

Logística de peso



Emilio Fantozzi cumple 13 años como gerente general de Ransa.

Para Emilio Fantozzi en logística los operadores son como un equipo que se juega la baja todos los días.

Sucede que como responsables de que la mercancía llegue “a buen puerto”—explica el ejecutivo— las compañías logísticas tienen que saber lo que está pasando en todos los eslabones de la cadena, y en caso de cualquier problema se pone entredicho su eficacia. “Si sale algo mal se enteran todo el mundo”, dice el gerente general de Ransa.

Fantozzi celebra este año 13 años conduciendo el timón de la empresa logística del Grupo Romero, convertida ya en operador logístico regional, y prepara ya nuevas inversiones de alrededor de US\$ 25 millones para este año, tras un 2013 bueno para la compañía a nivel de rentabilidad, pero con un crecimiento menor que el conseguido en 2012.

“El pasado año consolidamos las líneas de negocio de petróleo y gas que iniciamos hace algunos años, y ha sido bastante bueno. Lamentablemente la facturación de nuestra unidad en minería

Ransa invierte para crecer en infraestructura y ventas en el Perú, mientras se consolida en Colombia.

Panamá, Nicaragua, Costa Rica y Chile, están en su horizonte.

Laura Villahermosa,
Lima

bajó respecto al año anterior, pero las otras líneas de negocio hicieron que pudiéramos mantener las ventas de 2012", explica Fantozzi.

"El dinamismo de los sectores *retail* y construcción contribuyó especialmente a que el balance de 2013 para las empresas logísticas fuera positivo, aunque sí pudo haber una retracción por la menor actividad minera", confirma Aldo Bresani, director de la maestría en Supply Chain Management de ESAN.

2013 fue para Ransa un año de consolidación de las inversiones llevadas a cabo años atrás, que se mantuvieron pese al proceso de compra en el que se vio inmersa en 2012 y que parece haber quedado atrás.

El sector logístico en el Perú creció a fuerte ritmo en los últimos años impulsado por el crecimiento económico, según Francisco Vásquez, presidente de la Asociación Peruana de Profesionales en Logística (APPROLOG). Ese crecimiento llevó a fondos de inversión extranjeros a intentar comprar participaciones en compañías peruanas, entre ellas Ransa. "En el sector logístico en el Perú hay muchísimo por crecer, especialmente en el interior del país", dice Vásquez.

"Varias empresas se acercaron a la familia Romero para ver si vendía la compañía, y esta contrató a un banco de inversión para que lo evaluara. Tras un proceso de varios meses al final lo que esperaba la familia Romero por Ransa era mayor que la oferta que se hizo y decidió continuar con el negocio", explica Fantozzi.

Para César Cáceres, director del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Piura, en la decisión de no vender de la familia Romero influyeron en gran medida las grandes perspectivas de crecimiento del sector logístico. "Estas, y dado a que ellos están presentes en varios países, les hicieron ver que convenía abonar un poco más

el terreno y hacer cosas interesantes", dice el catedrático.

En los meses que duró la negociación, y en los que en medios locales se aseguró que la venta ya estaba cerrada con Citi Ventures Capital, el motor de la compañía no se detuvo y la empresa continuó con su plan de expansión local y regional, según su gerente general.

En su propio campo

En 2013 Ransa invirtió US\$ 15 millones en el Perú en nueva infraestructura, como tres nuevas cigüeñas hidráulicas para el transporte de vehículos y un nuevo embarcadero en Pucallpa para poder atender al sector de petróleo y gas.

El plan en el Perú este año es continuar creciendo a lo largo de toda la geografía, con especial atención en la innovación. "Siempre tratamos de innovar no solo en la parte de infraestructura sino también de procesos. Intentamos ofrecer un valor agregado a nuestros clientes, y cuando salieron los nuevos sistemas de radiofrecuencia, código de barras o servicios en la red lo intentamos cubrir", dice el gerente general de Ransa.

"Ransa ha sido innovadora en varios aspectos. Da un servicio que integra

bución y un frigorífico en Chiclayo, en un terreno de 150.000 m² y con el que buscará atender a los sectores de frío, industria y consumo masivo.

La compañía actualmente cuenta con infraestructura en Lima, Trujillo, Chimbote, Pisco, Arequipa, Matarani, Pucallpa, Iquitos, Yurimaguas y Cusco, y tiene previsto establecer un centro de distribución en Piura para 2015 donde han comprado un terreno. Se trata de uno de los múltiples terrenos adquiridos por la compañía años atrás y que le está permitiendo crecer a pesar del incremento del precio del m².

