su control representa un desafío considerable.

Los eventos naturales, como terremotos, inundaciones, tormentas o incendios, tienen el potencial de interrumpir las operaciones logísticas de Andino Investment Holding. Estos eventos pueden impactar la infraestructura, los sistemas de transporte, los almacenes y otros activos críticos de la empresa, lo que podría ocasionar retrasos en las entregas, pérdida de productos o daños a la cadena de suministro.

Además, los desastres naturales también pueden afectar las rutas de transporte y las conexiones comerciales de Andino Investment Holding. Por ejemplo, un desastre natural en una región específica podría reducir la capacidad de la empresa para transportar mercancías hacia o desde esa área, lo que podría limitar su alcance y capacidad de servicio.

Si bien la empresa puede implementar medidas de mitigación de riesgos como seguros y planes de contingencia, es fundamental reconocer que los eventos naturales y desastres constituyen una debilidad potencial para la empresa. La imprevisibilidad y la magnitud de estos eventos pueden complicar la continuidad de las operaciones y generar costos adicionales significativos para la empresa.

Para abordar esta debilidad, Andino Investment Holding debe seguir fortaleciendo sus estrategias de gestión de riesgos y planificación de contingencias. Esto incluye desarrollar planes de respuesta ante desastres, asegurar una infraestructura robusta y diversificar sus rutas y conexiones comerciales para reducir la dependencia de una única área geográfica.

Para lograrlo, la empresa podría establecer alianzas estratégicas con proveedores y socios comerciales que cuenten con una sólida capacidad de respuesta ante desastres. Esto sería clave para mitigar los impactos negativos y asegurar la continuidad de las operaciones durante eventos naturales adversos.

En resumen, la posible afectación negativa de eventos naturales o desastres en las operaciones representa una debilidad a considerar para Andino Investment Holding. Por consiguiente, es importante que la empresa siga fortaleciendo sus medidas de mitigación de riesgos y planificación de contingencias para reducir las interrupciones y garantizar la continuidad de sus servicios logísticos.

Dependencia del mercado internacional. Otra debilidad importante a considerar en el caso de Andino Investment Holding es su alta dependencia del mercado internacional. Aunque la empresa ha consolidado una posición sólida en este mercado, esta dependencia puede constituir un riesgo significativo en tiempos de incertidumbre económica o cambios en las políticas comerciales globales.

Particularmente, Andino Investment Holding opera en un entorno globalizado, y ofrece servicios logísticos y gestionando operaciones de importación y exportación. Sin embargo, la empresa se enfrenta al riesgo de ser afectada por cambios negativos en el panorama económico internacional, como una recesión global o una disminución en la demanda de servicios logísticos. Esto podría resultar en una reducción de ingresos y limitar las oportunidades de crecimiento para la empresa.

Además, las políticas comerciales y acuerdos internacionales pueden influir directamente en las operaciones de Andino Investment Holding. Alteraciones en los aranceles, restricciones comerciales o políticas proteccionistas podrían perjudicar el flujo de mercancías y los volúmenes de comercio internacional en los que la empresa depende.

Para mitigar esta debilidad, Andino Investment Holding debería diversificar su base de clientes y explorar oportunidades en nuevos mercados. Esto incluye la exploración del mercado local y regional, así como la formación de alianzas estratégicas con empresas locales para reducir su dependencia exclusiva del mercado internacional.

También, es fundamental que la empresa esté atenta a los cambios en las políticas comerciales y se adapte rápidamente a las nuevas regulaciones. Esto implica mantenerse informada sobre las tendencias y desarrollos económicos a nivel global, así como tomar medidas proactivas para mitigar los riesgos asociados con la dependencia del mercado internacional.

Por consiguiente, la dependencia del mercado internacional representa una debilidad que Andino Investment Holding debe abordar. Para mitigar este riesgo, la empresa debería diversificar su base de clientes y mercados, y estar preparada para adaptarse a cambios en las políticas comerciales. De esta manera, Andino Investment Holding puede reducir los riesgos asociados con la dependencia del mercado internacional y buscar oportunidades de crecimiento sostenible en diversos ámbitos.

Competencia intensa en el sector logístico. Una de las debilidades significativas que enfrenta Andino Investment Holding es la intensa competencia dentro del sector logístico. Este mercado se caracteriza por la presencia de múltiples empresas y proveedores que ofrecen servicios similares, lo cual representa un desafío para la empresa en términos de captación y retención de clientes, así como en la búsqueda y mantenimiento de una ventaja competitiva.

La competencia intensa en el sector logístico puede ejercer presión sobre los precios y márgenes de ganancia de Andino Investment Holding. Además, las empresas competidoras podrían ofrecer servicios a precios más bajos o con promociones especiales para atraer clientes, lo que podría dificultar a Andino Investment Holding mantener sus precios competitivos y asegurar la rentabilidad de sus operaciones.

De igual manera, la competencia también puede afectar la capacidad de la empresa para diferenciarse y destacarse en el mercado. En un sector donde los servicios logísticos son similares en términos de transporte, almacenamiento y gestión

de la cadena de suministro, es crucial para Andino Investment Holding encontrar formas de destacarse y ofrecer un valor agregado a sus clientes.

Para enfrentar esta debilidad, la compañía debe enfocarse en la calidad de sus servicios y la atención al cliente. La empresa puede destacarse al proporcionar soluciones personalizadas, tiempos de entrega confiables, atención proactiva a las necesidades de los clientes y un servicio al cliente excepcional.

Otra alternativa con la que cuenta la empresa es explorar oportunidades de diversificación y expansión en otros segmentos del mercado logístico. Esto podría incluir la exploración de nuevos nichos de mercado o el desarrollo de servicios especializados que sean menos vulnerables a la competencia directa.

Es esencial que Andino Investment Holding se mantenga al tanto de las tendencias y avances en el sector logístico, invirtiendo en tecnología y capacitación para mantenerse actualizada. Esto le permitirá adaptarse ágilmente a los cambios y ofrecer servicios de vanguardia que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes.

En definitiva, la competencia intensa en el sector logístico representa una debilidad para Andino Investment Holding. La empresa debe enfocarse en diferenciarse mediante la calidad de sus servicios, atención al cliente y exploración de oportunidades de diversificación. De esta manera, Andino Investment Holding puede mantener su competitividad en el mercado y consolidar su posición como líder en el sector logístico.

Necesidad permanente de actualización tecnológica en el sector logístico.

Una debilidad crítica para Andino Investment Holding es la necesidad constante de actualización tecnológica en el sector logístico. En un entorno dinámico donde la tecnología es fundamental para optimizar las operaciones, la empresa debe mantenerse al día con las últimas tendencias y avances tecnológicos para preservar su competitividad.

El sector logístico ha experimentado una creciente dependencia de la tecnología para mejorar la eficiencia, precisión y visibilidad en la gestión de la cadena de suministro. Soluciones y herramientas tecnológicas como sistemas de gestión de

almacenes (WMS), seguimiento en tiempo real de envíos, análisis de datos y automatización de procesos han transformado significativamente las operaciones logísticas.

La necesidad de mantenerse actualizado tecnológicamente implica una inversión constante en infraestructura y sistemas. Para Andino Investment Holding, esto puede representar un desafío significativo, ya que implica destinar recursos financieros, tiempo y esfuerzos en la implementación y adopción de nuevas tecnologías en su operación.

Además, el rápido avance tecnológico implica que la empresa debe estar lista para adaptarse velozmente a los cambios y actualizaciones en el sector logístico. Esto requiere mantenerse al tanto de las últimas tendencias, evaluar continuamente nuevas soluciones tecnológicas y realizar inversiones estratégicas para mantenerse al día.

No obstante, aunque representa una debilidad inicial, la necesidad continua de actualización tecnológica también puede convertirse en una oportunidad significativa para Andino Investment Holding. Al invertir en tecnología de vanguardia, la empresa puede mejorar su eficiencia operativa, reducir costos, optimizar la gestión de la cadena de suministro y ofrecer un servicio superior a sus clientes.

Por eso, es fundamental que Andino Investment Holding establezca alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos confiables y realice una planificación estratégica a largo plazo para la implementación de nuevas tecnologías. Asimismo, la capacitación y el desarrollo del talento interno son fundamentales para asegurar que los equipos estén preparados para utilizar y aprovechar al máximo las soluciones tecnológicas implementadas.

Finalmente, la necesidad continua de actualización tecnológica en el sector logístico representa una debilidad significativa para Andino Investment Holding. Sin embargo, al abordar esta necesidad de manera estratégica, la empresa puede transformarla en una oportunidad para mejorar su competitividad y ofrecer servicios logísticos avanzados y eficientes a sus clientes.

Normativas de procedimientos logísticos dinámicas y cambiantes. La naturaleza dinámica y evolutiva de las normativas de procedimientos logísticos

representa una debilidad significativa para Andino Investment Holding. En el sector logístico, cumplir con las regulaciones y normativas tanto a nivel nacional como internacional es crucial para asegurar la legalidad y eficiencia de las operaciones logísticas.

Sin embargo, estas normativas pueden cambiar con frecuencia debido a factores como modificaciones en las políticas gubernamentales, acuerdos comerciales internacionales y requisitos de seguridad. Esta dinámica y constante evolución de las normativas podría representar una vulnerabilidad para Andino Investment Holding.

La empresa puede requerir esfuerzos adicionales para adaptarse y cumplir con las normativas actualizadas. Esto incluye mantenerse al tanto de los cambios regulatorios, capacitar al personal en nuevos procedimientos y garantizar el cumplimiento de todas las regulaciones vigentes. Además, no cumplir con las normativas puede acarrear consecuencias legales y financieras graves para Andino Investment Holding. El incumplimiento de las regulaciones logísticas puede resultar en sanciones, multas y daño a la reputación de la empresa.

Para mitigar esta debilidad, Andino Investment Holding debe implementar un sistema robusto para monitorear y actualizar continuamente las normativas logísticas. Por consiguiente, la empresa debe mantenerse al tanto de los cambios y actualizaciones en las regulaciones, y ajustar sus procedimientos y operaciones para cumplir con los estándares requeridos.

Asimismo, es importante que Andino Investment Holding establezca relaciones sólidas con organismos reguladores, asociaciones comerciales y otros actores clave en el sector logístico. Esto no solo facilitará el acceso a información actualizada sobre las normativas, sino que también permitirá a la empresa tener una voz activa en el proceso de elaboración de nuevas regulaciones.

En conclusión, la naturaleza dinámica y cambiante de las normativas de procedimientos logísticos presenta una debilidad para Andino Investment Holding. Sin embargo, al mantenerse actualizada, adaptarse y cumplir con estas regulaciones, la empresa puede mitigar los riesgos asociados y asegurar una operación logística legal y eficiente.

Complejidad en la cadena de suministro. Finalmente, otra debilidad significativa que Andino Investment Holding enfrenta es la complejidad asociada a la gestión de la cadena de suministro de sus clientes. La empresa proporciona servicios de gestión logística, lo cual implica la necesidad de adaptarse y trabajar con las cadenas de suministro individuales de cada cliente.

Sin embargo, esta complejidad puede presentar un desafío significativo para Andino Investment Holding en términos de coordinación, eficiencia y capacidad de respuesta a las necesidades específicas de cada cliente. En otras palabras, cada cliente puede contar con sus propios proveedores, transportistas, almacenes y procesos específicos dentro de su cadena de suministro. Gestionar múltiples actores y garantizar un flujo continuo de productos y servicios puede ser complicado y susceptible a retrasos, errores o interrupciones.

Andino Investment Holding enfrenta la debilidad de la complejidad en la gestión de la cadena de suministro de sus clientes, lo que incluye la coordinación con múltiples actores y la respuesta a necesidades específicas. Esta complejidad puede ser vulnerable a factores externos como cambios en la demanda, problemas de calidad de proveedores o desastres naturales, que pueden afectar la eficiencia del servicio. Sin embargo, con un equipo experto, tecnología avanzada y colaboración estrecha con proveedores, la empresa puede superar estos desafíos y ofrecer servicios logísticos satisfactorios.

En resumen, el análisis de la Matriz EFE destaca las fortalezas como la reputación sólida, posicionamiento de mercado favorable, infraestructura moderna y alianzas comerciales robustas de Andino Investment Holding. No obstante, también identifica desafíos como el impacto de eventos naturales, la dependencia del mercado internacional, la competencia intensa, la necesidad de actualización tecnológica y el cumplimiento de normativas cambiantes. Al abordar estos aspectos, la empresa puede fortalecer su competitividad y capitalizar las oportunidades en el sector logístico e infraestructura.

4.3.3. Matriz FODA

Más adelante, en la Tabla 4.5, se presenta la Matriz FODA de la empresa en función a los aspectos precedentes.