"Analizamos constantemente cuál es el valor de la tierra para poder continuar trabajando porque ha subido el m² en casi todos lados, pero sobre todo en Lima y en el Callao", dice Emilio Fantozzi.

Ante este incremento, César Cáceres, de la Universidad de Piura, aconseja a la compañía ingresar en aquellos mercados todavía no tan desarrollados como las principales capitales de provincia del país con un precio de terreno relativamente bajo. "Puede ganar el que entre primero", dice el experto, quien advierte de un posible incremento de los precios del almacenamiento como consecuencia

Este año el plan en el Perú de Ransa es continuar creciendo a lo largo de la geografía, con especial atención en la innovación.

toda la cadena logística sobre la carga y ofrece una serie de servicios conexos, como administración de documentos o transporte menor que complementan bien su principal negocio", dice Eduardo González, especialista en comercio exterior del Estudio Muñiz.

La empresa del Grupo Romero actualmente trabaja precisamente en la implantación de un nuevo *software* para el manejo del transporte, que debería estar instalado para finales de 2014, así como en un nuevo centro de distri-

del incremento.

Juan Carlos Mathews, director de Educación Ejecutiva de la Universidad del Pacífico, por otro lado, recomienda contrarrestar el sobre costo del precio del m² con un servicio integral más complejo y una mejor calidad de atención.

Para seguir incrementando su infraestructura, Fantozzi asegura que la estrategia a seguir será comprar en zonas más alejadas e incidir en la eficiencia para que las compañías sigan confiando la tercerización de su logís-

tica en Ransa. Sucede que las empresas logísticas —explica Henry Córdova, líder en consumo masivo de Deloitte— están continuamente haciendo esfuerzos por buscar eficiencias en cuanto a costos y que sean trasladados a sus clientes, como es el caso de las empresas de consumo masivo, que a su vez, en busca de eficiencia, tercerizan sus servicios.

Mayor en el Perú

En octubre de 2013, el Grupo Romero adquirió la empresa peruana Depósitos Especiales S.A. (Depsa), por US\$ 25,2 millones, que como Ransa ofrece servicios de logística, administración y custodia de archivos, pero autorizada a emitir *warrants* y certificados de depósito. “Scotiabank inició un proceso de venta de Depsa y finalmente pudimos comprar. Ello nos permite consolidarnos en el mercado de *warrants*”, dice Emilio Fantozzi.

Lejos de fusionarse en la estructura de Ransa, Depsa se mantiene como una empresa más del grupo, aunque ambas compañías trabajan en la búsqueda de sinergias operativas y administrativas, y evalúan las mejores prácticas para ponerlas al servicio de ambas. “Creo que ellos inteligentemente han mantenido las dos operaciones por separado y no han hecho una fusión porque compiten entre ambas, y esta competencia es sana y las mantiene en forma”, asegura al respecto César Cáceres.

En el caso del negocio de archivo de las dos empresas, no obstante, sí podría integrarse en una compañía especializada, según Emilio Fantozzi.

Operador latinoamericano

Ransa busca consolidarse como operador logístico a nivel latinoamericano, una meta que partió en 2003 cuando la compañía dio el salto a Bolivia. Once años después de esta primera incursión, la empresa está presente en cinco países



más: Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras y Colombia. “En casi todos los países salimos dando servicios a los sectores de consumo masivo, almacenaje y distribución para el sector *retail*, *commodities* y autos”, explica Emilio Fantozzi.

Para poder incrementar su posición en los seis mercados latinoamericanos en los que está presente, Ransa ha invertido de forma sostenida en los últimos años, lo que le ha permitido asentarse en 18 ciudades, en las que atesora más de 615.000 m² de almacenamiento. “En 2013 invertimos en un centro de distribución en Guayaquil, que costó US\$ 9 millones y en un centro de distribución y un frigorífico en El Salvador”, dice el gerente general de Ransa.

La compañía tiene previsto en los dos próximos años crecer especialmente en Colombia, el último mercado en incorporarse a la red de la compañía, mediante la compra a finales de 2013 de

Frigoríficos Colombianos (Colfrigos), operador local de logística refrigerada, por US\$ 40,8 millones. “Esta adquisición fue muy buena porque compramos un líder en frío. Nuestro objetivo es llevar al país otras soluciones como las que ofrecemos en el Perú, como consumo masivo, petróleo y minería, para lo que hemos creado también la empresa Ransa en el país”, dice Fantozzi.

Colombia es para Eduardo González un mercado muy interesante para la compañía logística, entre otras cosas porque tiene una tasa de crecimiento superior al promedio en la región y un movimiento comercial similar al Perú en cuanto a manejo de carga.