4.3.4. Análisis de las matrices EFE y EFI

Considerando la evaluación total de las matrices EFE (3.00) y EFI (3.30), se procede a ponderar y evaluar la organización según lo mostrado en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4

Evaluación de las matrices EFE y EFI

		Totales de la matriz EFI		
		Sólido 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Totales de la matriz EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

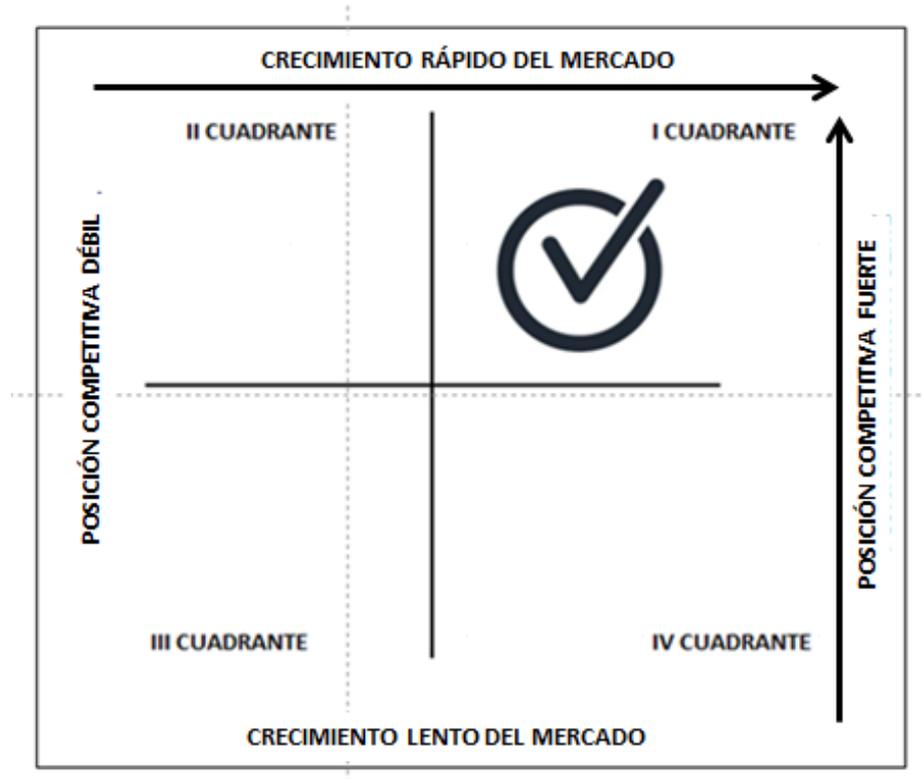
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al cuadro anterior, Andino Investment Holding se posiciona como una organización sólida ($EFI \geq 3.0$) con una alta influencia sobre las acciones del entorno ($EFI \geq 3.0$), colocándola en el cuadrante I de la matriz. En este cuadrante, la empresa obtiene calificaciones elevadas tanto en la matriz EFE como en la EFI, lo que sugiere una posición estratégica robusta y una ventaja competitiva significativa. Se recomienda enfocarse en estrategias de crecimiento y expansión para capitalizar esta posición favorable.

Seguidamente, se presenta la posición de la empresa en relación al crecimiento del mercado y la posición competitiva (ver Figura 4.1).

Figura 4.1

Diagrama de cuadrantes estratégicos



Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, se recomienda explorar la estrategia de realizar compras estratégicas de empresas locales o internacionales que permitan el fortalecimiento de la posición en el mercado y el aprovechamiento de las oportunidades de adquisición o fusión.

Tabla 4.5

Matriz FODA de Andino Investment Holding

		Ámbito interno	
		Fortalezas	Debilidades
		<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de excelencia a nivel nacional e internacional • Solidez financiera y buen posicionamiento de mercado de las empresas del <i>holding</i> • Colaboradores altamente capacitados • Disponibilidad de infraestructura y equipos de última generación • Alianzas comerciales sólidas • Experiencia sobresaliente en el mercado logístico internacional • Capacidad para brindar servicios logísticos integrales 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible impacto negativo de eventos naturales o desastres en las operaciones • Dependencia del mercado internacional • Competencia intensa en el sector logístico • Necesidad permanente de actualización tecnológica en el sector logístico • Normativas de procedimientos logísticos dinámicas y cambiantes • Complejidad en la cadena de suministro
		Oportunidades	Estrategias DO
Ámbito externo	<ul style="list-style-type: none"> • Tratados comerciales del Perú • Concesiones aeroportuarias • Aumento de la demanda de servicios logísticos debido al crecimiento del <i>e-commerce</i> • Mayor conciencia sobre la importancia de la logística y la infraestructura para el crecimiento económico del país • Posibilidad de adquisición o fusión con otras empresas para fortalecer su posición en el mercado 	Estrategias FO	Estrategias DO
		<p>FO (Fortalezas-Oportunidades):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el reconocimiento de excelencia a nivel nacional e internacional para aprovechar las oportunidades de los tratados comerciales y concesiones aeroportuarias • Fortalecer las alianzas comerciales sólidas para expandir la presencia en el mercado logístico internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar constantemente la tecnología utilizada en la cadena logística para aprovechar las oportunidades del crecimiento del <i>e-commerce</i> • Establecer adquisiciones estratégicas de empresas locales o internacionales para fortalecer la posición en el mercado y aprovechar las oportunidades de adquisición o fusión • Mejorar la gestión de la cadena de suministro para enfrentar la complejidad existente
		Amenazas	Estrategias FA
	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos bélicos a nivel mundial • Guerra comercial China – EE.UU. • Crisis política peruana • Competencia creciente en el mercado logístico internacional • Exigencias de procesos sustentables y sostenibles en la industria logística 	Estrategias DA	Estrategias FA
		<ul style="list-style-type: none"> • Implementar medidas de prevención y mitigación de riesgos ante posibles impactos negativos de eventos naturales o desastres en las operaciones • Diversificar los mercados objetivo para reducir la dependencia del mercado internacional y enfrentar la competencia creciente 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener un equipo directivo altamente capacitado y con experiencia para enfrentar los desafíos de los conflictos bélicos, la guerra comercial y la crisis política • Implementar prácticas logísticas sustentables y sostenibles para cumplir con las exigencias del mercado y las normativas en constante cambio

Fuente: Elaboración propia

4.3.5. Análisis ERRC

Basándose en los elementos anteriores, se define el análisis ERRC de la siguiente manera:

- **Elimine.** Es necesario eliminar los obstáculos internos y burocráticos que puedan dificultar el proceso de adquisición o fusión, así como resolver los posibles conflictos de interés o discrepancias entre las empresas involucradas.
- **Reduzca.** Es fundamental mitigar los riesgos vinculados a la adquisición o fusión mediante una diligencia debida exhaustiva. Esto implica reducir la incertidumbre a través de una planificación estratégica detallada y un análisis exhaustivo de las empresas objetivo.
- **Aumente.** Se busca aumentar la capacidad de negociación y el poder de mercado mediante la ampliación de la base de clientes y operaciones a través de adquisiciones o fusiones. Además, se pretende mejorar la eficiencia operativa y fomentar la sinergia entre las empresas involucradas para maximizar los beneficios derivados de estas transacciones.
- **Cree.** Se desarrolla una estrategia de integración robusta para unificar las operaciones y los recursos de las empresas adquiridas o fusionadas. Esto implica establecer una cultura organizacional compartida y alinear los objetivos estratégicos de todas las entidades involucradas.

4.4. Estrategia basada en los recursos de la corporación

Seguidamente, se presentan los aspectos que fundamentan el accionar estratégico y competitivo de la corporación.

4.4.1. Recursos claves de la empresa

Como se ha mencionado, la corporación se especializa en realizar inversiones de capital en empresas de diversos sectores económicos, funcionando como el *holding* del Grupo Andino Investment Holding. Su enfoque principal está en desarrollar

servicios logísticos integrales y administrar infraestructura aeroportuaria, tanto a nivel nacional en Perú como a nivel internacional. Además, complementa estas actividades con servicios de consultoría, asesoría, asistencia técnica, puesta en marcha, administración, gerencia y otros servicios relacionados con el sector de inversiones.

En este sentido, uno de los recursos clave más importantes del consorcio es el conglomerado de empresas que conforman el *holding*, así como el talento humano que trabaja en la organización y las interrelaciones entre los diversos negocios que la corporación gestiona. Según el Informe de estados financieros no auditados (Andino Investment Holding, 2023), las empresas que integran la corporación se dividen en subsidiarias y negocios conjuntos. El *holding* opera estas entidades bajo estructuras jurídicas particulares y con niveles específicos de participación, que se detallan, más adelante, en la Tabla 4.6.

Asimismo, se destacan dos características notables, que se exponen a continuación:

- Portafolio inmobiliario estratégico en Perú. ANDINO cuenta con un portafolio en Perú que abarca más de 730 000 metros cuadrados y tiene un valor aproximado de USD 240 millones. Este portafolio se distingue por su ubicación privilegiada en Callao, lo que le otorga una posición líder en el competitivo mercado logístico peruano.
- Equipo de gestión fuerte y experimentado. Lo que distingue a ANDINO es su equipo directivo, formado por profesionales con vasta experiencia y profundo conocimiento en las diversas líneas de negocio en las que opera la empresa. Gracias a las habilidades y capacidades de este equipo, ANDINO puede operar de manera eficiente y gestionar los riesgos de forma efectiva.

La combinación de un portafolio inmobiliario estratégico y un equipo directivo sólido ha permitido a ANDINO consolidarse como una empresa destacada en el sector inmobiliario peruano. Su enfoque en la ubicación estratégica de sus propiedades y en una gestión eficiente ha sido clave para su éxito y reconocimiento en el mercado.

Tabla 4.6

Participación accionaria del *holding* en las inversiones y empresas

Actividades de negocio	Tipo de inversión	Participación en el capital emitido			
		Al 30 de setiembre de 2023		Al 31 de diciembre de 2022	
		Directa	Indirecta	Directa	Indirecta
Infraestructura y servicios aeroportuarios					
Aeropuertos Andinos del Perú S.A. (a)	Subsidiaria	49.23	50.8	49.23	50.8
Sociedad Aeroportuaria Kuntur Wasi S.A. (b)	Negocio conjunto	50		50	
Proyecta & Construye S.A. ©	Negocio conjunto	50		50	
Kubo ADS S.A. (d)	Negocio conjunto	50		50	
Servicios Aeroportuarios Andino S.A. (e)	Subsidiaria	99.99	0.01	99.99	0.01
Servicios Aeroportuarios Andino-SAASA S.A. (f)	Subsidiaria		100		100
Servicios Aeroportuarios Andino Global S.L. (g)	Subsidiaria		100		100
Servicios Aeroportuarios Andino Mexico S.A. de C.V. (h)	Subsidiaria		100		100
Servicios Aeroportuarios Andinos Colombia S.A.S (i)	Subsidiaria		100		100
CADARI S.A. de C.V. (j)	Asociada		40		40
Inmobiliaria logística					
Operadora Portuaria S.A. (k)	Subsidiaria		100		100
Inmobiliaria Terrano S.A. (l)	Subsidiaria	4.51	95.49	4.51	95.49
Inversiones Portuarias S.A. (m)	Subsidiaria	10.99	89.01	10.99	89.01
Servicios logísticos					
Multilog S.A. (n)	Subsidiaria	99.99	0.01	99.99	0.01
Nautilus S.A. (o)	Subsidiaria	99.99	0.01	99.99	0.01
Infinia Operador Logístico S.A. (p)	Subsidiaria	32.71	67.29	32.71	67.29
Cosmos Agencia Marítima S.A.C. (q)	Subsidiaria	100		100	
Servicios financieros					
Almacenes Financieros S.A. (r)	Subsidiaria	73.43	26.57	73.43	26.57
Andino Capital Holding Sociedad Gestora de Fondos de Inversión S.A. (s)	Subsidiaria	99.99	0.01	99.99	0.01
Andino Factoring S.A.C (t)	Subsidiaria		100		100
Andino Leasing S.A. (u)	Subsidiaria		100		100
Andino Capital Service Sociedad Gestora de Fondos de inversión S.A. (v)	Subsidiaria		100		100
Servicios de administración					
Andino Investment Holding International Inc. (w)	Subsidiaria	100		100	
Corpoandino S.A. (x)	Negocio conjunto	50		50	
VLM Rio Lindo S.A.C (y)	Subsidiaria	99.99	0.01	99.99	0.01
Otros					
Triton Maitime Services S.A.C (z)	Subsidiaria	99.99	0.01	99.99	0.01

Fuente: Andino Investment Holding (2023)

4.4.2 Cartera de negocios

En cuanto a la cartera de negocios de Andino, esta se distribuye, a través de sus subsidiarias, en cuatro áreas operativas, una administrativa y una complementaria, tal como se mencionó anteriormente. Específicamente, las cuatro áreas operativas de la empresa son las siguientes:

Inmobiliaria logística. La línea de negocios de inmobiliaria logística se dedica al desarrollo, gestión y comercialización de propiedades industriales y logísticas. Estas propiedades están diseñadas para satisfacer las necesidades específicas de las empresas del sector logístico, e incluyen centros de distribución, almacenes y espacios para la logística de última milla.

La inmobiliaria logística se ocupa de identificar ubicaciones estratégicas para construir o adquirir propiedades que satisfagan los requisitos de las empresas de logística, tales como la proximidad a carreteras principales, puertos, aeropuertos o centros urbanos. Además, se encarga de diseñar y construir instalaciones que cumplan con los estándares y necesidades de almacenamiento, manipulación y distribución de mercancías.

En ese sentido, Andino atiende esta orientación de negocios a través de dos de sus empresas asociadas: Inmobiliaria Terrano y la Operadora Portuaria OPORSA.

Infraestructura y servicios aeroportuarios. La cartera de negocios en el ámbito de la infraestructura y servicios aeroportuarios se centra en la administración de instalaciones aeroportuarias mediante concesiones. Esto incluye inversiones en dos compañías que se dedican a gestionar concesiones aeroportuarias y a desarrollar el negocio de atención en tierra para aerolíneas y su carga.

Esta línea de negocios está gestionada por dos empresas dentro de Andino Investment Holding: Aeropuertos Andinos del Perú, que cuenta con la concesión para operar y administrar los aeropuertos de Arequipa, Ayacucho, Juliaca, Puerto Maldonado y Tacna en el sur del Perú; y Servicios Aeroportuarios Andinos (SAASA), dedicada a proporcionar una variedad de servicios aeroportuarios, incluyendo apoyo terrestre en plataforma para aeronaves (Rampa), operaciones de base fija (FBO), y almacenamiento de carga y correo aéreo.

Servicios financieros. La cartera de negocios de servicios financieros en el ámbito logístico permite al *holding* ofrecer a sus clientes la capacidad de cubrir sus necesidades de aseguramiento, financiamiento y cobertura financiera para sus operaciones logísticas internacionales, aspectos cruciales en el contexto del comercio global. Las empresas del *holding* dedicadas a esta actividad son las siguientes:

- Almacenes Financieros S.A. (ALMAFIN). Fue establecida en 2009 como un Almacén General de Depósito (AGD) autorizado por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), y la AFP. La empresa se especializa en la emisión de warrants y certificados de depósito, respaldados por mercancía almacenada tanto en sus instalaciones como en los almacenes de los clientes (almacenes de campo). Los warrants sirven como garantía para financiamientos de capital de trabajo obtenidos por las empresas de entidades financieras nacionales e internacionales, así como de empresas no financieras.
- Andino Capital. Es una gestora de fondos de inversión especializada en ofrecer soluciones crediticias de corto, mediano y largo plazo. Con más de tres años en el mercado peruano, proporciona una variedad de opciones de financiamiento.

Logística. En el ámbito de la logística, Andino cuenta con una robusta capacidad para asegurar la satisfacción de las necesidades de sus clientes, que se materializa a través de las siguientes empresas:

- Infinia Operador Logístico. Fue fundada como Hansa Aduanas en 2008. En sus inicios, proporcionaba servicios de agenciamiento aduanero en diversos regímenes como importación, exportación, regímenes suspensivos y de perfeccionamiento. Actualmente, Infinia opera a lo largo de la costa del Perú y en Desaguadero, además de mantener una red que incluye agentes en rutas clave como Europa, Estados Unidos, China y Sudamérica.
- Multilog. Comenzó a operar en 2008 como Multitainer, transformando

contenedores de carga marítimos en espacios utilizables, inicialmente, para satisfacer las necesidades de empresas mineras y otras industrias que requerían soluciones habitacionales. Con el tiempo, su oferta se expandió para ofrecer soluciones más complejas, que incluían unidades modulares que integran varios contenedores, con servicios que abarcan desde el diseño hasta la instalación completa.

4.4.3. Evolución del radio de acción en el tiempo

Andino experimentó un notable crecimiento en sus colocaciones, alcanzando un total de USD 78.2 millones, lo que marca un aumento de USD 46.8 millones en comparación con el año anterior.

En el sector logístico, Andino tomó la decisión de consolidar sus operaciones con el fin de lograr sinergias y eficiencias en los servicios que ofrece. Como resultado, Infinia amplió sus servicios para incluir agenciamiento de carga (Freight Forwarding), venta y llenado de flexitanques, así como servicios de almacén aduanero y de distribución. Además, Infinia obtuvo certificaciones BASC en Aduanas, flexitanques y Freight Forwarding, certificación IATA en Freight Forwarding, y certificación BPA en almacén para el manejo de carga farmacéutica. Esto subraya el compromiso de Andino con la excelencia en la prestación de servicios.

Por otro lado, Multilog siguió expandiendo su gama de servicios al añadir el transporte terrestre nacional e internacional a su portafolio, proporcionando soluciones de mayor complejidad.

Cosmos Agencia Marítima S.A.C., la empresa insignia de Andino, celebró su 50 aniversario en el año 2022. Durante este tiempo, la empresa ha sido designada como agente marítimo y portuario para importantes armadores como Phillips 66, Chevron, ZIM y Goldstar. También ha establecido un acuerdo a largo plazo con SAAM Towage para proporcionar servicios de practicaaje a la línea naviera Hapag-Lloyd, consolidando su posición en el Puerto del Callao. Asimismo, Cosmos jugó un papel destacado en las labores de contención y recuperación de hidrocarburos tras el derrame ocurrido en el Terminal 2 de Relapasa.

Además de su notable participación en las actividades de contención y recuperación de hidrocarburos en el Terminal 2 de Relapasa, Cosmos Agencia Marítima S.A.C. ha demostrado un compromiso continuo con el comercio exterior peruano a lo largo de sus 50 años de operación. En el año 2022, la empresa fue designada como agente marítimo y portuario para destacados armadores a nivel mundial, como Phillips 66, Chevron, ZIM y Goldstar.

Finalmente, Cosmos logró establecer un acuerdo de largo plazo con SAAM Towage para ofrecer servicios de practica a la línea naviera Hapag-Lloyd. Esta colaboración ha fortalecido la posición de Cosmos en la prestación de servicios de practica en el Puerto del Callao, consolidando aún más su presencia en el sector marítimo.

4.4.4. Organización: estructura, sistemas y procesos

A continuación, se detallan, de acuerdo a Andino Holding (2023a), los aspectos organizativos de la Corporación Andino Investment Holding:

Datos generales. Se consideran los siguientes datos:

- Denominación social: ANDINO INVESTMENT HOLDING S.A.A.
- Sede social: Av. Mariscal La Mar N° 1263, oficina 604, Miraflores Lima-Perú
- Página web: www.andino.com.pe
- Constitución: El testimonio de constitución de ANDINO es de fecha 17 de junio de 2005, y la inscripción en Registros Públicos se hizo efectiva el 11 de julio de 2005.
- Capital Social: El capital social de la empresa asciende a 403 406 088 soles.

Estructura de acciones al 31 de diciembre de 2022. El capital social suscrito y pagado está representado por 403 406 088 acciones comunes (ver Tabla 4.7).

Tabla 4.7

Accionistas principales de Andino

Accionista	Número de acciones	Porcentaje
VLM Río Lindo S.A.C.	82 838 314	20,53 %
Kreffft Bertold Wolf Dieter	52 738 700	13,07 %
Matthies Estensoro Jan Carsten	42 899 703	10,63 %
Inversiones Odisea	28 580 199	7,08 %
Vargas Loret de Mola Carlos Rodolfo Juan	24 284 060	6,02 %
Triton Trading S.A.	21 898 093	5,43 %
Otros accionistas	150 177 019	37,23 %
Total	403 406 088	100 %

Fuente: Andino Investment Holding (2023)

Estrategia corporativa. La estrategia de Andino Investment Holding se enfoca en invertir en activos de intercambio modal, logística, servicios aeroportuarios y marítimos. Los activos que posee están diseñados para generar sinergias, y su objetivo es crear valor para los clientes mediante la combinación de servicios e infraestructura que administran.

Objeto social y duración. La Sociedad tiene como objetivo dedicarse a inversiones en diversos sectores de la actividad económica. Además, puede estar involucrada en la comercialización, importación, exportación, intermediación, distribución, compra y venta de todo tipo de bienes. También ofrece servicios de consultoría, asesoría, asistencia técnica, operaciones, puesta en marcha, administración, y otros servicios relacionados con el sector de inversiones.

De igual manera, cuenta con la facultad de constituir, adquirir, integrar de manera directa o con terceros otras sociedades, instituciones, fundaciones, corporaciones o asociaciones de cualquier índole tanto en el Perú como en el extranjero. Asimismo, puede realizar inversiones de capital en diversos activos intangibles y similares, incluyendo acciones, bonos y cualquier otro tipo de valores negociables.

4.4.5. Instrumentos para la cohesión de la empresa

Andino fue constituido el 17 de junio de 2005 como una sociedad anónima cerrada bajo el nombre de Andino Inversiones Portuarias S.A.C. Mediante acuerdo de la Junta General de Accionistas del 9 de octubre de 2009, se modificó la denominación social a Andino Investment Holding S.A.C. Posteriormente, el 2 de mayo de 2011, la Junta General de Accionistas aprobó la adecuación de Andino a una sociedad anónima con el propósito de realizar una emisión de acciones. Como resultado, en el año 2013, se convirtió en una Sociedad Anónima Abierta (Andino Holding, 2019).

Después, Andino ingresó a la Bolsa de Valores de Lima en el año 2012 y llevó a cabo su Primera Emisión de Instrumentos de Corto Plazo en febrero de 2013. En diciembre de ese mismo año, realizó una emisión de bonos en el mercado internacional por un total de USD 115 millones, los cuales fueron cancelados en su totalidad de manera anticipada en mayo de 2018 (Andina Holding, 2023a).

El portafolio de bienes inmuebles de Andino abarca más de 730 000 metros cuadrados y tiene un valor aproximado de USD 240 millones. Gracias a su ubicación estratégica en Callao y al tamaño de sus propiedades inmobiliarias, Andino ocupa una posición destacada en el mercado logístico peruano (Andina Holding, 2023a).

Equipo de gestión fuerte y experimentado. El equipo directivo de Andino está compuesto por profesionales con experiencia y un profundo conocimiento de las diversas líneas de negocio en las que la empresa opera. Las capacidades del equipo de gestión y su comprensión integral del negocio permiten operar de manera eficiente y gestionar el riesgo de manera efectiva.

Estrategia de sostenibilidad. En Andino, la sostenibilidad guía activamente todas sus operaciones. Conscientes del impacto positivo que sus actividades tienen en el desarrollo del país, la empresa se dedica a ofrecer servicios que impulsan la economía peruana de manera responsable, asegurando el cumplimiento de los más altos estándares en aspectos económicos, sociales y ambientales.

Además, Andino busca equilibrar sus operaciones con el entorno en el que desarrolla su actividad, promoviendo el crecimiento del negocio al tiempo que contribuye al desarrollo sostenible.

Protege el medio ambiente. Andino se esfuerza por ser ecoeficiente en el uso del agua y la energía, así como en la reducción de los impactos de sus operaciones mediante la adecuada gestión de residuos, emisiones, y la conservación del ambiente y su biodiversidad.

Asimismo, Andino se esfuerza por beneficiar al entorno donde opera, al asegurar empleo formal y digno, respetar plenamente los derechos humanos, y promover la igualdad y oportunidades para todos. Por ende, la empresa apuesta por la educación como un instrumento clave para fomentar los cambios necesarios para el desarrollo del país.

Opera con ética y transparencia. La empresa se compromete a establecer relaciones de valor y confianza con sus clientes, proveedores, socios comerciales, accionistas y entidades gubernamentales. Además, cumple rigurosamente con la ley en todas sus operaciones, asegurando prácticas éticas y transparentes en su actuar diario.

4.4.6. Perfil económico financiero

Más adelante, en la Tabla 4.9, se presentan los estados financieros de la empresa para el período 2021-2022.

Ahora, en función a la definición del perfil financiero, se calcularon las siguientes ratios (ver Tabla 4.8).

Tabla 4.8

Ratios financieras de Andina para el periodo 2022-2021

Ratios financieras	2022	2021
Razón corriente	0.98	1.01
Prueba ácida	0.96	0.99
Período promedio de cobro	180.81	408.33
Rotación de activos fijos	1.18	0.41
Razón de endeudamiento	0.45	0.44
Margen de utilidad bruta	30,61 %	44,37 %
Margen de utilidad operativa	-3,77 %	83,57 %
Margen de utilidad neta	-6,91 %	32,35 %
Rendimiento sobre activos (ROA)	-1,61 %	2,54 %
Rendimiento sobre capital (ROE)	-2,54 %	3,96 %

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.9

Estados financieros de Andino para el periodo 2021-2022

Estado de situación financiera	2022	2021
Activo		
Activo corriente		
Efectivo y equivalente de efectivo	S/ 60 287	S/ 50 517
Otros activos financieros	S/ 26 386	S/ 12 665
Cuentas por cobrar comerciales y diversas neto	S/ 94 886	S/ 98 507
Inventarios neto	S/ 3 781	S/ 3 562
Impuestos por recuperar	S/ 35 465	S/ 28 100
Gastos contratados por anticipado	S/ 4 976	S/ 3 393
Total activo corriente	S/ 225 781	S/ 196 744
Activo no corriente		
Cuentas por cobrar comerciales y diversas neto	S/ 69 804	S/ 28 022
Inversiones en negocios conjuntos y asociada	S/ 42 691	S/ 43 214
Propiedad planta y equipo neto	S/ 280 773	S/ 278 815
Propiedades de inversión	S/ 912 425	S/ 961 105
	S/ 16 972	S/ 11 037
Activos intangibles neto	S/ 72 903	S/ 77 125
Crédito mercantil	S/ 2 528	S/ 2 515
Activo por impuesto a las ganancias diferido	S/ 32 234	S/ 40 714
Total activo no corriente	S/ 1 430 330	S/ 1 442 547
Total activo	S/ 1 656 111	S/ 1 639 291
Pasivo		
Pasivo corriente		
Obligaciones financieras	S/ 52 589	S/ 77 894
Cuentas por pagar comerciales y diversas	S/ 178 693	S/ 116 619
Total pasivo corriente	S/ 231 282	S/ 194 513
Pasivo no corriente		
Obligaciones financieras	S/ 150 041	S/ 156 051
Cuentas por pagar comerciales y diversas	S/ 102 545	S/ 73 240
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido	S/ 268 403	S/ 292 042
Total pasivo no corriente	S/ 520 989	S/ 521 333
Total pasivo	S/ 752 271	S/ 715 846
Estado de resultados		
	2022	2021
Prestación de servicios	S/ 332 450	S/ 113 101
Costos de los servicios	-S/ 230 696	-S/ 62 919
Utilidad bruta	S/ 101 754	S/ 50 182
Ingresos/gastos operativos		
Gastos de administración	-S/ 69 059	-S/ 35 705
Gastos de ventas	-S/ 18 431	-S/ 2 154
Otros ingresos	S/ 61 030	S/ 98 947
Otros gastos	-S/ 87 811	-S/ 16 755
	-S/ 114 271	S/ 44 333
Utilidad/pérdida en operación	-S/ 12 517	S/ 94 515
Otros ingresos/gastos neto		
Participación en los resultados de los negocios conjuntos y asociados	-S/ 2 575	S/ 917
Ingresos financieros	S/ 3 998	S/ 1 258
Gastos financieros	-S/ 24 240	-S/ 20 340
Diferencia en cambio neta	S/ 10 263	-S/ 14 090
Utilidad/pérdida antes del impuesto a las ganancias	-S/ 25 071	S/ 62 260
Impuesto a las ganancias	S/ 2 108	-S/ 25 675
Utilidad/pérdida neta del año	-S/ 22 963	S/ 36 585

Fuente: Andino Holding (2023c)

Seguidamente, se presentan los resultados de los distintos conceptos mencionados anteriormente.