El acceso al mercado colombiano permitirá a la compañía, según César Cáceres, adentrarse en el mercado cafetero y crecer en un sector al que todavía no atienden.

En lo que respecta a su entrada en otros países por ahora el rumbo de la

compañía se dirige exclusivamente al Pacífico Sur, según Fantozzi.

“Se están moviendo más por ese lado porque es lo que ya conocen, y es una de las regiones en el mundo que más está creciendo en comercio. Pretenden consolidarse en eso, y en un mediano plazo podrían pensar en el Atlántico como segunda opción”, comenta al respecto Juan Carlos Mathews.

Chile, Panamá, Nicaragua y Costa Rica serían las siguientes apuestas, dice Fantozzi, aunque asegura que aún no tienen fechas. “El pasado año intentamos entrar en el triángulo sur de Centroamérica con una adquisición, pero no se llevó a cabo, y Chile siempre está en nuestros planes, pero no hemos encontrado la oportunidad”, dice. Ante la pregunta de si dirigirán su punto de mira al Atlántico, Fantozzi asegura que la compañía está concentrada en el otro lado, y que Brasil por el momento no entra en los planes.

César Cáceres, sin embargo, afirma que tarde o temprano ingresarán a tierras cariocas. “Una vez que Chile esté concretado, Brasil es el siguiente país porque el Grupo Romero ya conoce ese mercado [a través de Alicorp]”, dice el catedrático, quien asegura que lo más sencillo para hacerlo sería mediante un *due diligence* con alguna empresa brasileña.

El adquirir una empresa en los países bajo su paraguas o en su horizonte, no obstante, siempre está entre las opciones de Ransa. “En nuestros planes están crecimientos orgánico e inorgánico y nunca descartamos comprar. Pertenece al Grupo Romero por lo que recibimos información de muchos sectores y siempre evaluamos. Si el precio es el correcto y agrega valor lo evaluamos, lo proponemos al directorio y entra”, asegura Emilio Fantozzi.

Perspectivas promisorias

En lo que respecta a las perspectivas de crecimiento de 2014, la empresa espera cerrar con ventas por US\$ 360 millones y que 20% de esa cantidad se facture fuera del Perú. “Las ventas han subido bastante en el resto de países, pero el Perú continúa teniendo mayor participación”, dice el gerente general de Ransa.

Para 2015 o 2016, por otro lado, la empresa estudia hacer una emisión en el mercado financiero, para lo que se prepara ya desde el año pasado. “Es algo que está en nuestros planes. Dependerá de cómo vaya la economía y las necesidades que tengamos”, dice Fantozzi.

“Ransa es bastante consciente de que las inversiones hay que hacerlas

con capital de largo plazo. Es bueno que sean precavidos y estén listos porque en la mira deben tener varios negocios, y las oportunidades se presentan en el momento más inesperado”, dice sobre una posible emisión César Cáceres. Hoy la compañía financia sus inversiones con la generación de caja y con deuda del sistema financiero.

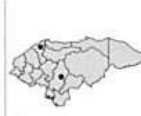
Fantozzi asegura que para 2018 la compañía podría alcanzar los US\$ 500 millones y ve la empresa a largo plazo como una compañía de talla mundial con clientes regionales, un equipo multilatin y con alianzas con operadores globales que complementen su oferta de soluciones de alto valor.

Para el ejecutivo peruano, la labor de Ransa no es solo ganar dinero sino también trascender y poder hacer que el sector logístico de los países en los que está mejor, algo en lo que asegura privados y públicos tienen que trabajar especialmente en el Perú, donde el déficit de infraestructura entorpece el crecimiento del sector logístico.

Tras cerca de veinte años en el sector, Fantozzi habla con pasión de la logística, un sector al que accedió tras 17 años en la Marina y sin saber apenas del funcionamiento de este rubro desde el lado privado. El jugarse cada día el descenso parece haberlo atrapado. ■

Logística latinoamericana

Infraestructura de Ransa en la región
Fuente: Ransa



Países	Perú	Bolivia	Ecuador	El Salvador	Guatemala	Honduras	Colombia
Área de almacenamiento (m ²)	2.500.000	95.000	140.000	230.000	18.000	115.000	17.228
Trabajadores	6.000	260	400	470	375	120	75
Posiciones de almacenamiento	90.000	2.000	45.000	45.000	8.750	12.000	14.853
Posiciones con temperatura controlada	20.000	0	3.500	4.700	0	0	0
Unidades con GPS	470	50	90	120	60	35	390