Razón corriente. Se aprecian los siguientes resultados:

- 2022: 0.98
- 2021: 1.01

La razón corriente se utiliza para evaluar la capacidad de una empresa para pagar sus deudas a corto plazo. Un valor inferior a 1 indica que la empresa puede enfrentar dificultades para cumplir con sus obligaciones inmediatas. En el caso específico de Andino, se observó una disminución en su razón corriente de 2021 a 2022, lo que podría señalar un menor nivel de liquidez durante ese período.

Prueba ácida. Se aprecian los resultados siguientes:

- 2022: 0.96
- 2021: 0.99

La prueba ácida, similar a la razón corriente, pero que excluye los inventarios de los activos corrientes, también se utiliza para evaluar la capacidad de una empresa para pagar sus deudas a corto plazo. Un valor inferior a 1 puede indicar dificultades para cumplir con estas obligaciones inmediatas. En el caso de Andino, también se observó una disminución en la prueba ácida de 2021 a 2022, lo cual podría ser una señal de menor liquidez durante ese período.

Período promedio de cobro. Se arribó a los siguientes resultados:

- 2022: 180.81 días
- 2021: 408.33 días

El período promedio de cobro indica el tiempo promedio que una empresa tarda en cobrar sus cuentas por cobrar. En este caso específico, se ha observado una disminución significativa en el período promedio de cobro de 2021 a 2022, lo cual sugiere una mejora en la eficiencia de cobro de Andino durante ese período.

Rotación de activos fijos. Se aprecian los resultados siguientes:

- 2022: 1.18
- 2021: 0.41

La rotación de activos fijos se emplea para evaluar la eficiencia de una empresa en utilizar sus activos fijos para generar ventas. En este caso, Andino ha mostrado una mejora significativa en la rotación de activos fijos de 2021 a 2022, lo que sugiere una mejor utilización de sus activos durante ese período.

Razón de endeudamiento. Se arribó a los siguientes resultados:

- 2022: 0.45
- 2021: 0.44

La razón de endeudamiento se utiliza para evaluar el nivel de endeudamiento de una empresa en relación con sus activos totales. Un valor mayor a 1 indica que la empresa está financiando una parte significativa de sus activos con deuda. En el caso de Andino, se observó un ligero aumento en su razón de endeudamiento de 2021 a 2022, lo que podría indicar un mayor uso de financiamiento mediante deuda para sus operaciones durante ese período.

Margen de utilidad bruta. Se aprecian los resultados siguientes:

- 2022: 30,61 %
- 2021: 44,37 %

El margen de utilidad bruta indica el porcentaje de ventas que queda después de deducir el costo de los bienes vendidos. En el caso de Andino, se ha observado una disminución en su margen de utilidad bruta de 2021 a 2022, lo cual podría indicar una reducción en la eficiencia operativa o un aumento en los costos de los bienes vendidos durante ese período.

Margen de utilidad operativa. Se arribó a los siguientes resultados:

- 2022: -3,77 %
- 2021: 83,57 %

El margen de utilidad operativa indica el porcentaje de ventas que queda después de deducir todos los gastos operativos, excluyendo los impuestos e intereses. En el caso de Andino, se ha observado una disminución significativa en su margen de utilidad operativa de 2021 a 2022, lo que podría indicar una reducción en la eficiencia operativa o un aumento en los gastos operativos durante ese período.

Margen de utilidad neta. Se obtuvo los siguientes resultados:

- 2022: -6,91 %
- 2021: 32,35 %

El margen de utilidad neta indica el porcentaje de ventas que queda después de deducir todos los gastos, incluyendo impuestos e intereses. En el caso de Andino, se ha observado una disminución significativa en su margen de utilidad neta de 2021 a 2022, lo cual podría indicar una reducción en la rentabilidad general de la empresa durante ese período.

Rendimiento sobre activos (ROA). Se aprecian los resultados siguientes:

- 2022: -1,61 %
- 2021: 2,54 %

El rendimiento sobre activos (ROA) indica la rentabilidad de los activos totales de la empresa. En el caso de Andino, se ha observado una disminución en su ROA de 2021 a 2022, lo que sugiere una posible reducción en la eficiencia en el uso de sus activos para generar ganancias durante ese período.

Rendimiento sobre capital (ROE). Se arribó a los siguientes resultados:

- 2022: -2,54 %
- 2021: 3,96 %

El rendimiento sobre capital (ROE) indica la rentabilidad para los accionistas de la empresa. En el caso de Andino, se ha observado una disminución en su ROE de 2021 a 2022, lo que sugiere una reducción en la rentabilidad para los accionistas durante ese período.

Tomando en consideración los resultados anteriores, se puede concluir que la empresa Andino ha enfrentado algunos desafíos en su desempeño financiero durante el período analizado (2021-2022).

Por ejemplo, la empresa ha experimentado una disminución en su liquidez, reflejada en la reducción tanto de la razón corriente como de la prueba ácida, lo cual podría indicar una capacidad menor para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Sin embargo, ha logrado mejorar significativamente en el período promedio de cobro, lo que sugiere una mayor eficiencia en la gestión de cuentas por cobrar.

Finalmente, en términos de rentabilidad, los márgenes de utilidad bruta, operativa y neta de Andino han mostrado una disminución notable, lo que señala una reducción en la eficiencia operativa y rentabilidad. Además, tanto el rendimiento sobre activos (ROA) como el rendimiento sobre el capital propio (ROE) han experimentado una baja, lo que indica una menor rentabilidad de los activos y del capital para los accionistas.

4.5. Operación extraordinaria

4.5.1. Naturaleza y motivos de la adquisición

Cerbera (2017) define el comercio internacional como la actividad que implica el intercambio de bienes y servicios entre la economía de una nación o región y las economías de otros países o regiones. En la actualidad, este sector es crucial debido a la creciente interconexión y dependencia económica entre las naciones. Este intercambio global ha sido fundamental para el crecimiento económico significativo y ha facilitado el desarrollo de numerosos países.

En primer lugar, el comercio internacional ha posibilitado a las empresas expandir sus mercados más allá de las fronteras nacionales. Esta expansión les ofrece la oportunidad de alcanzar nuevos clientes y consumidores, lo que a su vez les permite incrementar sus ventas y generar mayores ingresos. Además, al operar en mercados internacionales, las empresas pueden aprovechar las ventajas comparativas de diferentes países, como la disponibilidad de recursos naturales, mano de obra

especializada o tecnología avanzada. Esto les permite producir bienes y servicios de manera más eficiente y a un costo menor, lo cual incrementa su competitividad.

En este contexto, las empresas logísticas juegan un papel crucial. La logística se dedica a la gestión de la cadena de suministro, coordinando y optimizando el flujo de materiales, productos e información desde su origen hasta su destino final. Esto incluye la planificación, transporte, almacenamiento y distribución de bienes, así como la gestión de documentos y trámites aduaneros necesarios para el comercio internacional (Gómez, 2013).

Las empresas logísticas desempeñan un papel crucial en el comercio internacional al garantizar la eficiente entrega de productos en las condiciones adecuadas. Para lograrlo, utilizan herramientas y tecnologías como sistemas de seguimiento de mercancías, almacenes automatizados, transporte multimodal y soluciones de gestión de inventarios. Estas empresas son clave para superar barreras geográficas y logísticas, facilitando el flujo de mercancías entre países y asegurando entregas oportunas.

Además, las empresas logísticas desempeñan un papel vital en la reducción de costos y el aumento de la eficiencia. Al optimizar los procesos de almacenamiento, transporte y distribución, ayudan a minimizar los tiempos de espera, los costos de inventario y los riesgos de pérdida o daño de las mercancías. De igual manera, gracias a su red global de socios y proveedores, las empresas logísticas pueden ofrecer servicios integrales y personalizados que se ajustan a las necesidades específicas de cada cliente.

Es importante destacar que, debido al carácter transnacional de las operaciones del comercio internacional, estas son altamente sensibles a diversas influencias, lo cual puede afectar de manera determinante su desempeño, incluidas las operaciones logísticas (Krugman y Obstfeld, 2006). La sensibilidad del comercio internacional y de las actividades logísticas frente a eventos globales, ya sean políticos, económicos, sociales o ambientales, es un aspecto a considerar. Estos eventos pueden tener un impacto significativo en el comercio global y en las operaciones logísticas.

En primer lugar, los eventos políticos, como conflictos internacionales, cambios en las políticas comerciales o tensiones diplomáticas, pueden generar incertidumbre y afectar las relaciones comerciales entre países. Las restricciones arancelarias, las barreras comerciales o las sanciones impuestas pueden dificultar el flujo de mercancías y aumentar los costos para las empresas logísticas. Además, cambios en acuerdos comerciales o en regulaciones aduaneras pueden requerir ajustes en los procesos logísticos y en la gestión de la cadena de suministro.

En segundo lugar, los eventos económicos, como crisis financieras, fluctuaciones en los tipos de cambio o variaciones en los precios de materias primas, pueden impactar directamente el comercio internacional y las actividades logísticas. Estos eventos pueden afectar la demanda de bienes y servicios, al modificar los volúmenes de importación y exportación. Por lo tanto, las empresas logísticas deben estar preparadas para adaptarse a estos cambios y ajustar sus operaciones en consecuencia.

Los eventos sociales también tienen un impacto significativo en el comercio internacional y en las actividades logísticas. Por ejemplo, cambios en los patrones de consumo, preferencias de los consumidores o tendencias de moda pueden influir en la demanda de productos, afectando así la logística de abastecimiento y distribución. Además, eventos sociales como protestas, huelgas o disturbios civiles pueden interrumpir las operaciones logísticas y dificultar el transporte de mercancías. Es crucial para las empresas logísticas estar preparadas para gestionar estos desafíos y adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno social que puedan impactar sus operaciones globales.

Por último, los eventos ambientales, como desastres naturales, crisis climáticas o problemas de salud pública, también pueden tener un impacto considerable en el comercio internacional y en las actividades logísticas. Estos eventos pueden causar interrupciones en las cadenas de suministro, dañar infraestructuras de transporte y dificultar la distribución de bienes. Por ende, las empresas logísticas deben contar con planes de contingencia y estrategias de mitigación de riesgos para hacer frente a estas situaciones imprevistas y mantener la continuidad operativa en un entorno global cambiante.

En la actualidad, varios eventos están afectando significativamente la fluidez del comercio mundial. Entre los más destacados recientemente se encuentra la pandemia de COVID-19, la guerra económica entre China y Estados Unidos, el conflicto bélico generado por la invasión rusa a Ucrania, y la reactivación del conflicto Árabe - Israelí con la confrontación en la Franja de Gaza. Estos eventos tienen diversos impactos en el comercio internacional, como limitaciones en el tránsito de mercancías a través de zonas de conflicto y la suspensión de pedidos de productos debido a la incertidumbre en los mercados generada por estas situaciones. Es crucial para las empresas logísticas y actores del comercio global estar preparados para adaptarse a estos desafíos y ajustar sus estrategias operativas según la evolución de estos eventos globales.

En el contexto de las empresas logísticas, esta situación significa una afectación considerable en las operaciones debido a la disminución de la demanda de servicios, retrasos en los plazos de entrega y aumento en los costos operativos. Esto se debe a la escasez de bienes y servicios fundamentales, como combustibles derivados del petróleo, que resulta de la paralización de empresas y la interrupción del flujo regular de productos hacia los mercados tradicionales. Las empresas logísticas enfrentan el desafío de gestionar estas dificultades operativas mientras mantienen la eficiencia y la continuidad del servicio para sus clientes en un entorno global afectado por múltiples crisis y conflictos.

Ahora bien, es cierto que las situaciones de conflicto pueden ser vistas no solo como una amenaza, sino también como una oportunidad para las empresas logísticas y otras organizaciones. Estas circunstancias pueden impulsar la reutilización creativa de capacidades productivas en nuevos ámbitos que, aunque no sean tradicionales, puedan estar estrechamente relacionados por su naturaleza y modo de operación. En otras palabras, un período de conflicto puede ser percibido como una oportunidad para la reinención y el éxito empresarial mediante la adaptación ágil y la exploración de nuevos mercados o servicios necesarios en tiempos turbulentos.

Respecto a lo anterior, Andino Investment Holding es una empresa peruana que cotiza en la Bolsa de Valores de Lima que se especializa en la inversión en empresas de logística e infraestructura. Su principal objetivo es gestionar un portafolio

de empresas líderes en infraestructura portuaria y aeroportuaria, proporcionando servicios logísticos tanto en el ámbito aeroportuario como marítimo. Desde sus inicios en los años 70, Andino ha estado activamente involucrado en el mercado peruano, acumulando casi medio siglo de experiencia en el sector (Andino Investment Holding, 2023).

Un *holding*, como estructura empresarial, se define como un grupo de compañías en el cual una empresa principal, conocida como *matriz* o *holding*, posee la mayoría de las acciones de otras empresas subordinadas, denominadas filiales o controladas. En el caso específico de Andino Investment Holding, esta empresa agrupa un total de 10 empresas enfocadas en 4 áreas de negocios distintas: 1) Infraestructura y negocios aeroportuarios, con la empresa Aeropuertos Andinos del Perú; 2) Soluciones financieras con las empresas Almafín, Andino Capital, Andino Factoring y Andino Leasing; 3) Inmobiliaria logística con las empresas Inmobiliaria Terrano y Oporsa y, 4) Logística con las empresas Infinia, Cosmos y Multilog.

Bajo su diseño corporativo, la empresa se destaca como una de las principales gestoras de actividades logísticas en el Perú. Su enfoque principal está en facilitar la importación y exportación a través de vías aéreas y marítimas, complementándose con otras empresas para la logística de última milla. Esta integración integral de organizaciones asociadas al desarrollo logístico le permite operar de manera eficiente y asegurar un sólido posicionamiento en el mercado.

En los últimos años, Andino Investment Holding ha experimentado un crecimiento constante, marcado por una redefinición de sus áreas de influencia desde 2019. Durante los años 2020 y 2021, se realizaron adquisiciones y se abrieron nuevas empresas, logrando consolidar sus áreas de negocios. Esta expansión se reflejó claramente en 2022, año en el cual la empresa experimentó un notable crecimiento en sus ingresos.

A pesar del progreso alcanzado, Andino Investment Holding enfrentó desafíos significativos debido a la desaceleración de la economía global. Esto se atribuye principalmente a los problemas surgidos en los mercados mundiales a raíz del conflicto entre Rusia y Ucrania, así como a la contracción económica en China.

Además, la crisis política en Perú también impactó negativamente el desempeño del Holding. En la actualidad, también se están evaluando posibles efectos derivados del conflicto entre Palestina e Israel, lo cual podría influir en el entorno económico y operativo de la empresa.

En ese sentido, el *holding* experimentó una situación en la que sus recursos no fueron completamente aprovechados debido a la escasez de oportunidades en el mercado. Este fenómeno se manifestó en varios aspectos, como se ilustra en el diagrama de Ishikawa:

- A nivel de mano de obra: Se observó personal desocupado y subutilizado.
- A nivel de métodos: Hubo capacidades de atención subutilizadas y una asignación excesiva de recursos.
- A nivel de medidas: Se reflejaron pérdidas financieras e indicadores de eficiencia bajos.
- A nivel de maquinaria: Se encontró una capacidad instalada ociosa y un mantenimiento costoso de los materiales y equipos de la empresa.
- A nivel de medio ambiente: Se registró un excesivo tiempo de ocio en los puestos de trabajo y un clima organizacional deficiente.
- A nivel de materiales: Se realizó la adquisición de insumos costosos y se acumularon stocks de materiales y equipos en exceso para el número de operaciones atendidas por la empresa.

Todos estos elementos contribuyeron a identificar un problema central: la subutilización de recursos y la falta de aprovechamiento de oportunidades de negocio. Esta situación llevó al *holding* a descuidar áreas potencialmente rentables para la empresa. Por ende, es necesario abordar este problema para optimizar el uso de los recursos y maximizar las oportunidades de negocio disponibles.

Con base en lo mencionado anteriormente, se propone estratégicamente la adquisición de la empresa Urbano para incorporarla al *holding*. Urbano es una destacada organización dedicada a la prestación de servicios logísticos a nivel nacional. Al aprovechar las ventajas del *holding*, incluyendo sus procedimientos,

infraestructura, equipos y experiencia en comercio internacional, se busca ofrecer de manera integral y excepcional los servicios logísticos en operaciones en Perú.

4.5.2. Empresa seleccionada

Urbano Express Perú S.A. es reconocida como una empresa líder en soluciones logísticas de última milla en Perú. Fundada en 2003, ha construido una extensa red de distribución a nivel nacional y ha implementado una plataforma tecnológica avanzada para ofrecer una experiencia óptima al cliente.

La empresa ha alcanzado hitos significativos a lo largo de su historia. En 2006, logró una cobertura que alcanzó más del 90 % de los hogares en el país, destacando su extenso alcance a nivel nacional. En 2014, Urbano renovó su tecnología con el lanzamiento del Sistema PyP y la aplicación Iridio, herramientas de gestión en campo que mejoraron considerablemente su eficiencia operativa. Al año siguiente, en 2015, introdujeron la aplicación 360, utilizada tanto por sus *shippers* como por sus clientes, lo que demuestra su compromiso continuo con la innovación tecnológica y la mejora de la experiencia del usuario.

Un hito destacado para Urbano Express Perú S.A. fue en 2018, cuando recibió el E-commerce Award otorgado por el E-commerce Institute, reconocimiento que destacó su uso avanzado de la tecnología. Este premio subraya su compromiso con la innovación tecnológica y su habilidad para adaptarse eficazmente a las demandas del comercio electrónico.

En 2019, Urbano Express Perú S.A. adquirió un nuevo centro de distribución en Lima con 15 000 metros cuadrados destinados al *cross-docking* y almacenamiento. Esta adquisición significó un avance importante para mejorar la eficiencia en sus operaciones logísticas. Además, en 2020, Urbano incursionó en el servicio de comercio electrónico, ampliando su oferta y adaptándose a las crecientes demandas del mercado.

Asimismo, la empresa muestra un firme compromiso con el medio ambiente. En 2021, obtuvo la huella de carbono en Perú, demostrando así su dedicación a la sostenibilidad y la reducción de su impacto ambiental. De igual manera, en 2022,

Urbano estableció más de 250 Puntos Urbano en todo el país, facilitando servicios de entrega, recojo y devolución de manera conveniente para sus clientes.

Las líneas estratégicas de Urbano Express Perú S.A. se centran en la innovación tecnológica, la excelencia operativa, la omnicanalidad y el equipo humano de calidad. Su plataforma tecnológica está diseñada para crear valor en la información para sus clientes, al ofrecer aplicaciones y un portal que garantizan una experiencia precisa y eficiente para el usuario. Además, su enfoque en la excelencia operativa se evidencia en procesos de calidad respaldados por una extensa red de distribución nacional.

Urbano se enorgullece de ofrecer tiempos de entrega rápidos, con servicio de entregas en 24 horas a las principales ciudades del país. Para lograrlo, utilizan diferentes modalidades de salida, como vía aérea estándar, aérea prime y terrestre, para asegurar una entrega eficiente. Todo esto es posible gracias a su extensa red propia a nivel nacional y la colaboración con aliados estratégicos.

La omnicanalidad es un aspecto crucial para Urbano Express Perú S.A. Disponen de un centro de atención especializado por procesos para responder de manera rápida y efectiva a las necesidades de los clientes. Además, ofrecen diversos canales de comunicación para gestionar cualquier novedad o incidente relacionado con el servicio. La satisfacción del cliente es su principal objetivo, asegurando una experiencia integral y satisfactoria en cada interacción.

Por último, el equipo humano de Urbano Express Perú S.A. es altamente competente y comprometido. La empresa realiza inversiones significativas en la capacitación y desarrollo de su personal, con el objetivo de mejorar continuamente la experiencia del cliente. También, proporcionan herramientas y beneficios que promueven el bienestar de sus colaboradores, reflejando así su compromiso con el desarrollo del talento y la creación de un ambiente de trabajo favorable.

Por lo anterior, Urbano Express Perú S.A. ha consolidado su liderazgo en soluciones logísticas de última milla en Perú gracias a su enfoque en la innovación tecnológica, la excelencia operativa, la omnicanalidad y un equipo humano de calidad. Esta combinación les ha permitido ofrecer una experiencia destacada a sus clientes.

Con una extensa red de distribución nacional y una plataforma tecnológica avanzada, Urbano se posiciona como una opción confiable y eficiente para satisfacer las necesidades logísticas en el país.

A continuación, en la Tabla 4.10 se presentan los estados financieros de la empresa en cuestión:

Tabla 4.10

Estados financieros de Urbano Express Perú S.A.

Urbano Express Perú S.A.			
Activo	2022	2021	2020
Activo corriente			
Efectivo	S/ 8 404 945	S/ 5 423 698	S/ 3 256 856
Cuentas por cobrar	S/ 2 568 145	S/ 1 235 864	S/ 875 658
Inventarios			
Gastos pagados por anticipado			
Total activo corriente	S/ 10 973 090	S/ 6 659 562	S/ 4 132 515
Propiedad planta y equipo	S/ 22 222 584	S/ 23 019 372	S/ 23 590 381
Terrenos	S/ 2 000 000	S/ 2 000 000	S/ 2 000 000
Inmuebles	S/ 6 800 000	S/ 6 800 000	S/ 6 800 000
Depreciación de inmuebles	S/ 1 253 263	S/ 935 628	S/ 725 365
Equipo de oficina	S/ 7 500 000	S/ 7 500 000	S/ 7 500 000
Depreciación de equipo de oficina	S/ 256 000	S/ 192 000	S/ 128 000
Vehículos y transporte	S/ 10 000 000	S/ 10 000 000	S/ 10 000 000
Depreciación de vehículos y transporte	S/ 2 568 153	S/ 2 153 000	S/ 1 856 254
Activos diferidos	S/ 1 568 562	S/ 2 135 258	S/ 856 254
Seguros	S/ 1 568 562	S/ 2 135 258	S/ 856 254
Activos intangibles	S/ 2 800 000	S/ 2 300 000	S/ 2 050 000
Inversiones	S/ 2 000 000	S/ 1 500 000	S/ 1 250 000
Marca comercial	S/ 800 000	S/ 800 000	S/ 800 000
Total de activo no corriente	S/ 26 591 146	S/ 27 454 630	S/ 26 496 635
Total de activo	S/ 37 564 236	S/ 34 114 192	S/ 30 629 150
Pasivo y patrimonio			
Pasivo corriente			
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	S/ 12 568 256	S/ 10 458 362	S/ 6 253 684
Total de pasivo corriente	S/ 12 568 256	S/ 10 458 362	S/ 6 253 684
Deuda a largo plazo	S/ 4 021 009	S/ 4 253 156	S/ 6 254 268
Total pasivo	S/ 16 589 265	S/ 14 711 519	S/ 12 507 952
Patrimonio			
Capital social	S/ 12 000 000	S/ 12 000 000	S/ 12 000 000
Reserva legal	S/ 7 562 589	S/ 6 532 548	S/ 5 625 968
Utilidades no distribuidas	S/ 1 412 382	S/ 870 125	S/ 495 212
Total patrimonio	S/ 20 974 971	S/ 19 402 674	S/ 18 121 197
Total pasivo y patrimonio	S/ 37 564 236	S/ 34 114 192	S/ 30 629 150

Fuente: Urbano Express Perú (2022)

Seguidamente, se presenta en la Tabla 4.11 la información sobre los ingresos de la empresa Urbano Express Perú S.A.

Tabla 4.11

Ingresos de Urbano Express Perú S.A.

Urbano Express Perú S.A.			
Ingresos	2023	2022	2021
Ingresos por ventas de servicios	S/ 45 500 600	S/ 30 500 820	S/ 35 800 000
Otros ingresos	S/ 15 065 225	S/ 29 499 694	S/ 15 100 548
Total de ingresos	S/ 60 565 825	S/ 60 000 514	S/ 50 900 548
Gastos operativos			
Gastos de planilla y laborales	S/ 5 000 000	S/ 5 000 000	S/ 5 000 000
Gastos de funcionamiento	S/ 5 000 000	S/ 5 000 000	S/ 5 000 000
Gastos financieros	S/ 450 000	S/ 382 858	S/ 18 845
Pagos a aliados comerciales	S/ 450 000	S/ 382 858	S/ 18 324
Total de egresos	S/ 10 900 000	S/ 10 765 716	S/ 10 037 169
Utilidad bruta	S/ 49 665 825	S/ 49 234 798	S/ 40 863 379

Fuente: Urbano Express Perú (2022)

Análisis vertical. En cuanto a la estructura del activo de la empresa, predominan las cuentas del activo no corriente, que representan un porcentaje que ha disminuido gradualmente de 86,51 % en 2020 a 70,79 % en 2022. Esto sugiere que la empresa ha incrementado su liquidez y disponibilidad de flujos de caja con el tiempo. Sin embargo, también indica que los activos fijos tangibles han experimentado una depreciación constante y posiblemente una falta de inversión en su mantenimiento y recuperación, lo cual ha llevado a una reducción en su valor contable.

En relación con el patrimonio y el pasivo, se observa una tendencia donde el patrimonio muestra una mayor participación, disminuyendo de un 59,16 % en 2020 a un 55,84 % en 2022. Por otro lado, el pasivo ha experimentado un incremento, al pasar de representar un 40,84 % en 2020 a un 44,16 % en 2022. Esto indica que la empresa ha aumentado su proporción de endeudamiento en relación con el valor total de sus activos a lo largo del tiempo.

Respecto a los ingresos, aunque han mostrado una tendencia creciente, estos apenas han sido suficientes para cubrir los egresos de la empresa. Los egresos han representado un porcentaje significativo de los ingresos, que han estado oscilando entre el 76,09 % y el 95,08 % durante el período analizado. Esta situación deja a la

empresa con una holgura limitada para manejar sus operaciones con flexibilidad financiera.

En resumen, el diagnóstico financiero de la empresa Urbano indica lo siguiente:

- La empresa ha mejorado su disponibilidad de flujos de efectivo con el tiempo, pero ha descuidado la inversión en activos fijos tangibles.
- Ha habido un aumento en la proporción de endeudamiento en relación al valor de los activos.
- La empresa ha experimentado un crecimiento en su activo total, principalmente en el activo corriente.
- Tanto el pasivo como el patrimonio han aumentado, pero en menor proporción que el activo.
- Los ingresos de la empresa han mostrado variaciones, con una contracción seguida de una expansión, y los egresos han experimentado un crecimiento seguido de una contracción.

Indicadores financieros. Se han calculado los indicadores financieros básicos para evaluar el desempeño de la empresa en este aspecto, y estos son los resultados obtenidos (ver Tabla 4.12):

Tabla 4.12

Indicadores financieros básicos de Urbano Express Perú S.A.

Ratios financieras	2020	2021	2022
Razón corriente	0.66	0.64	0.87
Prueba ácida	0.66	0.64	0.87
Período promedio de cobro	28.39	44.07	79.94
Rotación de activos fijos	0.48	0.44	0.53
Razón de endeudamiento	0.41	0.43	0.44
Margen de utilidad bruta	20,73 %	4,92 %	23,91 %
Margen de utilidad operativa	26,01 %	7,79 %	27,29 %
Margen de utilidad neta	12,96 %	3,08 %	14,94 %
Rendimiento sobre activos (ROA)	5,02 %	0,94 %	5,00 %
Rendimiento sobre capital (ROE)	8,48 %	1,66 %	8,96 %

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta un análisis de los indicadores financieros de la empresa Urbano para los años 2020, 2021 y 2022:

- Razón corriente: Este indicador refleja la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo utilizando sus activos corrientes. Durante los años evaluados, la razón corriente de Urbano ha experimentado una leve mejora, aumentando de 0.66 en 2020 a 0.87 en 2022. Este incremento sugiere que la empresa ha fortalecido su capacidad para pagar sus deudas de corto plazo.
- Prueba ácida: Similar a la razón corriente, la prueba ácida evalúa la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, pero excluye los inventarios de los activos corrientes. En el caso de Urbano, los valores para la prueba ácida son iguales a los de la razón corriente, lo cual sugiere que los inventarios no tienen un impacto significativo en la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo.
- Período promedio de cobro: Este indicador refleja el tiempo promedio que la empresa tarda en recuperar sus cuentas por cobrar. Durante el período analizado, el período promedio de cobro de Urbano ha mostrado un aumento significativo, incrementándose de 28.39 días en 2020 a 79.94 días en 2022. Esto señala que la empresa ha enfrentado dificultades para cobrar sus cuentas por cobrar en un plazo más breve.
- Rotación de activos fijos: Este indicador evalúa la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos fijos para generar ventas. Aunque la rotación de activos fijos de Urbano ha mostrado una ligera disminución de 0.48 en 2020 a 0.53 en 2022, sigue siendo relativamente baja. Esto indica que la empresa tiene margen para mejorar en la utilización de sus activos fijos para generar ingresos.
- Razón de endeudamiento: Este indicador refleja la proporción de los activos de la empresa que están financiados mediante deudas. Durante los años analizados, la razón de endeudamiento de Urbano ha mostrado una

ligera tendencia al alza, aumentando de 0.41 en 2020 a 0.44 en 2022. Esto sugiere que la empresa ha incrementado su dependencia de la financiación mediante deudas para financiar sus activos.

- Margen de utilidad bruta, operativa y neta: Estos indicadores evalúan la rentabilidad de la empresa en diversas etapas de su estructura de costos. En el caso de Urbano, se ha observado una disminución significativa en los márgenes de utilidad bruta, operativa y neta de 2020 a 2021, seguida de una mejora en 2022. Esto sugiere que la empresa ha enfrentado desafíos en la rentabilidad de sus operaciones, pero ha logrado una recuperación en el último año.
- Rendimiento sobre activos (ROA) y rendimiento sobre capital (ROE): Estos indicadores miden la rentabilidad de la empresa en relación con sus activos totales y el capital invertido, respectivamente. Aunque Urbano experimentó una disminución en el ROA y el ROE de 2020 a 2021, logró una recuperación en 2022. Esto indica que la empresa ha sido capaz de generar una mayor rentabilidad en relación con sus activos y el capital invertido durante el último año.

De manera específica, los indicadores financieros de Urbano reflejan una variedad de resultados a lo largo de los años analizados. Aunque la empresa ha mostrado mejoras en la razón corriente, el margen de utilidad y el rendimiento sobre activos y capital en 2022, también ha enfrentado desafíos en el período promedio de cobro y la rotación de activos fijos. Estos indicadores señalan áreas de mejora para la empresa, especialmente en la gestión de las cuentas por cobrar y la eficiencia en la utilización de los activos fijos.

Valoración de la empresa. Para valorar la empresa, se tomará en cuenta el valor de los activos propios al cierre del último estado financiero disponible, ya que estos representan la propiedad de la firma reflejada en su patrimonio.

En ese sentido, se plantea que la ecuación contable del último cierre fue la siguiente:

- Activo = 37 564 236
- Pasivo = 16 589 265
- Capital o patrimonio = 20 974 971

Por consiguiente, el valor de adquisición de la empresa sería de veinte millones novecientos setenta y cuatro mil novecientos setenta y un soles.

4.5.3. Términos de compra

Andino adquirirá la totalidad de las operaciones de Urbano, e incluye los 250 puntos de atención que actualmente tiene. El *holding* ha decidido realizar esta adquisición como parte de su estrategia de diversificación por absorción, por un precio de S/ 22 000 000 (veintidós millones de soles), el cual será financiado con el flujo libre de efectivo disponible en la corporación (ver Tabla 4.13).

Tabla 4.13

Términos de compra de Urbano Express Perú S.A. por parte de Andino

Términos de compra	
Compra de la empresa	100 % de las operaciones, 250 puntos de atención
Motivo de la decisión	Diversificación por absorción
Términos de compra	Financiado con flujo libre de efectivo
Precio	S/ 22 000 000.00

Fuente: Urbano Express Perú (2022)

Ventaja competitiva. Andino Investment Holding ha tomado la estratégica decisión de adquirir Urbano, lo que representa una importante ventaja competitiva y una emocionante oportunidad para expandir sus operaciones en el mercado nacional. Como un operador logístico integral a nivel internacional, esta adquisición permite a Andino Investment Holding aprovechar las sinergias resultantes de combinar sus operaciones existentes con la capacidad de última milla de Urbano. Esto no solo fortalecerá su presencia en el mercado local, sino que también ampliará su alcance en el sector logístico.

Una de las principales ventajas competitivas que Andino obtiene al adquirir Urbano es la capacidad de ofrecer una solución logística integral a sus clientes. Como operador logístico internacional, la empresa ya posee una sólida experiencia en la gestión de la cadena de suministro a nivel global. Sin embargo, al integrar la logística de última milla de Urbano a sus operaciones, la prueba puede ahora proporcionar servicios más completos y adaptados a las necesidades específicas del mercado local.

La logística de última milla es fundamental en el comercio electrónico y en la entrega directa al consumidor final. Con la adquisición de Urbano, Andino Investment Holding se consolida como un actor clave en este mercado en expansión en Perú. La empresa puede aprovechar su experiencia en la gestión de operaciones logísticas y su extensa red de distribución nacional para ofrecer un servicio eficiente y confiable de entrega, recojo y devolución de productos. Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también aumenta la satisfacción y fidelización de estos.

Además, la adquisición de Urbano también facilita a Andino Investment Holding expandir significativamente su presencia en el mercado local. Aprovechando la extensa red de distribución nacional de Urbano, la empresa puede acceder a nuevos clientes y mercados en todo el país. Esta expansión geográfica representa para Andino una oportunidad estratégica para diversificar sus operaciones y ampliar su base de clientes. Este movimiento no solo fortalece su posición en el mercado logístico peruano, sino que también contribuye a su crecimiento y rentabilidad a largo plazo.

La sinergia generada por la adquisición de Urbano también constituye un aspecto crucial de la ventaja competitiva de Andino Investment Holding. Al integrar las fortalezas y capacidades de ambas empresas, se crea una operación logística más eficiente y completa. La experiencia y conocimientos de Andino en la gestión de cadenas de suministro internacionales se complementan perfectamente con la experiencia local y la red de distribución de Urbano. Esto resulta en una oferta de servicios más robusta y competitiva, capaz de satisfacer las necesidades específicas del mercado peruano y potenciar el crecimiento de la empresa en el sector logístico.

Otra ventaja estratégica que Andino Investment Holding obtiene con la adquisición de Urbano es su capacidad para aprovechar el crecimiento del comercio

electrónico en el mercado local. Al adquirir una empresa especializada en logística de última milla, Andino se posiciona estratégicamente para capitalizar el aumento de las compras en línea y las demandas asociadas de entrega rápida y confiable. Esta tendencia en constante crecimiento ofrece oportunidades significativas para expandir su negocio y aumentar su participación en el mercado, adaptándose eficazmente a las necesidades cambiantes de los consumidores en el entorno digital actual.

En definitiva, la adquisición de Urbano por parte de Andino Investment Holding representa una importante ventaja competitiva para la empresa. A través de esta operación, la empresa puede expandir significativamente sus operaciones en el mercado local, al aprovechar la sinergia entre su experiencia como operador logístico internacional integral y la especialización de Urbano en logística de última milla. Esta estrategia no solo fortalece su presencia en el mercado peruano, sino que también amplía su alcance en el sector productivo. Al combinar las fortalezas y capacidades de ambas empresas, Andino Investment Holding está posicionada para ofrecer una solución logística completa y adaptada a las necesidades específicas del mercado peruano.

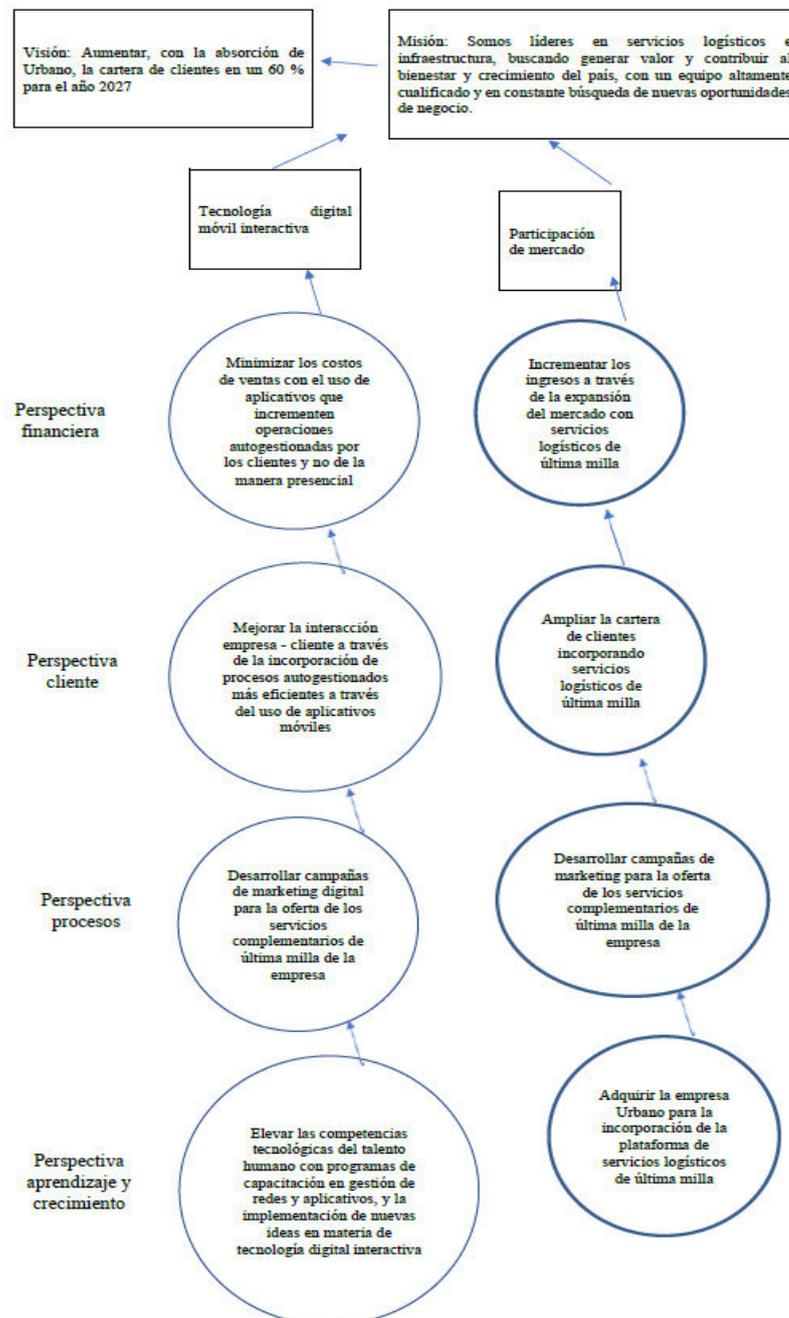
4.6. Ejecución de la adquisición

La adquisición de la empresa Urbano, por parte de Andino Investment Holding, se concretará considerando los siguientes lineamientos estratégicos (ver más adelante Figura 4.2).

Por otro lado, según Kaplan y Norton (2008), el uso del marco de las cuatro perspectivas del mapa estratégico permite a los líderes ejecutivos desarrollar una visión integral de la organización. Este enfoque considera la propuesta de valor para el cliente, los procesos clave y los activos intangibles relacionados con el capital humano y la tecnología. La elaboración de un mapa estratégico implica establecer objetivos generales de crecimiento en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Cada una de estas perspectivas está diseñada para enfocarse en indicadores específicos y áreas fundamentales para la estrategia y su implementación.

Figura 4.2

Lineamientos de la adquisición de la empresa Urbano Express Perú S.A. por parte de Andino Investment Holding



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, la perspectiva financiera se centra en los resultados económicos visibles, mientras que la perspectiva del cliente se enfoca en la

satisfacción, retención y crecimiento del cliente. Luego, la perspectiva de procesos identifica claramente los procesos clave que deben mejorarse continuamente. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se enfoca en el capital humano, organizacional e informacional que respalda la generación de valor. Estas perspectivas están estrechamente vinculadas con los resultados que la compañía busca lograr, así como con la implementación efectiva de las estrategias organizativas.

Como se observa, la empresa Andino Investment Holding ha diseñado un mapa estratégico para guiar su planeación estratégica, enfocado en mejorar su posición y participación en el mercado mediante la adquisición de Urbano. Este mapa tiene como objetivo integrar los servicios de última milla de Urbano a la oferta integral de servicios logísticos del *holding*. La estrategia busca fortalecer las perspectivas financiera, del cliente, de procesos, y de aprendizaje y crecimiento, alineando indicadores específicos con los objetivos de crecimiento y la implementación efectiva de sus estrategias organizativas.

Este esquema gráfico proporciona a la organización un marco dinámico para respaldar de manera efectiva la implementación de la estrategia relacionada con la adquisición de Urbano por parte del *holding*. Se basa en los esquemas previamente desarrollados y mencionados, que abarcan diversos aspectos organizacionales dentro del conjunto corporativo.

En ese sentido, la estrategia propuesta por Andino se centra en aumentar su cartera de clientes en un 60 % para el año 2027, aprovechando las sinergias existentes dentro de la empresa, así como la experiencia y excelencia acumulada a lo largo de más de 49 años a través de sus diversas subsidiarias.

El mapa estratégico de Andino Investment Holding refleja su compromiso con el crecimiento y la mejora continua. Con la adquisición de Urbano y la integración de servicios de última milla, la empresa busca fortalecer su posición en el mercado y ofrecer soluciones logísticas más completas a sus clientes. Esta estrategia no solo apunta a consolidar su liderazgo en el sector, sino también a mejorar su reputación y generar un impacto positivo en su rentabilidad y crecimiento a largo plazo.

Finalmente, este mapa estratégico proporciona una guía clara y estructurada para la implementación de su estrategia de adquisición de Urbano y la expansión de servicios de última milla. Con un enfoque en el crecimiento de la cartera de clientes y la mejora de la oferta integral, la empresa está preparada para enfrentar los desafíos del mercado y mantener su posición de liderazgo en la industria logística.

4.6.1. Balanced Scorecard

La visión de Andino Investment Holding en el proyecto de adquisición de la empresa Urbano es incrementar su base de clientes en un 60 % y extender el servicio de atención en última milla al 25 % de los clientes actuales para el año 2025. Con base en esta visión, la empresa ha planteado el desarrollo de dos orientaciones estratégicas para fortalecer su posicionamiento y aumentar su participación en el mercado, lo que les permitirá alcanzar sus objetivos.

En ese sentido, la disposición de los temas estratégicos se desarrolló en función a los siguientes aspectos:

Tema estratégico 1: Tecnología digital móvil interactiva. Abarca los siguientes elementos:

Aprendizaje y desarrollo. En relación con esta perspectiva, se ha propuesto mejorar las competencias tecnológicas del personal mediante programas de capacitación en gestión de redes y aplicaciones, además de la implementación de nuevas ideas tecnológicas. Dado que la tendencia de negocio se está orientado hacia los servicios logísticos de última milla, es fundamental la interacción directa con los clientes, la cual se facilita de manera más efectiva con el uso de tecnologías de aplicaciones móviles. Por ello, es importante mantener al personal actualizado en el uso de estos avances en gestión y autogestión. En este sentido, los programas de capacitación y actualización se desarrollarán de manera progresiva, y abarcarán cada vez más procesos dentro de esta tecnología. Así, se empezará con dos talleres sobre el manejo y uso de aplicaciones móviles en 2025, y aumentará hasta ocho talleres en 2027.

Procesos. Esta perspectiva implica implementar campañas de marketing digital para promover los servicios complementarios de última milla de la empresa, con el objetivo de atraer gradualmente nuevos clientes, especialmente en el ámbito de los servicios logísticos de última milla. Se parte de la base inicial de la empresa Urbano, que cuenta con 1200 clientes, con la meta de incrementar este número a 5000 clientes para el año 2027.

Clientes. Esta perspectiva se enfocará en mejorar la interacción empresa-cliente mediante la implementación de procesos autogestionados más eficientes utilizando aplicativos móviles. Se tiene como objetivo incrementar progresivamente el número de ventas autogestionadas de servicios logísticos de última milla, comenzando con 8500 ventas en 2025 para luego alcanzar las 18 000 ventas en 2027.

Financiera. En esta perspectiva, se busca incrementar la rentabilidad para los accionistas, aumentando del 4 % actual a un mínimo del 10 % para el año 2026, para aprovechar los nuevos servicios y su dinamización esperada.

Se presenta más adelante en la Tabla 4.15 de manera detallada la información sobre el Tema estratégico 1: Tecnología digital móvil interactiva.

Tema estratégico 2: Participación de mercado. Abarca los siguientes elementos:

Aprendizaje y desarrollo. Se propuso la adquisición de Urbano con el fin de integrar su plataforma de servicios logísticos de última milla. Como parte de esta estrategia, se planea realizar una actividad inicial de integración corporativa en 2025, seguida de dos actividades anuales recurrentes en los dos años subsiguientes.

Procesos. Esta perspectiva se plantea ejecutar campañas de marketing destinadas a promover los servicios complementarios de última milla de la empresa, con el objetivo de atraer nuevos clientes, especialmente en el ámbito de los servicios logísticos de última milla. Se proyecta comenzar con 1200 nuevos clientes el primer año, para luego aumentar esta cifra hasta alcanzar los 5000 para el año 2027.

Clientes. Esta perspectiva se enfocará en mejorar la experiencia del cliente mediante la incorporación de servicios logísticos de última milla, con el objetivo de

aumentar progresivamente las ventas de estos servicios. Se prevé comenzar con 10 000 ventas en el año 2025 y alcanzar las 20 000 ventas para el año 2027.

Finanzas. En esta perspectiva, se busca incrementar los ingresos derivados de la prestación de nuevos servicios a clientes, pasando del actual 5 % a un mínimo del 11 % para el año 2026. De esta manera, se aprovecha la introducción de nuevos servicios y su potencial de crecimiento.

En las siguientes hojas, se presenta de manera detallada la información sobre el Tema estratégico 2: Participación de mercado (ver Tabla 4.16).

4.7. Evaluación financiera de la propuesta de adquisición

Para evaluar el impacto financiero de la propuesta de absorción, se realizó un análisis financiero del proyecto los ingresos y Egresos. Esta evaluación se llevó a cabo utilizando los indicadores financieros Valor Actual Neto (VAN), Beneficio/Costo (B/C). El criterio de validación para considerar el proyecto rentable es que el VAN sea mayor a cero, el índice Beneficio/costo sea mayor a 1.

A continuación, los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 4.14 y, más adelante, en la Tabla 4.17.

Tabla 4.14

Flujo de Ingresos y Egresos (en millones de soles)

Detalle	Flujo de caja (millones de soles)			
	2024	2023	2022	2021
Ingresos	527 800 000	475 565 825	457 750 514	438 815 548
Egresos	363 765 850	335 900 000	306 277 716	277 952 169
Stratex (Op. Extraord +otros)				68 000 000
Egresos netos	363 765 850	335 900 000	306 277 716	345 952 169
Saldo Neto	164 034 150	139 665 825	151 472 798	92 863 379

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.15

Tema estratégico 1: Tecnología digital móvil interactiva

Tema estratégico 1: Tecnología digital móvil interactiva										
N°	Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta				Acción/iniciativa	Presupuesto	Responsable
				Línea de base (2024)	Año 1 (2025)	Año 2 (2026)	Año 3 (2027)			
1	Financiera	Minimizar los costos de ventas con el uso de aplicativos que incrementen operaciones autogestionadas por los clientes y no de la manera presencial	Costos de las ventas	230 696.00	219 161.20	207 626.40	196 091.60	Campaña de venta de los servicios integrales de AIH	10 000 000.00	Área de finanzas
2	Clientes	Mejorar la interacción empresa - cliente a través de la incorporación de procesos autogestionados más eficientes a través del uso de aplicativos móviles	N.º de ventas autogestionadas	0.00	8 500.00	14 000.00	18 000.00	Campaña de difusión del uso de aplicativos para la autogestión de servicios	2 000 000.00	Área de marketing
3	Procesos	Desarrollar campañas de marketing digital para la oferta de los servicios complementarios de última milla de la empresa.	N.º de nuevos clientes	0.00	1 200.00	2 400.00	5 000.00	Campaña anual de marketing	5 000 000.00	Área de marketing
4	Aprendizaje y crecimiento	Elevar las competencias tecnológicas del talento humano a través de programas de capacitación en gestión de redes y aplicativos, y la implementación de nuevas ideas en materia de tecnología	N.º de talleres de capacitación tecnológica	0	2	4	8	Programas de capacitación	4 000 000.00	Área de gestión del talento humano
									21 000 000.00	
Análisis de la disminución de costo de ventas										
N°		Años				Total				
		2024	2025	2026	2027					
1	Importe año base	230 696.00				230 696.00				
2	% total	100 %	100 %	95 %	90 %					
3	Disminución %		5 %	5 %	5 %					
4	% acumulado		95 %	90 %	85 %					
Minimizar los C. V			219 161.20	207 626.40	196 091.60					
Presupuesto		1 000 000.00								

Nota. La disminución anual de los costos de ventas se proyectó en un 5% anual acumulado en función al primer año.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.16

Tema estratégico 2: Participación de mercado

Tema estratégico 2: Participación de mercado										
N°	Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Meta				Acción/iniciativa	Presupuesto	Responsable
				Línea de base (2024)	Año 1 (2025)	Año 2 (2026)	Año 3(2027)			
1	Financiera	Incrementar los ingresos a través de la expansión del mercado con servicios logísticos de última milla	Ingresos anuales	332 450.00	415 562.50	498 675.00	581 787.50	Campaña de venta de los servicios integrales de AIH	10 000 000.00	Área de finanzas
2	Clientes	Mejorar la experiencia del cliente al incorporar servicios logísticos de última milla	N.º de servicios vendidos	0.00	10 000.00	15 000.00	20 000.00	Campaña de venta de los servicios integrales de AIH	10 000 000.00	Área de finanzas
3	Procesos	Desarrollar campañas de marketing para la oferta de los servicios complementarios de última milla de la empresa	N.º de nuevos clientes	0.00	1 200.00	2 400.00	5 000.00	Campaña anual de marketing	5 000 000.00	Área de marketing
4	Aprendizaje y crecimiento	Adquirir la empresa Urbano para la incorporación de la plataforma de servicios logísticos de última milla	N.º de actividades de integración corporativa	0	1	2	2	Programa de integración corporativa del holding	22 000 000.00	Gerencia general
									47 000 000.00	

Análisis del incremento de ingresos anuales						
N°		Años				Total
		2024	2025	2026	2027	
1	Importe año base	332 450.00				332 450.00
2	% total	100 %	100 %	125 %	150 %	
3	Aumento %		25 %	25 %	25 %	
4	% acumulado		125 %	150 %	175 %	
Aumento de los ingresos			415 562.50	498 675.00	581 787.50	
Presupuesto		1,000,000.00				

Nota. El aumento anual de los ingresos se proyectaron en un 25 % anual acumulado en función al primer año.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.17

Impacto financiero de la propuesta de absorción

Indicadores financieros	
Sin tratamiento	
VAN	278 589 274.69
Tasa de descuento	20%
Actualización de Ingresos	1 064 900 231.48
Actualización de Egresos	786 310 956.79
B/C	1.35
Con tratamiento	
VAN	342 506 697.55
Tasa de descuento	20%
Actualización de Ingresos	1 213 306 808.02
Actualización de Egresos	870 800 110.47
B/C	1.39

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los resultados, la propuesta de absorción es financieramente viable para la organización.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La propuesta de adquisición de la empresa Urbano por parte de Andino Investment Holding tiene como objetivo principal fortalecer la cobertura integral de los servicios logísticos de última milla en el Perú. Para respaldar esta estrategia corporativa, se han identificado varias conclusiones que sustentan esta decisión.

En primer lugar, se destaca la sólida estabilidad financiera de Andino Investment Holding. Esta empresa cuenta con una posición financiera fuerte que le permite expandirse en el mercado logístico y emprender la apertura del servicio de logística de última milla. Gracias a sus recursos disponibles, Andino tiene la capacidad de llevar a cabo la adquisición de Urbano y respaldar su estrategia de ampliación de servicios. Esta estabilidad financiera es un factor clave para garantizar el éxito y la viabilidad de la adquisición.

Por otro lado, se resalta la distribución geográfica estratégica de Urbano en todo el territorio peruano. La empresa cuenta con sucursales en diferentes ubicaciones, lo que le permite complementar los servicios integrales de Andino en lo que concierne a la logística internacional con servicios locales. Esta distribución geográfica se alinea perfectamente con las demás empresas del *holding*, con lo cual genera sinergias y optimiza los recursos disponibles. La complementariedad entre Andino y Urbano fortalecerá la oferta integral de servicios logísticos de última milla, y brindará a los clientes una solución más completa y eficiente.

Además, se han identificado condiciones favorables en el mercado de servicios logísticos en el Perú. En la actualidad, existe una creciente demanda de servicios de última milla, debido al auge del comercio electrónico y a las expectativas cada vez mayores de los clientes en cuanto a plazos de entrega rápidos y eficientes. Esta situación brinda a Andino la oportunidad de expandir sus servicios y diversificar su cartera de clientes mediante la adquisición de Urbano. La adquisición permitirá a aquel aprovechar este mercado en crecimiento y posicionarse como un referente en el sector logístico.

Por último, se destaca la conveniencia de la adquisición y la mejora en el posicionamiento de mercado que esta proporcionaría a Andino Investment Holding. Al ofrecer servicios de logística de última milla, este podrá satisfacer las necesidades de sus clientes de manera más completa y competitiva. Esto no solo mejorará la experiencia del cliente, sino que también permitirá elevar la utilidad para los accionistas. Se espera que la adquisición aumente su rentabilidad de 4% actual a un mínimo del 10% para el año 2026. La adquisición de Urbano brindará a la empresa una ventaja competitiva significativa y fortalecerá su presencia en el mercado logístico.

Finalmente, la propuesta de adquisición de la empresa Urbano por parte de Andino Investment Holding se fundamenta en la estabilidad financiera de la empresa, la distribución geográfica estratégica de Urbano, las condiciones favorables del mercado, y la mejora en el posicionamiento de mercado y utilidad para los accionistas. Esta adquisición fortalecerá la posición de Andino Investment Holding como líder en el sector logístico y permitirá satisfacer las necesidades de sus clientes de manera más eficiente y efectiva. La estrategia busca garantizar una cobertura integral de los servicios logísticos de última milla y consolidar el crecimiento de ambas empresas en el mercado peruano.

5.2. Recomendaciones

En consideración a las conclusiones previamente mencionadas, se derivan las recomendaciones clave para respaldar la propuesta de adquisición de la empresa Urbano por parte de Andino Investment Holding y maximizar los beneficios de esta estrategia corporativa.

En primer lugar, se recomienda que Andino Investment Holding continúe fortaleciendo su estabilidad financiera. Esto implica mantener un enfoque sólido en la gestión financiera, para asegurar una adecuada liquidez y una estructura de capital saludable. Además, es importante que la empresa siga evaluando oportunidades de crecimiento y expansión que estén en línea con su estrategia general. Asimismo, mantener una posición financiera fuerte es esencial para realizar la adquisición de

Urbano de manera exitosa y asegurar el respaldo financiero necesario para ampliar los servicios de logística de última milla.

En segundo lugar, se recomienda que Andino y Urbano trabajen en conjunto para optimizar la distribución geográfica de sus servicios. Es fundamental que ambas empresas identifiquen las zonas donde existe una mayor demanda de servicios de última milla y que establezcan una red eficiente de sucursales y centros de distribución. Esto permitirá maximizar la cobertura y la capacidad de entrega, lo cual garantizará la satisfacción de los clientes y la eficiencia operativa. Una distribución estratégica y complementaria de los servicios logísticos ayudará a generar sinergias y a optimizar los recursos disponibles.

Además, se recomienda que Andino Investment Holding aproveche las condiciones favorables del mercado de servicios logísticos en Perú. La creciente demanda de servicios de última milla, impulsada por el comercio electrónico y las expectativas de entrega rápida, brinda una oportunidad única para expandir la cartera de clientes y diversificar los servicios. Andino debe estar atento a las tendencias del mercado y adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes. Esto implica implementar tecnologías avanzadas, como sistemas de seguimiento en tiempo real y soluciones de gestión de inventario, para ofrecer un servicio eficiente y de calidad.

Por último, se recomienda que Andino Investment Holding se enfoque en mejorar su posicionamiento de mercado y en aumentar la utilidad para los accionistas. La adquisición de Urbano permitirá a Andino ofrecer servicios de logística de última milla, lo que le brindará una ventaja competitiva significativa. Para aprovechar al máximo esta adquisición, Andino debe centrarse en la diferenciación de sus servicios, la mejora continua de la calidad y la satisfacción del cliente, y la eficiencia operativa. Además, la empresa debe establecer metas claras para aumentar la rentabilidad y trabajar en la implementación de estrategias que le permitan alcanzar un mínimo del 10% de utilidad para el año 2026.

REFERENCIAS

- Alva, J., y López, E. (2020). *Acuerdo de fusión estratégica para el desarrollo y crecimiento económico en la empresa Hortifrut Tal S.A.C., año 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio UPAO. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/6730>
- Andino Holding. (2019). *Memoria anual – 2018*. <https://www.andino.com.pe/media/pages/gobierno-corporativo/476d5b1aea-1607349953/memoria-anual-2018.pdf>
- Andino Holding (2023a). *Memoria annual – 2022*. [https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual_2022%20\(baja\).pdf](https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Memoria%20Anual_2022%20(baja).pdf)
- Andino Holding. (2023b). *Andino*. <https://www.andino.com.pe/>
- Andino Holding. (2023c). *Estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2022 y 31 de diciembre de 2021*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/2706andinocn22.pdf>
- Ballou, R. (2011). *Logística: Administración de la Cadena de Suministro*. México: Prentice Hall.
- Berguido, C., y Calderón, R. (2024). Guía práctica sobre el proceso de fusiones por absorción de empresas en Panamá y sus afectaciones en la contabilidad. *Ektenos*, 2(1), 80-99. <https://uhektenos.com/index.php/Uhektenos/article/view/47>
- Cerbera, R. (2017). *Curso de Comercio Internacional*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid. <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-55163/4comerint.pdf>

- ComexPerú. (2024, 2 de febrero). *Infraestructura y logística: ¿Cuáles fueron los avances de los proyectos en este sector durante 2023?*
<https://www.comexperu.org.pe/articulo/infraestructura-y-logistica-cuales-fueron-los-avances-de-los-proyectos-en-este-sector-durante-2023>
- Coyle, J., Gibson, B., Langley, J., y Novack, R. (2018). *Administración de la cadena de suministro: una perspectiva logística*. Madrid, España: Cengage learning.
- Decreto Legislativo N°. 757 (13 de noviembre de 1991). Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada.
<https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/2137538-757>
- Donis, H., González, K., y Martín, L. (2023). La fusión de empresas: una mirada a sus fundamentos conceptuales. *Universidad & Ciencia*, 12(3), 14-26.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.8371179>
- Espinoza, S. (2021). *Comparación de los métodos de valoración en la consideración de las sinergias de una fusión de empresas - Espinosa de los Monteros y Pérez-Brotón, Salvador* [Tesis de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/47106>
- Global E-commerce Logistics. (2023). *III Estudio de la Logística del E-commerce: Desafíos y soluciones en la logística del e-commerce*.
<https://es.nttdata.com/documents/informe-ecommerce-2023.pdf>
- Gómez, J. (2013). *Gestión logística y comercial*. Ciudad Real: Mc Graw- Hill.
- Gómez, P. (2022). *Las fusiones y adquisiciones de empresas: Fusión por absorción de CaixaBank a Bankia* [Tesis de grado, Universidad de Zaragoza]. Repositorio Institucional de Documentos.
<https://zaguan.unizar.es/record/119322/files/TAZ-TFG-2022-3924.pdf>

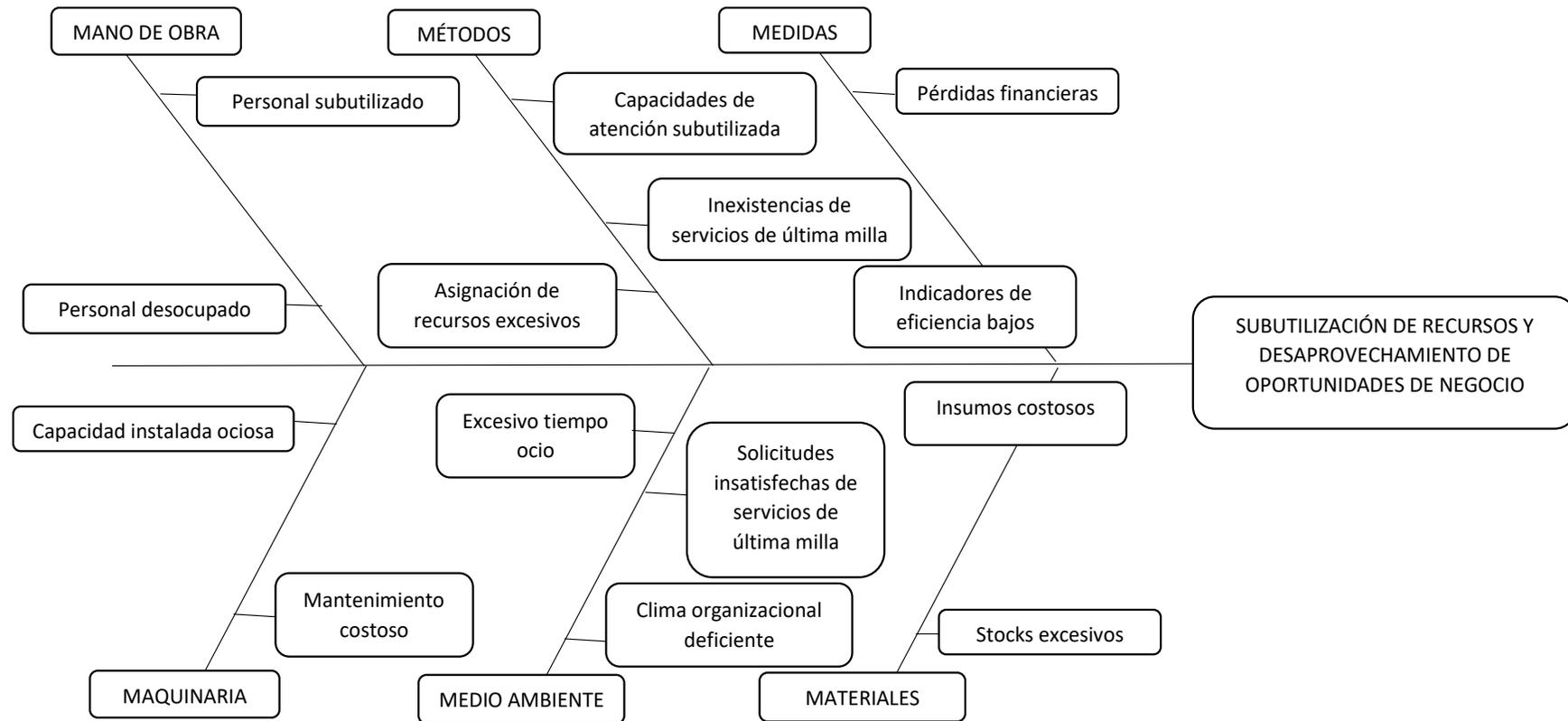
- Kaplan, R., y Norton D. (2008). *The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Deusto.
https://books.google.com.pe/books?id=PcpgqFnrq2YC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Krugman, P., y Obstfeld, M. (2006). *Economía Internacional: Teoría y Política*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Ley N°. 31112, Ley que establece el control previo de operaciones de concentración empresarial (7 de enero de 2021).
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1917847-1>
- Marín, J. (2019). *Análisis general de las fusiones y adquisiciones: motivaciones, métodos de pago y estudio de casos internacionales* [Tesis de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/31832/TFG%20-%20MariIn%20Puente%2c%20Jacob.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, A. (2020). *Gestión de la Cadena de Suministro: Logística de Excelencia*. Barcelona, España: Victoria Editores.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR. (2023). *Preguntas frecuentes*.
https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/Por_entrar_Vigencia/TPP/Preguntas_Frecuentes.html
- Mora, L. (2013). *Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de abastecimientos*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Moya, P. J. (2023). *Fusión de empresas como oportunidad de crecimiento para las pymes del Perú, 2019 – 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte.
<https://hdl.handle.net/11537/34695>

- Sagüés, F. (2022). *Fusiones y adquisiciones internacionales y cultura organizativa: una revisión de la literatura y agenda de investigación* [Tesis de grado, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/56786>
- Sánchez, T. (2023). *Análisis de las empresas con fusiones y adquisiciones que cotizan en la bolsa de valores de Lima, 2014-2019* [Tesis de maestría. Universidad Peruana Unión]. Repositorio Universidad Peruana Unión. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/6278>
- TipRanks. (2024, 28 de junio). *Andino Inversiones Reviews Annual Financials*. <https://www.tipranks.com/news/company-announcements/andino-inversiones-reviews-annual-financials>
- Urbano (s.f.). *Nuestra historia*. <https://www.urbanexpress.com/nosotros/>
- Viu, M., y Castillo, C. (2022). Evolución de la logística: pasado, presente y futuro. *Oikonomics*, (17), 1-8. https://oikonomics.uoc.edu/divulgacio/oikonomics/_recursos/documents/17/OIKONOMICS17_02_viu_ES.pdf
- Zozaya González, N. (2007). *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*. Madrid: Dirección General de Política de la PYME. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España.

ANEXOS

Anexo 1: Diagrama de Ishikawa

Figura 1a
Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia