

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Planeamiento Estratégico de New Transport S.A.

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU**

PRESENTADA POR

**Carolina Aranda Loayza
Heather Marie Peláez
Juan Paul Sánchez Jiménez
Marco Antonio Villegas Vega**

Asesor: Fernando D'Alessio Ipinza

Surco, mayo 2016

Resumen Ejecutivo

New Transport S.A. (NT) es un operador logístico mediano con especialización en la coordinación de la exportación de perecibles del Perú hacia el mundo, con un nivel de ventas de 28.9 millones de USD y una planilla de 104 empleados en el periodo 2015. Actualmente posee una buena reputación en el mercado peruano debido a sus más de 20 años brindando apoyo en especial a los agroexportadores. El objetivo del presente documento es proporcionar a NT un planeamiento estratégico que sea soporte y guía de sus operaciones para lograr la visión propuesta para el 2021 que se puede dividir en dos partes: (a) un mayor crecimiento, y (b) una mejora de eficiencia operativa.

Luego de recolectar información de la situación actual de NT se realizó un análisis de los factores externos e internos de la organización permitiendo la identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Producto del análisis se observó que el Perú y el mundo muestran escenarios favorables para el crecimiento del sector agroexportador tanto en la disponibilidad de recursos para soportarlo como una mayor demanda de productos agrícolas, lo que impacta de manera directa en oportunidades para el crecimiento de las operaciones de NT. Por otro lado, el servicio ofrecido en la industria en la que opera NT, es poco diferenciado generando en sus clientes una alta sensibilidad a los precios; asimismo la especialización de su negocio, relacionado al transporte de perecibles, genera una exposición a los riesgos asociados a estos productos, como los cambios climáticos.

Con el objetivo de alcanzar la visión propuesta y lograr un cumplimiento gradual de la misma se plantearon seis objetivos de largo plazo y 42 de corto plazo; y como resultado del análisis externo e interno, se emparejaron las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades para determinar las estrategias propuestas para NT, las cuales fueron 17 y luego de ser evaluadas en una serie de matrices se determinaron siete estrategias retenidas y 10

estrategias contingentes; el primer grupo tuvo dos estrategias externas intensivas, una estrategia externa defensiva y cuatro estrategias internas; las cuales se pueden asociar al deseo de NT de seguir creciendo tanto en Perú como a nivel internacional, donde su primera opción de expansión propuesta de sus operaciones sea Chile, y a mejorar su eficiencia operativa.

Posteriormente, se planteó el tablero de control balanceado como herramienta para monitorear periódicamente la realización de los objetivos de corto plazo, que permitirán el alcance de los objetivos de largo plazo. El tablero de control balanceado servirá como guía para NT para tomar acciones correctivas de manera oportuna a fin de asegurar el logro de sus objetivos y su visión para el año 2021. Asimismo, se identificaron los puntos más importantes del planeamiento estratégico, a fin de mantener especial atención en ellos durante el desarrollo de dicho plan, y finalmente se brindaron recomendaciones que apoyen su implementación.

Abstract

New Transport S.A. (NT) is a medium-sized logistics provider with a specialization in the coordination of the export of agricultural perishables from Peru to the world, with sales of 28.9 million USD and a staff of 104 employees in 2015. Currently they have a good reputation in the Peruvian market due to their more than 20 years of experience offering support, especially to agricultural exporters. The objective of this document is to provide NT with a strategic plan that will support and guide their operations to achieve the proposed vision for 2021, that can be divided in two parts: (a) a greater growth, and (b) an improvement in operational efficiency.

After understanding the current situation of NT, an analysis was developed of the external and internal factors of the organization, allowing the identification of the opportunities, threats, strengths and weaknesses. As a product of this analysis, it can be seen that Peru and the world show favorable scenarios for the growth of agricultural exporters in both the availability of resources to support them as well as a greater demand of agricultural products, which impacts directly NT's growth opportunities. On the other hand, the offered service in the industry in which NT is operating is not greatly differentiated, generating a high price sensibility in their clients. At the same time, the specialization of their business, related to the transport of perishables generates exposure to the risks associated to these products, such as climate changes.

With the goal of achieving the proposed vision, six long-term and 42 short-term objectives were proposed; as a result of the internal and external analysis, the opportunities and the threats were matched with NT's strengths and weaknesses to determine the proposed strategies, of which there were 17. After being evaluated by a series of matrices, it was determined that seven strategies would be retained and 10 strategies would remain as contingencies. The group of retained strategies contained two intensive external strategies,

one defensive external strategy and four internal strategies, all of which are related to NT's desire to continue growing in both Peru as well as at an international level, with Chile as the top proposed option for their operational expansion, and to improve their operational efficiency.

A Balanced Scorecard was proposed as a tool to periodically monitor the development of the short-term objectives, which will ultimately allow for the achievement of the long-term objectives. The Balanced Scorecard will serve as a guide for NT to take corrective actions in the opportune moments to ensure the achievement of their objectives and vision for 2021. The most important points of the strategic planning were identified to ensure that special attention is placed on them during the realization of the plan. As the final step, recommendations were offered which will also assist with the implementation of the plan.

Tabla de Contenidos

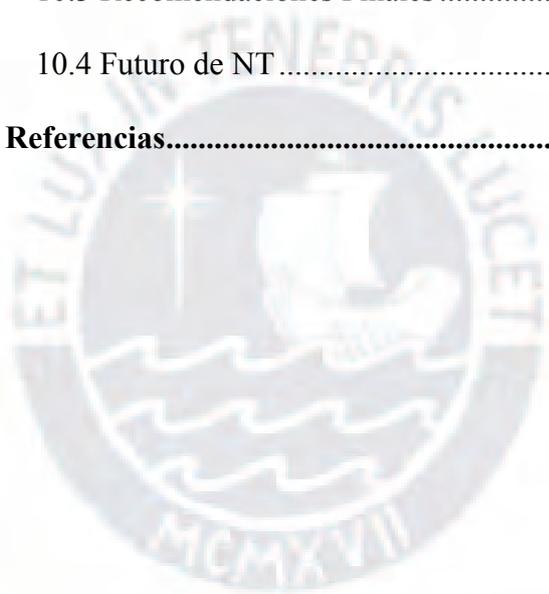
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I: Situación Actual de New Transport	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Visión.....	9
2.3 Misión.....	9
2.4 Valores.....	9
2.5 Código de Ética.....	9
2.6 Conclusiones.....	10
Capítulo III: Evaluación Externa.....	11
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	11
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	11
3.1.2 Potencial nacional.....	14
3.1.3 Principios cardinales.....	27
3.1.4 Influencia del análisis en New Transport.....	30
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	31
3.2.1 Condición de los factores.....	31
3.2.2 Condición de la demanda.....	33
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	33
3.2.4 Sectores relacionados y grupos de apoyo.....	35
3.2.5 Influencia del análisis en New Transport.....	35

3.3 Análisis del Entorno PESTE	36
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	36
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	39
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	47
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	49
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	54
3.5 La Industria de los de Agentes de Carga.....	54
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	54
3.5.2 Poder de los compradores.....	58
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	58
3.5.4 Amenaza de los entrantes	59
3.5.5 Rivalidad de los competidores	59
3.6 New Transport y sus Referentes	60
3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR)	61
3.7.1 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	61
3.7.2 Matriz de perfil de referencia (MPR).....	61
3.8 Conclusiones	61
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	66
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	66
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	66
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	70
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	75
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	80
4.1.5 Recursos humanos (H)	85
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	88

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	88
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) de NT	90
4.3 Conclusiones	91
Capítulo V: Intereses de New Transport y Objetivos de Largo Plazo.....	93
5.1 Intereses de New Transport.....	93
5.2 Potencial de New Transport	94
5.2.1. Administración y gerencia.....	94
5.2.2. Marketing y ventas	95
5.2.3. Operaciones	95
5.2.4. Finanzas y contabilidad	95
5.2.5. Recursos humanos	96
5.2.6. Sistemas de información y comunicaciones.....	96
5.2.7. Tecnología, investigación y desarrollo.....	96
5.3 Principios Cardinales de New Transport.....	97
5.4 Matriz de Intereses de New Transport (MIO).....	98
5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	98
5.6 Conclusiones	100
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	101
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	101
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	108
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	112
6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)	114
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	115
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	117
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	120

6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	120
6.9 Matriz de Ética (ME)	123
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	123
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	127
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)	127
6.13 Conclusiones	129
Capítulo VII: Implementación Estratégica	130
7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	130
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	131
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	131
7.4 Estructura de New Transport	138
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	141
7.6 Recursos Humanos y Motivación	142
7.7 Gestión del Cambio.....	143
7.8 Conclusiones	144
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	145
8.1 Perspectivas de Control.....	145
8.1.1 Aprendizaje interno	146
8.1.2 Procesos internos.....	146
8.1.3 Clientes.....	147
8.1.4 Financiera	147
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	148
8.3 Conclusiones	151
Capítulo IX: Competitividad de New Transport.....	153
9.1 Análisis Competitivo de NT	153

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de NT	158
9.3 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres	161
9.4 Identificación de aspectos estratégicos de los potenciales clústeres	165
9.5 Conclusiones	165
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	168
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	168
10.2 Conclusiones Finales.....	170
10.3 Recomendaciones Finales	172
10.4 Futuro de NT	175
Referencias.....	178



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Resultados por Unidad de Negocio en Miles de Nuevos Soles de 2015</i>	2
Tabla 2 <i>Evaluación de la Visión de NT en Base a Nueve Criterios</i>	7
Tabla 3 <i>Participación Porcentual de las Exportaciones de Perecibles por Países en América del Sur</i>	14
Tabla 4 <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	15
Tabla 5 <i>Participación en el PBI Mundial por Región</i>	21
Tabla 6 <i>Producción Agropecuaria según Subsector y Principales Productos de Perú 2013-2015</i>	22
Tabla 7 <i>Calificación del Grado de Inversión del Perú</i>	41
Tabla 8 <i>Producción de Espárrago por Departamento 2013</i>	45
Tabla 9 <i>Principales Datos Demográficos de Perú</i>	48
Tabla 10 <i>Nuevas Inversiones en Infraestructura Programadas al 2016</i>	50
Tabla 11 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	55
Tabla 12 <i>Matriz de Perfil Competitivo de la Industria de Agentes de Carga en Perú</i>	62
Tabla 13 <i>Matriz de Perfil de Referencia de la Industria de Agentes de Carga en Perú</i>	63
Tabla 14 <i>Participación de NT en el Mercado Peruano</i>	71
Tabla 15 <i>Procedimiento de Operaciones de Pre Embarque en Importaciones</i>	78
Tabla 16 <i>Procedimiento de Operaciones de Post Embarque en Importaciones</i>	78
Tabla 17 <i>Estructura de Ventas por Unidades de Negocio del Año 2015 y 2014 en Porcentaje</i>	81
Tabla 18 <i>Composición del Margen Operativo por Unidades de Negocio del Año 2015 y 2014 en Porcentaje</i>	82
Tabla 19 <i>Utilidad Antes de Intereses e Impuestos Ajustados a la Depreciación y Amortizaciones por Unidad de Negocio en Porcentaje</i>	83

Tabla 20 <i>Indicadores Financieros de NT en 2014 y 2015</i>	83
Tabla 21 <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) de NT</i>	90
Tabla 22 <i>Matriz de Intereses Organizacionales de NT</i>	99
Tabla 23 <i>Matriz MFODA para NT</i>	109
Tabla 24 <i>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria</i>	110
Tabla 25 <i>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i>	110
Tabla 26 <i>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</i>	111
Tabla 27 <i>Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)</i>	111
Tabla 28 <i>Participación del Mercado y Variación en Ventas de cada Unidad de Negocio de NT</i>	113
Tabla 29 <i>Matriz de Decisión Estratégica de NT</i>	119
Tabla 30 <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) de NT</i>	121
Tabla 31 <i>Matriz de Rumelt para las Estrategias Propuestas para NT</i>	122
Tabla 32 <i>Matriz de Ética para las Estrategias Propuestas para NT</i>	124
Tabla 33 <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	125
Tabla 34 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo para NT</i>	126
Tabla 35 <i>Matriz MEPCS para las Estrategias Retenidas de NT</i>	128
Tabla 36 <i>Matriz de los OCP de NT</i>	132
Tabla 37 <i>Matriz de Recursos de los OCP del OLP1 de NT</i>	133
Tabla 38 <i>Matriz de Recursos de los OCP del OLP2 de NT</i>	134
Tabla 39 <i>Matriz de Recursos de los OCP del OLP3 de NT</i>	134
Tabla 40 <i>Matriz de Recursos de los OCP del OLP 4 de NT</i>	135
Tabla 41 <i>Matriz de Recursos de los OCP del OLP 5 de NT</i>	135
Tabla 42 <i>Matriz de Recursos de los OCP del OLP 6 de NT</i>	136
Tabla 43 <i>Matriz de Políticas por Estrategia para NT</i>	140

Tabla 44 <i>Tablero de Control Balanceado para NT</i>	149
Tabla 45 <i>Factores para Análisis de Competitividad de NT</i>	159
Tabla 46 <i>Evaluación de los Factores de Competitividad de NT</i>	160
Tabla 47 <i>Beneficios Adquiridos por Tipo de Clúster Potencial</i>	167
Tabla 48 <i>Futuro Beneficios Alcanzados por NT en el Intorno</i>	176
Tabla 49 <i>Futuro Beneficios Proporcionados por NT en el Entorno</i>	176



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Mapa de estados de puertos del Perú.....	1
<i>Figura 2.</i> Calendario de perecibles del Perú.....	4
<i>Figura 3.</i> Nivel de comercio exterior en el Perú 2000-2013.....	5
<i>Figura 4.</i> Principales exportadores de espárragos frescos en 2014 y 2015.....	6
<i>Figura 5.</i> Total de exportaciones de uvas por mes de Chile y Perú.....	16
<i>Figura 6.</i> Total de exportaciones de paltas por mes de Chile y Perú.....	16
<i>Figura 7.</i> Total de exportaciones de cebollas por mes de Chile y Perú.....	17
<i>Figura 8.</i> Estimación de la proporción de la población mundial por rango de edades.....	18
<i>Figura 9.</i> Contribuciones al crecimiento global comparativo por décadas entre los mercados desarrollados y los mercados emergentes.....	20
<i>Figura 10.</i> Crecimiento anual de las importaciones de EEUU y China.....	23
<i>Figura 11.</i> Evaluación de Perú en el informe global de tecnología de la información 2015.....	25
<i>Figura 12.</i> Indicadores de Gobernabilidad mundial para el Perú entre 1996 y 2014.....	27
<i>Figura 13.</i> Perú en el índice de competitividad global 2015-2016.....	32
<i>Figura 14.</i> Índice de desempeño logístico de Perú en 2014.....	32
<i>Figura 15.</i> Gran y mediana empresas en el sector logístico peruano.....	34
<i>Figura 16.</i> Evolución del crecimiento del PBI, comparando Perú con el resto del mundo.....	40
<i>Figura 17.</i> Indicador de riesgo país entre 2006 y 2015.....	42
<i>Figura 18.</i> Exportación FOB, según país de destino: 2014-2015.....	43
<i>Figura 19.</i> Exportaciones FOB en millones de USD de los principales productos no tradicionales: 2014-2015.....	43
<i>Figura 20.</i> Índice del volumen exportado de espárrago 2004-2013.....	44
<i>Figura 21.</i> Volumen de exportación de espárrago por país de destino 2014.....	44

<i>Figura 22.</i> Producción de espárrago según departamento en Perú 2014.....	45
<i>Figura 23.</i> Exportación de espárragos FOB 2012-2014.....	46
<i>Figura 24.</i> Global container-shipping volume in TEU (20-foot-equivalent unit) standing slots, millions [Volumen mundial de contenedores en TEU, millones].....	56
<i>Figura 25.</i> Ocean freight rates \$ per TEU [Tarifas marítimas \$ por TEU].....	57
<i>Figura 26.</i> Ciclo operativo de New Transport.....	67
<i>Figura 27.</i> Grupo NT, relaciones entre las empresas.....	68
<i>Figura 28.</i> Ventas porcentuales por cliente en 2015 de NT.....	73
<i>Figura 29.</i> Organigrama general de NT S.A.....	86
<i>Figura 30.</i> Matriz PEYEA para NT.....	112
<i>Figura 31.</i> Matriz del Boston Consulting Group de New Transport.....	114
<i>Figura 32.</i> Matriz interna-externa de New Transport.....	115
<i>Figura 33.</i> Matriz de la gran estrategia de New Transport.....	116
<i>Figura 34.</i> La relación estrategia/estructura de Chandler.....	138
<i>Figura 35.</i> Organigrama propuesto para NT.....	139
<i>Figura 36.</i> Medidas de desempeño vinculadas de NT según su Tablero de Control Balanceado.....	150
<i>Figura 37.</i> Mapa estratégico de NT.....	151
<i>Figura 38.</i> Global competitiveness index 2015-2016 (Índice de competitividad global 2015- 2016).....	153
<i>Figura 39.</i> Puntajes del índice de rendimiento logístico en el mundo.....	154
<i>Figura 40.</i> Índice de desempeño logístico de Perú.....	155
<i>Figura 41.</i> Plan estratégico integral de NT.....	169
<i>Figura 42.</i> Ventas en exportaciones aéreas con intervalos de confianza de 95%.....	177
<i>Figura 43.</i> Ventas en exportaciones marítimas con intervalos de confianza de 95%.....	177

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

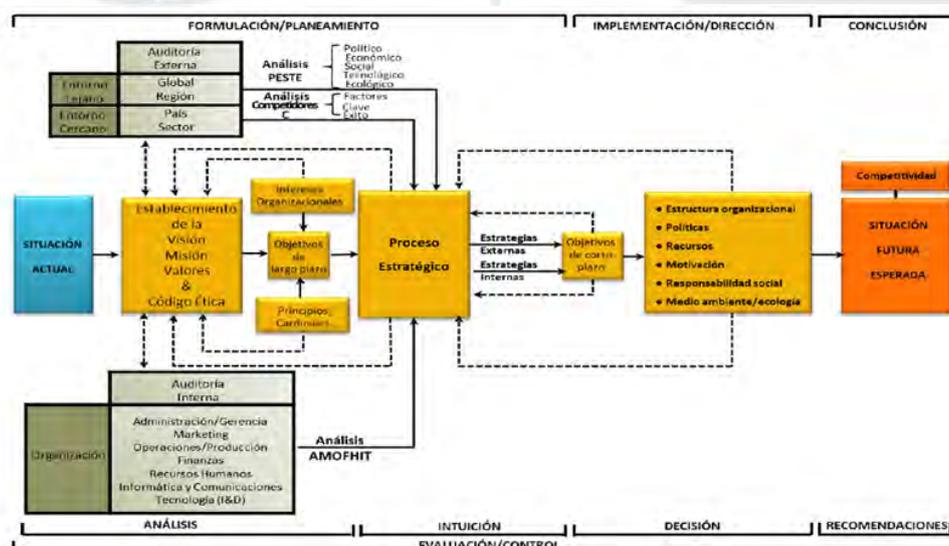


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

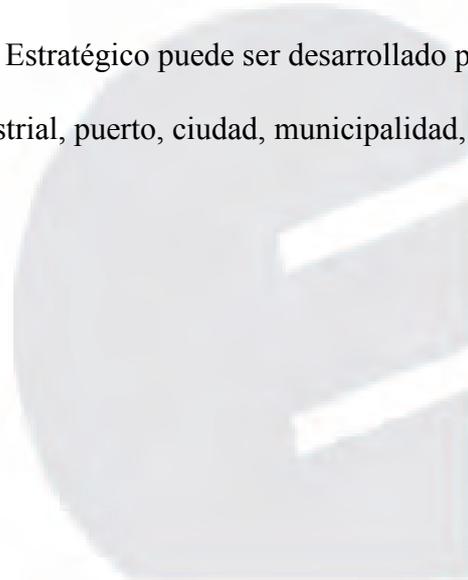
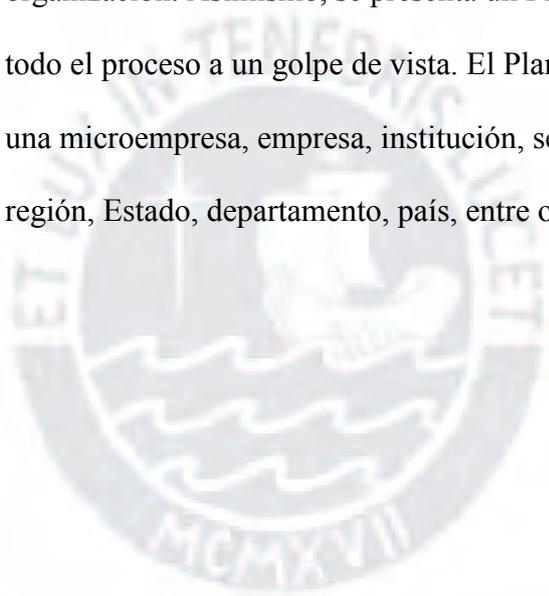
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

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

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



Capítulo I: Situación Actual de New Transport

1.1 Situación General

New Transport S. A. (NT) tiene su sede central en el distrito de Miraflores, en Lima, Perú, específicamente en la avenida Roosevelt 5790 Piso 6; y tiene dos sedes especializadas en el Callao; la primera dedicada a cargo aéreo se ubica en el centro aéreo comercial Of. 202 A-210, y la segunda dedicada a cargo marítimo se ubica en la avenida Néstor Gambeta s/n km. 68, además de oficinas de apoyo en ciudades con alto movimiento de carga. En la Figura 1 se pueden observar los puertos marítimos principales del Perú según la Autoridad Portuaria Nacional; NT estratégicamente ubicó sus sedes y oficinas de apoyo para facilitar las operaciones brindadas a sus clientes, que son principalmente agroexportadores. Además, se ofrece el servicio de coordinación logística *in-house* para las empresas que lo requieren; actualmente brinda este servicio a dos de sus clientes.



Figura 1. Mapa de estados de puertos del Perú. Adaptado de "Puertos del Perú, por Autoridad Portuaria Nacional del Perú, 2014. Recuperado el 24 de marzo de 2016 de <http://eredenaves.apn.gob.pe/apn/inforedenaves.jsp>

NT realiza funciones de operador logístico, usualmente como agente de carga para comercio exterior; esto es, para transporte de carga nacional e internacional, ya sea por vía

aérea o marítima; el servicio donde tienen mayor especialización es la coordinación del transporte de productos agrícolas perecibles. La unidad de negocio de exportaciones aéreas coordina el movimiento de más de 47 millones de kilos al año desde Perú hacia mercados internacionales; esto se apoya en las alianzas estratégicas que mantienen con aerolíneas internacionales de carga, lo cual permite alquilar más de 10 vuelos semanales de aviones de carga completos (New Transport, 2016a). La unidad de negocio de exportaciones marítimas, coordina el movimiento de más de 12,000 contenedores al año desde Perú hacia el mundo (New Transport, 2016a). En el 2015, las ventas ascendieron a S/. 93'529,512, y al cierre de dicho periodo tuvo 104 empleados. En la Tabla 1 se puede apreciar que las unidades de negocio de exportaciones aéreas y marítimas representan el negocio principal para NT, siendo el primero el más rentable.

Tabla 1

Resultados por Unidad de Negocio en Miles de Nuevos Soles de 2015

Unidad de Negocio	Ingresos	Utilidad Operativa
Exportación Aérea	20,694	15,727
Exportación Marítima	69,467	4,168
Importaciones	3,368	1,381
Total	93,529	21,276

Nota. Adaptado de “Resultados New Transport 2015,” por F. Ibarra, comunicación personal, 20 de enero 2016.

Los principales productos perecibles exportados vía aérea por NT son espárragos frescos, arándanos, y mangos, siendo los espárragos el producto principal, que asciende al 80% del volumen de la misma; y por vía marítima son paltas, uvas, y cítricos. La exportación de productos perecibles tiene comportamiento estacional; actualmente uno de los retos de NT es cubrir las caídas en la demanda en ciertos meses del año, debido a la estacionalidad de los productos que exportan sus clientes. En la Figura 2, se puede observar un calendario de la demanda de los servicios de NT basada en las exportaciones de perecibles del Perú.

NT, cuyo propietario tenía amplia experiencia laboral desarrollada en el operador logístico DB Schenker Logistics, fue fundada en 1994; los fundadores actualmente ocupan los puestos de CEO y Gerente de Exportaciones Aéreas. La empresa inició con operaciones sencillas de contratación y coordinación de conductores de camiones informales, para el traslado de carga de empresas privadas, dado que en ese momento la informalidad en el sector era alta, alrededor de 70%. A lo largo de los años, el propietario de la empresa ha creado otras empresas que están estrechamente relacionadas a NT: (a) Logística Intermodal del Perú S. A. C. (LIP), que provee servicios de logística general, principalmente transporte terrestre dentro del país desde el año 2009; (b) LIP Aduanas S.A., agencia de aduanas del grupo que opera desde el año 2011; (c) New Transport USA, empresa del grupo establecida en Estados Unidos de América (EEUU) que opera desde el año 2006; y (d) GNT Servicios Generales S.A. (GNT), que provee servicios generales de administración para el grupo desde el año 2014. Los servicios ofrecidos por estas empresas, le permite a NT tener la capacidad de atender a los clientes cubriendo sus requerimientos (New Transport, 2015); y si bien estas empresas tienen el mismo propietario, no se realiza una consolidación contable de sus operaciones.

La industria de agentes de carga realiza exportaciones e importaciones; en el Perú hay más de 30,000 empresas importadoras y alrededor de 8,000 exportadoras (Lumbreras & Di Lello, 2015). En la Figura 3 la serie de datos indica una tendencia de crecimiento del comercio exterior en el Perú en los últimos años, lo que ha facilitado el crecimiento de la demanda de servicios en la industria de operación logística, y por ende la de NT. Como se ha mencionado anteriormente, NT participa en la industria especialmente en la exportación de productos perecibles, apoyados en la cadena de frío que pueden proveer, i.e. los procesos necesarios para conservar en buen estado los productos perecibles, como el uso de contenedores con ambiente controlado.

Producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Palta 				[Orange bar]								
Cítricos 			[Pink bar]									
Ciruelas 								[Blue bar]				
Banano 	[Light purple bar]											
Cacao 	[Pink bar]											
Mango 	[Blue bar]											
Café 			[Light orange bar]									
Uva 	[Red bar]										[Red bar]	
Flores 	[Light blue bar]											
Granada 			[Blue bar]									
Cebolla 	[Pink bar]						[Pink bar]					
Esparrago 	[Orange bar]											
Arandano 	[Purple bar]								[Purple bar]			

Figura 2. Calendario de perecibles del Perú. Adaptado de "Calendario de Perecibles" por New Transport, 2016b. Recuperado el 24 de marzo de 2016 de <http://www.newtransport.net>.

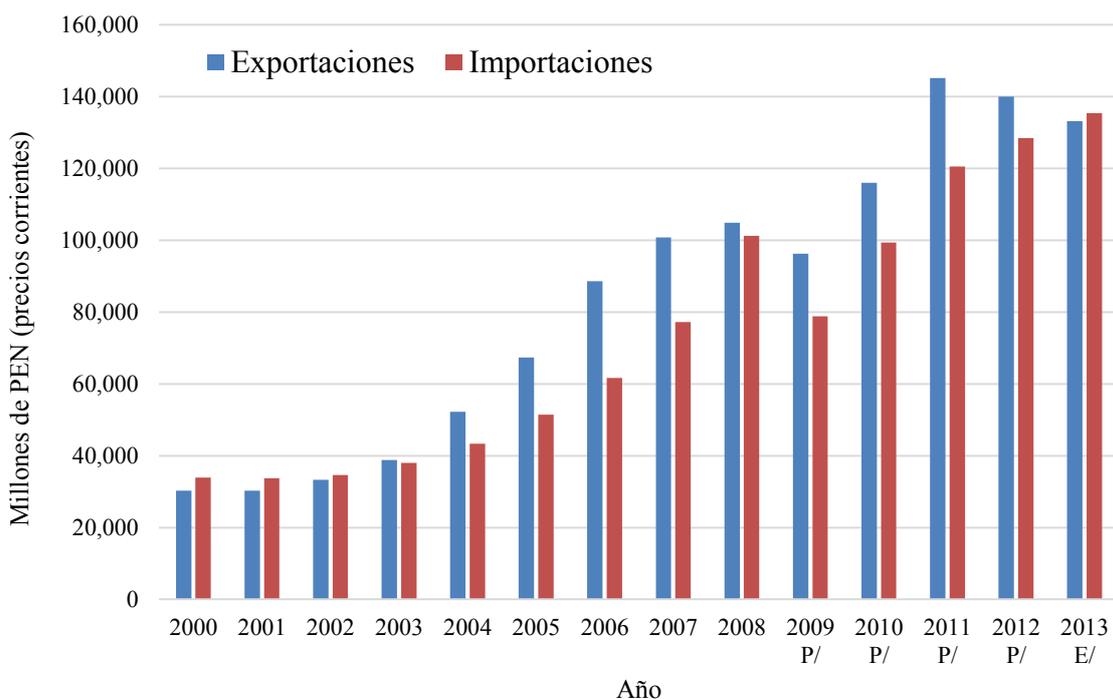


Figura 3. Nivel de comercio exterior en el Perú 2000-2013. Adaptado de “Compendio estadístico: Perú 2014,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014a. *Instituto Nacional de Estadística e Informática*, p. 1338.

Los principales competidores de la empresa en Perú son: (a) Hellmann Worldwide Logistics S.A.C., (b) Port Logistics S. A.C., (c) CEVA Holdings LLC, (d) a. Hartrodt (GmbH & Co) KG, y (e) Neptunia S.A.; todos ellos operadores logísticos con diferentes subconjuntos de servicios ofrecidos, incluido el de agente de carga internacional, y con sedes centrales en Alemania, Perú, EEUU, Alemania, y Perú respectivamente.

Los principales clientes en la unidad de negocio de exportación marítima son: (a) Complejo Agroindustrial Beta S.A., (b) Camposol S.A., (c) Agrícola Pampa Baja S.A.C., (d) Corporación Agrolatina S.A.C., (e) Pesquera Exalmar S.A.A., (f) Agrícola Andrea S.A.C., (g) Corporación Frutícola de Chincha S.A.C., (h) Consorcio de Productores de Fruta S.A., (i) Procesos Agroindustriales S.A., (j) Fundo Sacramento S.A.C., (k) Agrícola y Ganadera Chavín de Huantar S.A., (l) Tal S.A., y (m) Phoenix Foods S.A.C.; que en conjunto representan más del 50% del total de las ventas. En la Figura 4, se puede observar los

principales exportadores peruanos de espárragos frescos en los años 2014 y 2015, algunos de ellos son clientes importantes para NT.

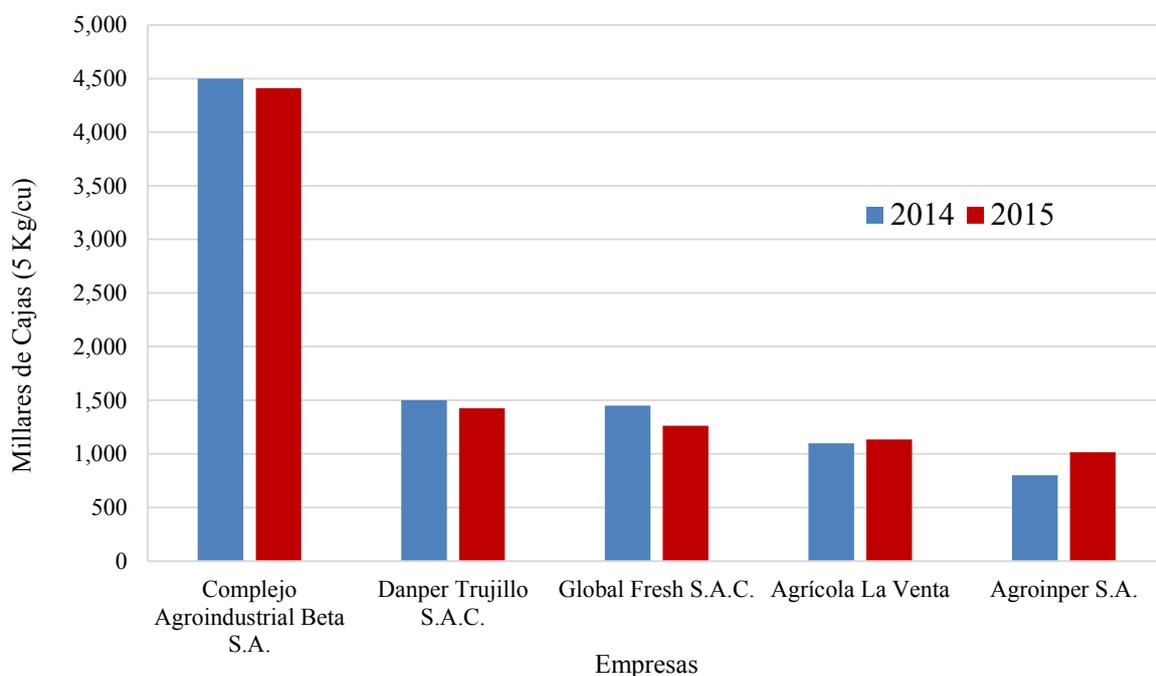


Figura 4. Principales exportadores de espárragos frescos en 2014 y 2015. Adaptado de “Boletín Informativo enero 2016,” por A. Grados, 2016, Boletín Informativo, 56, p. 1. Recuperado de http://www.frioaereo.com.pe/boletin/Boletin_FA_Ene2016.pdf

Los principales clientes de la unidad de negocio de importaciones son: Perufarma S.A., Unacem S.A.A., Tal S.A., Medifarma S.A., Vidrieria 28 De Julio S.A.C., Electro Ferro Centro S.A.C., Rinti S.A., Fertilización Técnica S.A., y Eecol Electric Perú S.A.C.; que en conjunto representan más del 45% de los ingresos de la misma.

1.2 Conclusiones

NT es una empresa peruana que desarrolla sus actividades en el sector logístico, en especial cumpliendo el rol de agente de carga de exportaciones de perecibles. En Perú, el mercado de comercio exterior está en crecimiento según el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI, 2015), el crecimiento promedio anual de las exportaciones es 14% y 16% para las importaciones entre el periodo 2004 y 2012. NT interactúa con empresas con los mismos accionistas, pero no consolida los estados financieros del conjunto. NT tiene una alta concentración de ventas por cliente.

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

Este capítulo tiene como objetivo la evaluación de la actual visión, misión, valores y código de ética de NT, que primero se describen y analizan en la sección de antecedentes, tomando como base lo propuesto por D'Alessio (2014) acerca de los mismos; para luego presentar nuevas propuestas para ellos.

2.1 Antecedentes

La actual la visión de la empresa es “Ser reconocidos a nivel mundial por brindar servicios logísticos personalizados a través de soluciones a la medida para nuestros clientes” (New Transport, 2015, párr. 4). Analizando las dos partes de la visión, (a) se ve reflejada una visión de futuro enfocada al reconocimiento, aunque no menciona el grupo que lo reconocerá ni se encuentra conjugada en futuro; por otro lado (b) no se evidencia una ideología central de carácter duradero, aunque sí propone un valor central implícito de dedicación al cliente. En la Tabla 2 se presenta un breve análisis de las dos partes y las siete características de la visión propuestas por D'Alessio (2014).

Tabla 2

Evaluación de la Visión de NT en Base a Nueve Criterios

Característica	Cumplimiento	
	sí	no
Simple, clara, y comprensible	x	
Ambiciosa, convincente y realista		x
Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios		x
Proyectada en un alcance geográfico	x	
Conocida por todos		x
Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia		x
Una idea clara desarrollada de adónde desea ir la organización		x
Se ve reflejada una visión de futuro	x	
Se evidencia una ideología central de carácter duradero		x

Nota. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados,” por F. A. D'Alessio, 2014, p. 24. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

La actual misión de NT es “Ofrecemos soluciones logísticas innovadoras y confiables que permiten a nuestros clientes gestionar una cadena de suministro dinámica y eficiente” (New Transport, 2015, párr. 3). A continuación se analiza dicha misión siguiendo los nueve criterios de evaluación de la misión propuestos por D’Alessio (2014): (a) clientes-consumidores, no se menciona claramente quiénes son los consumidores de la organización; (b) productos, i.e. bienes y servicios para NT, no se menciona la relación trascendente entre la empresa y el comercio exterior; (c) mercados, no se menciona el mercado objetivo, ni una referencia geográfica; (d) tecnología, no menciona ningún referente tecnológico ni el estado de la misma en la empresa; (e) objetivos de la organización, no se sugiere la situación de la organización, i.e. supervivencia, crecimiento, o rentabilidad; (f) filosofía de la organización, se indica implícitamente la aspiración de dedicación hacia el cliente; (g) auto concepto de la organización, se sugiere de manera genérica las soluciones logísticas innovadoras y confiables como distintivo del servicio brindado; (h) preocupación por la imagen pública, no se proyecta una posición en cuanto a problemas sociales, ni comunitarios ni ambientales/ecológicos; (i) preocupación por los empleados, no se menciona el rol de los empleados en la organización. De esta manera, en base a estos nueve criterios propuestos por D’Alessio (2014), la actual misión puede ser mejorada.

Los actuales valores propuestos en NT son: (a) confianza, (b) orientación al cliente, (c) colaboración, (d) respeto, y (e) pasión (New Transport, 2015, párr. 5); de ellos se puede identificar a los dos primeros como valores terminales, el resto son instrumentales; en consecuencia, agregar al menos otro valor terminal podría ayudar a definir de mejor manera las políticas directivas. Actualmente NT no ha publicado un documento y reconocido por los miembros de la organización como código de ética.

2.2 Visión

La visión es lo que la empresa quiere llegar a ser (D'Alessio, 2014); en base al análisis realizado en la sección anterior, se propone la siguiente visión: “Para el 2021, New Transport pasará de un nivel de ventas de 29 millones en el 2015 a 50 millones de USD, facilitando el suministro de la gran variedad de productos agrícolas peruanos y de la región al mundo, cumpliendo los requerimientos de nuestros clientes de manera eficiente, y asegurando su tranquilidad”.

2.3 Misión

La misión define cuál es el negocio de la empresa; en base al análisis realizado, se propone la siguiente misión: “Ofrecemos soluciones logísticas flexibles y confiables para el transporte de perecibles; que permiten a exportadores e importadores conectarse con mercados internacionales mediante la gestión de una cadena de suministro sólida, dinámica y eficiente; a nuestros clientes aportar valor tangible a los consumidores de productos derivados del comercio exterior; y recompensar a nuestros colaboradores y accionistas”.

2.4 Valores

Los valores propuestos son seis, adoptando la mayoría de los propuestos originalmente. Tres terminales: calidad y excelencia, apoyando plenamente la visión; y fiabilidad, fundamental para promover la responsabilidad interna con las metas de los clientes. Y dos instrumentales: colaboración, ya que el trabajo en equipo impacta directamente en la eficiencia del servicio; y respeto, que es fundamental para la interacción tanto con agentes internos como externos.

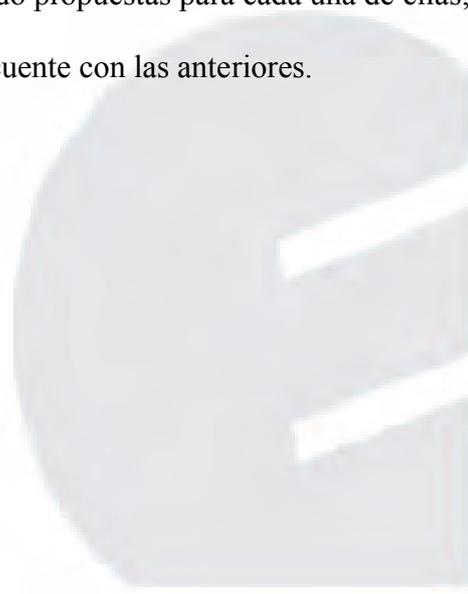
2.5 Código de Ética

El código de ética propuesto para NT es: (a) cumplir con las leyes de los países en los que operamos, con las normas establecidas por las certificaciones recibidas, y las regulaciones de los organismos internacionales; (b) apoyar proactivamente la solución de

cualquier tipo de problema presentado durante el servicio; (c) informar de manera clara, oportuna, y veraz sobre el proceso seguido durante el servicio prestado al cliente, incluyendo cualquier tipo de incidente; y (d) usar los recursos de la empresa de manera eficiente, para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

2.6 Conclusiones

En este capítulo se ha evaluado la actual visión, misión y valores de NT; dicho análisis sugiere la reinterpretación de los mismos; luego, en base a las originales, junto a la información recibida de la compañía, se han planteado propuestas para cada una de ellas; asimismo se ha propuesto un código de ética, consecuente con las anteriores.



Capítulo III: Evaluación Externa

En una economía dinámica y globalizada, se requiere que el análisis externo de una organización no se limite al estudio de aspectos del país en el que dicha organización desarrolla sus actividades, sino que se vuelve necesaria la inclusión de un análisis de la relación de la organización con países extranjeros, las cuales afectan directamente la toma de decisiones estratégicas.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Como se ha mencionado anteriormente, como parte del análisis externo es importante realizar un análisis de las relaciones entre el país donde se desarrollan las actividades de la organización con los demás países del globo; dicho análisis se basa en la teoría tridimensional de Hartmann de las relaciones con las demás naciones que son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales (citado por D'Alessio, 2014, p. 30).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Según Hartmann los intereses nacionales, son aquellos que busca el estado para conseguir un fin o protegerse frente a los demás, y dicho análisis se puede enfocar desde una perspectiva de intereses comunes u opuestos entre las naciones (citado por D'Alessio, 2014).

Si bien no existe una fuente que resuma de manera directa los intereses nacionales del Perú, existen diferentes organizaciones locales e internacionales que destacan dichos intereses; como parte de las organizaciones locales se encuentran los diferentes ministerios del país, cada uno de ellos establece objetivos de acuerdo a sus necesidades; en cuanto a las organizaciones internacionales, el Banco Mundial y las Naciones Unidas son dos de los organismos que contribuyen al desarrollo de los países en el mundo; ellos realizan un diagnóstico de problemas según las prioridades de cada uno y brindan posibles soluciones a los mismos.

El Ministerio de Relaciones Exteriores (MINRREE), que se encarga de elaborar y ejecutar la política exterior del estado, ha establecido diferentes objetivos estratégicos para el país: (a) la protección de la soberanía e integridad territorial; (b) el fortalecimiento de relaciones con otras regiones a fin de contribuir con el desarrollo sostenible del país, apoyando a la reducción de la pobreza y a una mayor inclusión social; (c) la mayor atención a las comunidades peruanas en el exterior facilitando su participación en demás países del globo; (d) el fortalecimiento de la imagen y cultura del país; y (e) el fortalecimiento de las capacidades de los recursos humanos que dirigen la institución. (Ministerio de Relaciones Exteriores, MINRREE, 2015b).

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es el organismo mundial de las Naciones Unidas enfocado en promover el cambio, y trabajar de manera conjunta con los gobiernos para ayudarlos a lograr alcanzar los retos que cada país enfrenta. Algunos de los puntos de atención que esta entidad ha identificado como importantes para el Perú son: (a) la reducción de la pobreza, que apoya al crecimiento económico; (b) la gobernabilidad democrática; (c) la protección del medio ambiente, que apoya el crecimiento del país de manera sostenible con un bajo impacto al medio ambiente, considerando la vulnerabilidad del mismo al cambio climático; y (d) empoderamiento de la mujer, que apoya la equidad social entre hombres y mujeres (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2016a).

El Banco Mundial elabora reportes de investigación a solicitud de los gobiernos de diferentes países, e.g. en el 2015 elaboró un reporte que presentó un diagnóstico de posibles limitantes para el crecimiento económico del Perú, con el fin de establecer soluciones para ello (Banco Mundial, 2015c), por lo que se puede considerar que este es un tema importante para el gobierno peruano; asimismo en el 2006 elaboró un reporte de un análisis de problemas medioambientales del país y los retos que éste enfrentaría para lograr un desarrollo

sostenible en el futuro (Banco Mundial, 2006). Por otro lado, en el 2009 el Ministerio del Ambiente elaboró un reporte sobre el impacto del cambio climático al país en los diferentes sectores económicos y las posibles acciones para poder mitigar dicho impacto (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2009).

En resumen, de acuerdo a los temas incorporados como parte de una investigación por parte de los organismos antes mencionados, se ha definido cinco intereses principales: (a) equidad e inclusión social, que está referido al desarrollo humano de todos los individuos del país permitiendo un marco de igualdad de crecimiento para todos; (b) gobernabilidad democrática, referido a un gobierno descentralizado, eficiente y transparente donde exista un respeto pleno por los derechos humanos, confianza en los políticos y seguridad ciudadana para todos (PNUD, 2016b); (c) progreso económico y competitividad, referido a la búsqueda de actividades que permitan lograr una estabilidad macroeconómica y un crecimiento del país; (d) sostenibilidad ambiental, referido a la conservación y uso sostenible de los recursos buscando el aseguramiento de la calidad ambiental, y contribuyendo con una reducción a la vulnerabilidad al cambio climático; y (e) fortalecimiento de relaciones internacionales, referido principalmente al establecimiento de acuerdos comerciales para lograr un mayor acceso a mercados internacionales.

Si bien los asuntos antes mencionados se pueden considerar de interés común con muchos países del globo, la interacción o relación pueden ser comunes u opuestos y pueden mantener diferentes niveles de intensidad de relación entre países. Actualmente NT tiene relaciones comerciales principalmente con EEUU, China y Europa, que son los principales destinos de exportaciones de sus clientes; además tiene intención de realizar una expansión hacia otros países de la región. Chile, Colombia, Argentina y Ecuador son países exportadores de perfiles como se pueden ver en la Tabla 3; por lo que es importante

realizar un análisis de comparación de intereses con respecto a estos países, con el objetivo de identificar oportunidades o amenazas que pudieran afectar a la organización, ver Tabla 4.

La industria agrícola depende inherentemente de los factores ambientales, y tiene un ciclo definido según la región en la cual se está cultivando; por ello, la producción agrícola en diferentes países puede ser inter-estacional, i.e. complementaria entre diferentes zonas geográficas. Entre Perú y Chile, existe inter-estacionalidad en algunos de los principales productos agrícolas de exportación; estos son uvas, paltas, y cebollas, tal como se puede observar en la Figura 5, la Figura 6, y la Figura 7, respectivamente.

Tabla 3

Participación Porcentual de las Exportaciones de Perecibles por Países en América del Sur

País	2011	2012	2013	2014	Promedio
Chile	38.33	39.26	40.95	40.29	39.71
Ecuador	18.92	18.00	18.88	19.41	18.80
Argentina	16.01	14.60	12.44	10.84	13.47
Perú	10.21	11.62	12.74	14.59	12.29
Brasil	7.24	7.10	6.46	5.89	6.67
Colombia	6.87	7.02	6.20	6.40	6.62
Bolivia	1.55	1.68	1.50	1.67	1.60
Uruguay	0.77	0.67	0.73	0.79	0.74
Paraguay	0.08	0.05	0.08	0.09	0.08
Venezuela	0.01	0.00	0.02	0.04	0.02

Nota. Adaptado de "Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.," por Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional, 2016. Copyright 1999-2015 International Trade Centre. Recuperado de <http://www.trademap.org>.

3.1.2 Potencial nacional

Demográfico. A junio del 2015 la población del Perú alcanzó 31'151,643 habitantes, y si bien los departamentos con mayor extensión territorial se encuentran en la Selva, en esta región es escasa la concentración poblacional, i.e. 60.3% del territorio alberga el 14% de la población total; en comparación con la Costa que tiene mayor densidad poblacional, i.e. 11.7% del territorio contiene 56.3% de la población total (INEI, 2015a).

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Interés nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
(1) Equidad e inclusión social		Argentina (+ ^a) EEUU (+) China(+) Chile(+) Ecuador(+)	Colombia(+)	
(2) Gobernabilidad democrática		Argentina(+) EEUU(+) Chile(+) Ecuador(+) Colombia(+)		China(- ^b)
(3) Progreso económico y competitividad		Argentina(+) China(+) EEUU(+) Chile (-) Colombia(-) Ecuador(-)		
(4) Sostenibilidad ambiental		EEUU (+)	Argentina (+) Chile (+) Colombia (+)	China (+) Ecuador (+)
(5) Fortalecimiento de relaciones internacionales		Argentina (+) China (+) Chile (-) Colombia(-) Ecuador (-)	EEUU (+)	

Nota. Adaptado de “National Interest and foreign policy: A conceptual framework for analysis and decision making,” por D. E. Nuechterlein, 1976, *British Journal of International Studies*, 2, p. 247. Citado por F. A. D’Alessio, 2014, p. 31. Copyright 2014 por Fernando D’Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A. ^a El símbolo (+) indica que el interés de esta nación es común. ^b El símbolo (-) indica que es opuesto.

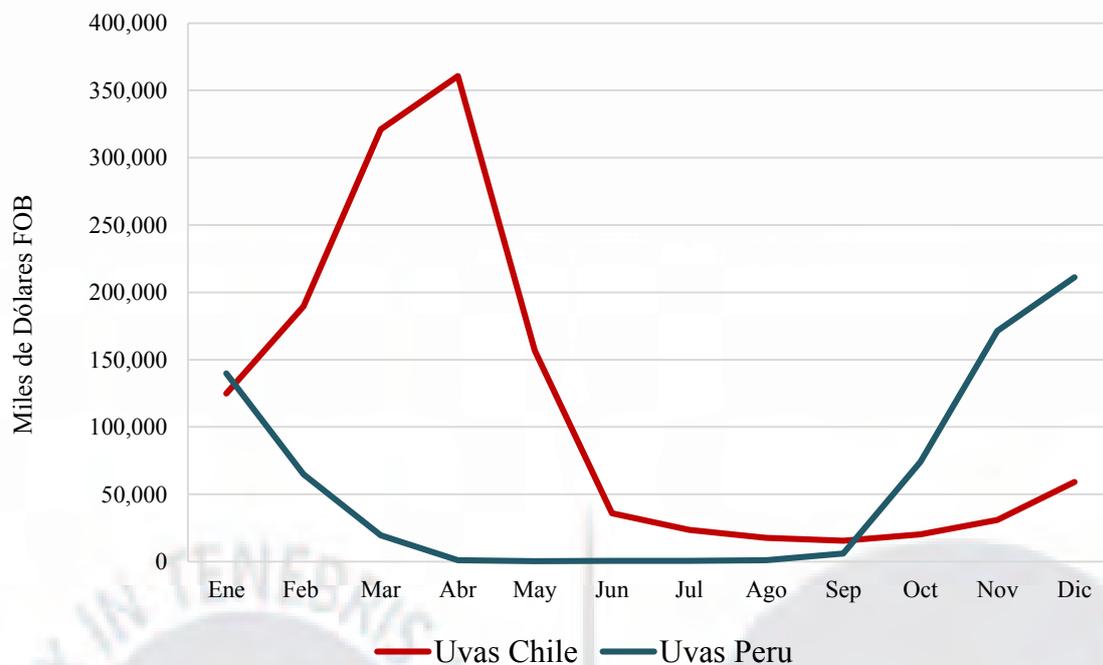


Figura 5. Total de exportaciones de uvas por mes de Chile y Perú. Adaptado de “Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.,” por Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional, 2016. Copyright 1999-2015 International Trade Centre. Recuperado de <http://www.trademap.org>

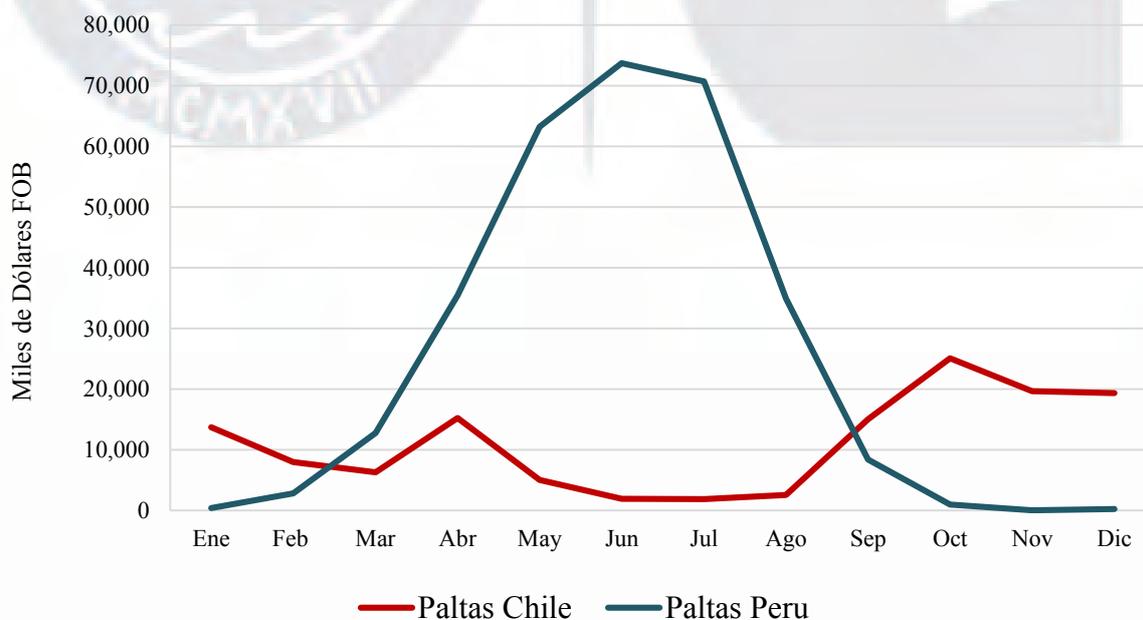


Figura 6. Total de exportaciones de paltas por mes de Chile y Perú. Adaptado de “Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.,” por Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional, 2016. Copyright 1999-2015 International Trade Centre. Recuperado de <http://www.trademap.org>

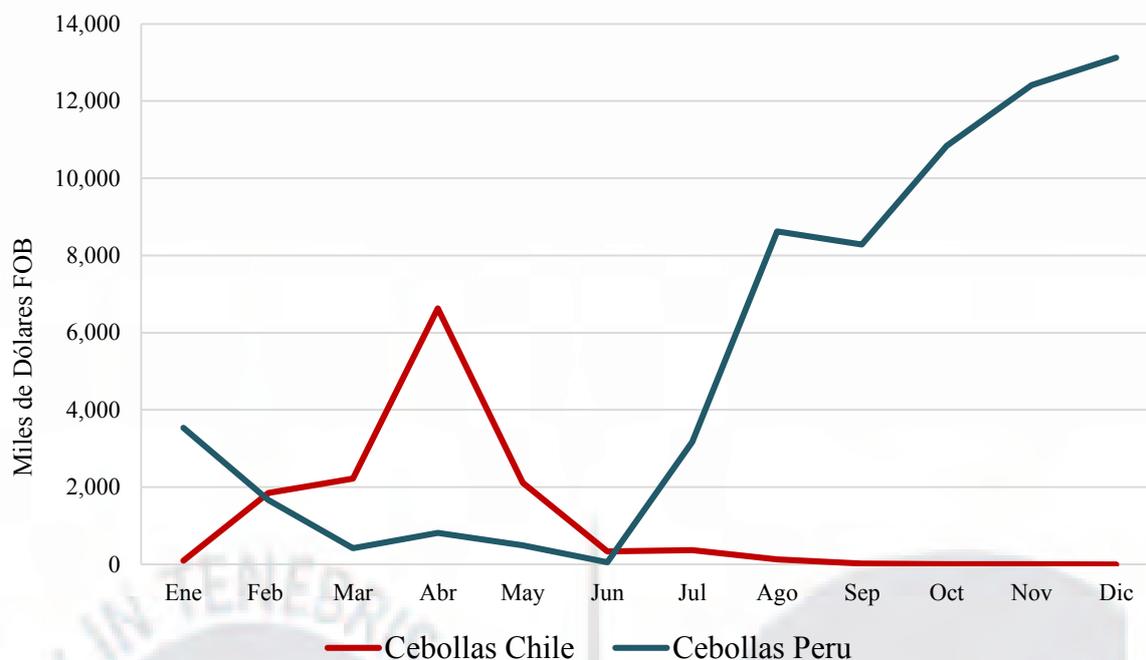


Figura 7. Total de exportaciones de cebollas por mes de Chile y Perú. Adaptado de “Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.,” por Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional, 2016. Copyright 1999-2015 International Trade Centre. Recuperado de <http://www.trademap.org>

En el mundo hay un claro cambio de estructura de edad de la población, fenómeno que se espera continúe en los próximos años: la población cada vez tiene mayor proporción de población con mayor edad (U.S. Census Bureau, 2010), tal como se muestra en la Figura 8; y si bien el Perú también se encuentra en un periodo de transición hacia el envejecimiento de su población, actualmente mantiene una población joven en promedio (INEI, 2015a), recurso que puede ser aprovechado. Además, la Organización de las Naciones Unidas (2010) tiene la expectativa que Lima se convierta en una nueva mega ciudad Latinoamericana, al igual que Sao Paulo, Buenos Aires y la Ciudad de México; el crecimiento demográfico y la composición de la población constituye un factor importante de análisis porque ayuda a determinar el tamaño potencial del mercado interno.

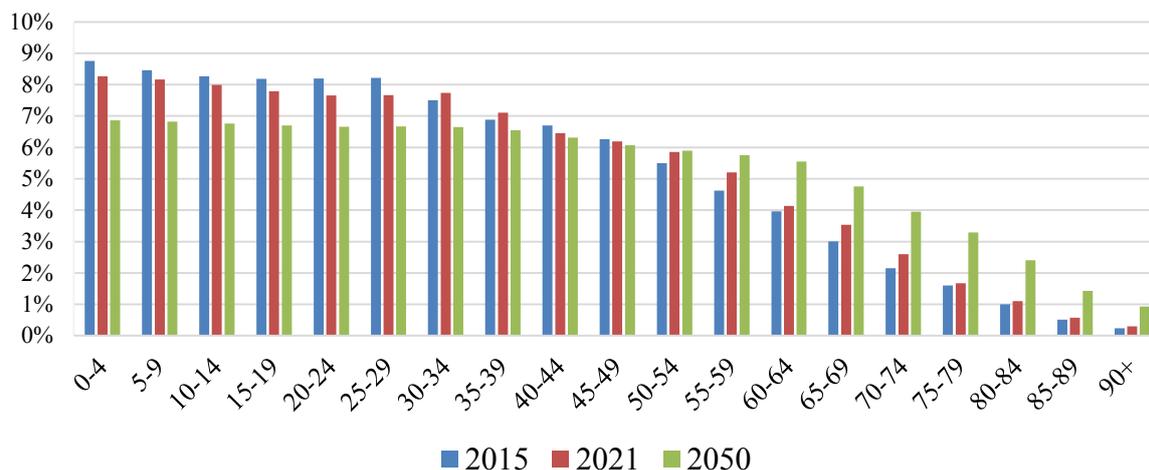


Figura 8. Estimación de la proporción de la población mundial por rango de edades. Adaptado de “International Data Base World Population by Age and Sex,” por US Census Bureau, 2010. Recuperado de <http://www.census.gov/idb/worldpopinfo.html>

Geográfico. El Perú se ubica en la región centro oeste de América del Sur, y tiene la tercera más grande extensión territorial en esta región; Lima, su capital, es considerada como el mayor centro de influencia política, comercial y financiera del Perú; esta ubicación en la región permite que el Perú intrínsecamente sea un nexo de tráfico comercial y turismo por cualquiera de las vías de comunicación, ya sean aéreas, ferroviarias, marítimas, o terrestres; además de tener el potencial de ser un centro estratégico en esta región (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005), de hecho “la ubicación del Perú en la costa occidental de América del Sur hace posible la proyección del país como *hub* natural, productivo y comercial en la región sudamericana” (MINRREE, 2015a, p. 16), e.g. al ser la agro-exportación una de las actividades de Perú, esta posición constituye una ventaja comparativa frente a otras opciones de interconexión entre países de la región y el mundo. De esta manera, se puede apreciar que las características geoestratégicas del Perú lo convierten en un país con alta capacidad para realizar operaciones de comercio internacional.

Adicionalmente posee recursos naturales biodiversos, los cuales han sido explotados históricamente, favorecidos por la variedad de microclimas, 84 de 114 existentes en el mundo (MINDEF, 2005). El Perú es considerado una de las 10 principales naciones que proveen alimentos al mundo, ejemplo de ello es que, en el 2015, como productor y exportador, se

ubicó mundialmente en: (a) el primer lugar en espárragos, quinua, y maca; (b) el tercer lugar en palta Hass y alcachofas; y (c) el décimo lugar en la producción de arándanos, un producto que se encuentra en rápido crecimiento, según lo indicado por el Ministerio de Agricultura y Riego (“Perú: primer exportador,” 2015). Las características del Perú, i.e. el litoral de 3,080 kilómetros de longitud y sus características hidro-oceanográficas, favorecen el desarrollo de infraestructura portuaria adecuada a las actuales y futuras necesidades del comercio marítimo; los mega puertos se convertirán en una necesidad para el comercio mundial obligando la planificación del desarrollo de infraestructuras portuarias con el fin de obtener una ventaja ante otros países de la región y mantener una participación activa en la cuenca del pacífico, para facilitar un acceso más directo hacia la misma a los países de América del Sur en la cuenca del Atlántico (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2010).

Económico. El crecimiento de la economía mundial entre los años 2014 y 2015 fue de 3% anual, además se estima que para el 2037 el crecimiento se duplique frente al 2015 y para el 2050 se triplique; con la expectativa de un lento crecimiento después del 2020, debido a que las tasas de crecimiento en las grandes economías como China y otras economías emergentes tienden a establecer tasas más sostenibles en el largo plazo (PricewaterhouseCoopers International Limited [PWC], 2015).

A pesar que la coyuntura mundial se torna menos favorable y que los aumentos de la productividad de las últimas décadas se disipan, se proyecta un crecimiento positivo en los mercados emergentes según se aprecia en la Figura 9, el cual estará condicionado a la búsqueda de nuevas políticas económicas apoyadas en reformas fiscales estructurales, que permitan crear un ambiente con menor nivel de burocracia y regulaciones para los inversionistas (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2014).

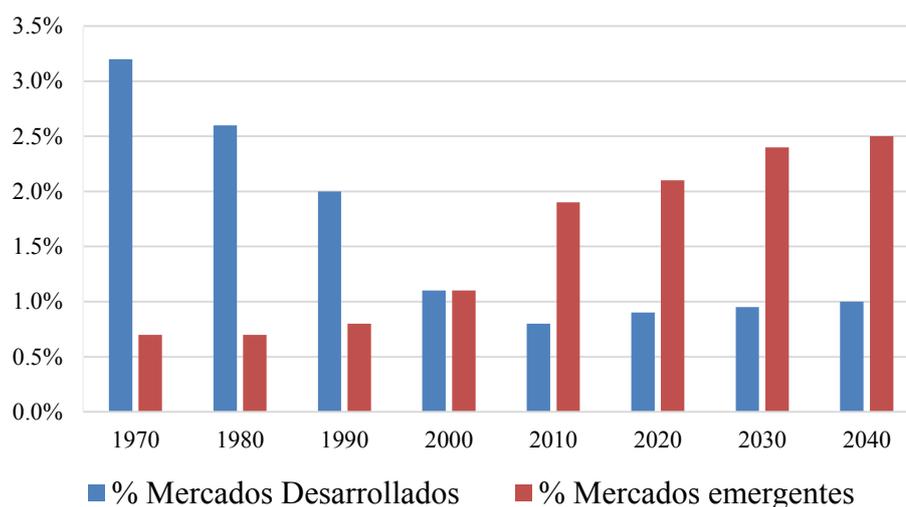


Figura 9. Contribuciones al crecimiento global comparativo por décadas entre los mercados desarrollados y los mercados emergentes. Adaptado de “El Mundo en el 2050,” por HSBC Global Research, 2012, p.2. Recuperado de https://www.hsbc.com.ar/es/empresas/pdf/world_2050_esp.pdf

Asimismo, se estima el ingreso en el panorama económico mundial de México e Indonesia, países considerados actualmente como emergentes, aparte de los ya conocidos BRICS, Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica; por otro lado Nigeria y Vietnam, para el 2050 se establecerán dentro de los 20 países líderes en economías globales; sin embargo, para que dicho proceso se pueda dar con éxito, las compañías que pertenezcan a dichos países deberán lograr ciertos objetivos como: (a) entender las regulaciones y políticas de los países con los que realizará operaciones económicas; y (b) formular planeamientos estratégicos que tengan como meta definir estrategias de ingreso y de búsquedas de alianzas estratégicas adecuadas y sostenibles (PWC, 2013). Los puntos mencionados anteriormente se refuerzan con las proyecciones realizadas por el Economist Intelligence Unit (2016), hasta el año 2020, según la información mostrada en la Tabla 5, las regiones emergentes como Latinoamérica, África Sub-Sahariana, Asia & Australasia presentarán un crecimiento mayor al promedio mundial.

Tabla 5

Participación en el PBI Mundial por Región

Región	Crecimiento del PIB real (%)									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mundo	2.8	2.2	2.2	2.5	2.4	2.3	2.6	2.8	2.3	2.7
Norte América	1.7	2.2	1.6	2.4	2.3	1.9	2.3	2.3	1.0	2.2
Europa	2.2	0.0	0.6	1.4	1.5	1.5	1.8	1.9	1.8	1.9
Asia & Australasia	4.2	4.4	4.4	4.0	4.0	4.0	3.8	3.8	3.6	3.6
Latino América	4.7	3.2	2.9	1.3	0.1	-0.3	1.9	2.9	2.9	3.1
Medio Oriente & Nor África	3.4	3.8	1.8	2.4	2.1	2.0	3.0	3.9	3.8	4.1
África Sub-Sahariana	4.6	4.2	4.7	4.4	3.0	2.3	3.3	3.9	3.8	3.8

Nota. Adaptado de "Global Forecasting Service Global Outlook Summary," por The Economist Intelligence Unit Limited, 2016, p. 4. Copyright 2016 por The Economist Intelligence Unit Limited. Recuperado de <https://gfs.eiu.com/content/GetFile.ashx?Request=SUMMARY>

El gobierno peruano está incentivando activamente la inversión privada para el desarrollo de proyectos de servicios públicos e infraestructura (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2015); los cuales ayudarán a mejorar los niveles de competitividad a fin de que Perú se consolide como nexo de comercio internacional entre los mercados de América del Sur, asiáticos y estadounidenses. Por otro lado, el Perú tiene un rico potencial en la producción de recursos, como la producción agropecuaria. En la Tabla 6, se puede observar la producción por subsector agrícola y pecuario. Este análisis es importante considerando que gran parte de los clientes de NT son agroexportadores. Además, la demanda mundial de perecibles de los dos mayores países importadores del mundo, EEUU y China, se encuentra en crecimiento, tal como se puede observar en la Figura 10.

Tabla 6

Producción Agropecuaria según Subsector y Principales Productos de Perú 2013-2015

Principales Productos			Enero-Junio		Variación Absoluta	Variación %
	2013	2014	2014	2015	2015/2014	2015/2014
Subsector agrícola						
Caña de Azúcar	10,992.2	11,389.6	5,446.9	4,576.7	-870.2	-16.0
Alfalfa	6,986.8	6,608.1	3,817.1	3,846.5	29.4	0.8
Papa	4,569.6	4,703.6	3,345.6	3,421.5	75.9	2.3
Arroz Cáscara	3,046.8	2,895.8	1,812.2	1,981.4	169.2	9.3
Plátano	2,113.8	2,125.8	1,068.6	1,030.5	-38.1	-3.6
Maíz Amarillo Duro	1,364.7	1,227.4	616.6	672.5	55.9	9.1
Yuca	1,191.6	1,195.9	554.4	600.7	46.3	8.3
Cebolla	747.9	758.2	252.7	258.1	5.4	2.2
Palma Aceitera	566.6	617.6	308.4	314.3	5.8	1.9
Uva	439.2	507.1	232.0	249.4	17.5	7.5
Naranja	441.1	450.4	209.6	205.7	-3.8	-1.8
Piña	448.9	455.3	229.1	240.2	11.1	4.8
Maíz Choclo	399.4	403.4	275.9	266.4	-9.6	-3.5
Mango	458.8	376.0	338.7	186.8	-151.9	-44.9
Espárrago	383.1	377.7	169.8	173.7	4.0	2.3
Mandarina	313.8	339.6	188.9	204.2	15.3	8.1
Palta	288.9	349.3	238.6	246.0	7.3	3.1
Maíz Amiláceo	307.5	302.1	222.2	220.7	-1.5	-0.7
Camote	292.1	278.3	117.3	124.6	7.2	6.2
Subsector Pecuario						
Leche fresca	1,807.8	1,840.2	968.1	994.4	26.4	2.7
Ave ^a	1,466.6	1,606.6	783.1	843.7	60.6	7.7
Vacuno ^a	373.7	384.8	189.8	191.3	1.5	0.8
Huevos	349.8	358.6	176.5	189.1	12.6	7.1
Porcino ^a	170.2	180.5	87.4	91.9	4.5	5.1
Ovino ^a	87.3	86.1	43.4	44.1	0.7	1.7
Alpaca ^a	27.0	28.0	14.6	14.9	0.3	2.1
Caprino ^a	16.1	15.4	7.9	7.6	-0.3	-3.2
Lana	10.4	10.0	7.7	7.6	-0.1	-0.9

Nota. Tomado de "Perú Síntesis Estadística 2015," por INEI, 2015a, p. 62. ^a Animales en pie.

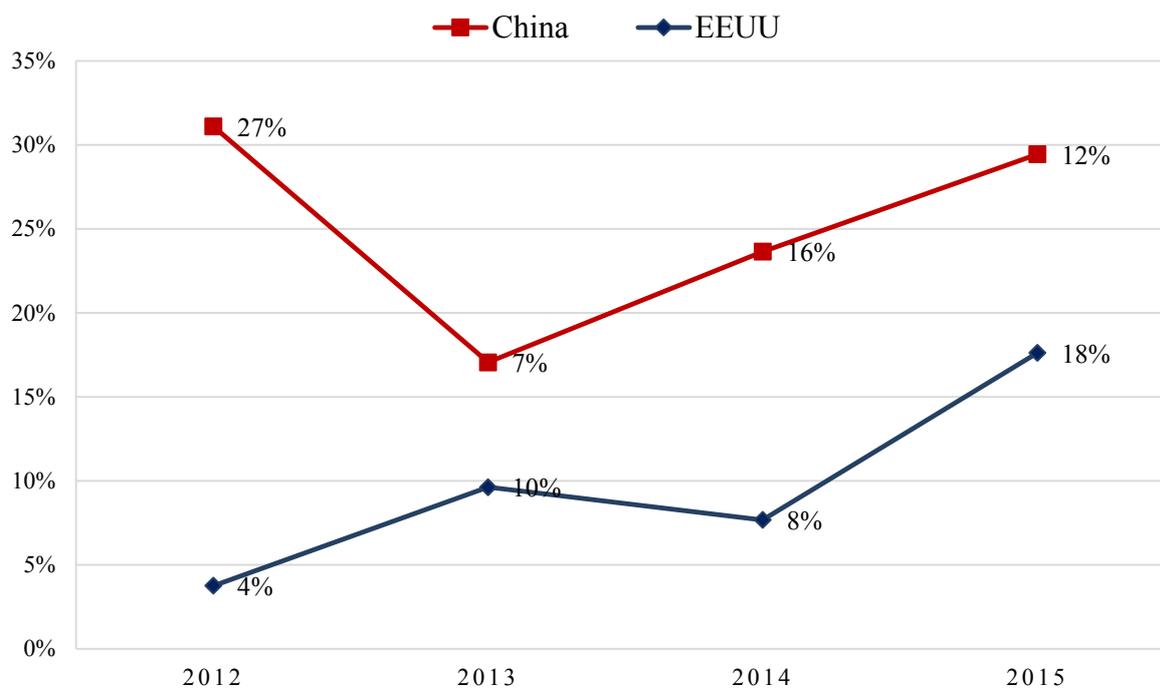


Figura 10. Crecimiento anual de las importaciones de EEUU y China. Adaptado de “Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.,” por Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional, 2016. Copyright 1999-2015 International Trade Centre. Recuperado de <http://www.trademap.org>

Tecnológico. En todo el mundo, cada día, los gobiernos y sus ciudadanos se enfrentan a retos difíciles como la pobreza, el desempleo, la falta de acceso a educación de buena calidad, la falta de productividad de las empresas y cambios climáticos; a lo largo de los años se ha descubierto que la tecnología es una gran herramienta para encontrar soluciones innovadoras frente a estos retos (World Economic Forum, 2015b). Según un estudio del Boston Consulting Group (BCG, 2013) para las empresas, especialmente aplicable a las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), adoptar tecnologías recientes e innovadoras generan beneficios en su productividad, desempeño, crecimiento y su capacidad para crear nuevos puestos de empleo a largo plazo. Además, según el estudio, en el año 2013, 27% de las PYMEs fueron capaces de hacer negocios a nivel internacional y las herramientas tecnológicas les facilitaban la conexión a los mercados globales (BCG, 2013). El impacto de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) se extiende mucho más allá que las ganancias de productividad y eficiencia; según El Foro Económico Mundial (2015) las TIC

son los impulsores de transformación económica y social dado que mejoran el acceso a los servicios, la conectividad, la creación de oportunidades, y la manera interacción entre el gobierno y sus ciudadanos; ellas cambian el mundo.

El éxito de un país para desarrollar sosteniblemente la tecnología depende de la calidad del entorno, así como de las condiciones del mercado, y de las condiciones de apoyo a la iniciativa empresarial a través de regulaciones y de incentivos gubernamentales (World Economic Forum, 2015b). Por ello, el gobierno peruano tiene que considerar la investigación y desarrollo a nivel nacional, como un punto imperativo a incluir en el presupuesto nacional para la inversión; según UNESCO Institute for Statistics (2015), en el año 2015 dicha inversión no ha sobrepasado el 0.25% del PBI del país, situándose por debajo de la media mundial, que es 1.7%. Además, Perú se encuentra en el puesto 90 sobre 143 países en el mundo según el Informe Global de Tecnología de la Información 2015, elaborado por El Foro Económico Mundial, que mide la competitividad de un país basado en el impacto de las TIC aplicadas; el puntaje global que obtuvo Perú en la Figura 11. Las conclusiones destacadas de este informe indican que Perú obtuvo un puntaje bajo en los siguientes indicadores, que se tienen que mejorar con el fin que pueda ser más competitivo en el rubro de TIC: (a) la eficacia de los organismos legislativos, (b) la independencia judicial, (c) la calidad del sistema educativo, y (d) la calidad de educación en matemáticas y ciencias (World Economic Forum, 2015b). Por otro lado, obtuvo un puntaje alto en los siguientes indicadores: (a) la disponibilidad de fondos de *venture capital*, (b) el número de procedimientos para iniciar un negocio, (c) la tasa de alfabetización de adultos; y es importante destacar que Perú ha mejorado su posición en el ranking cada año, lo que indica una mejora continua en la aplicación de TIC en el país (World Economic Forum, 2015b).

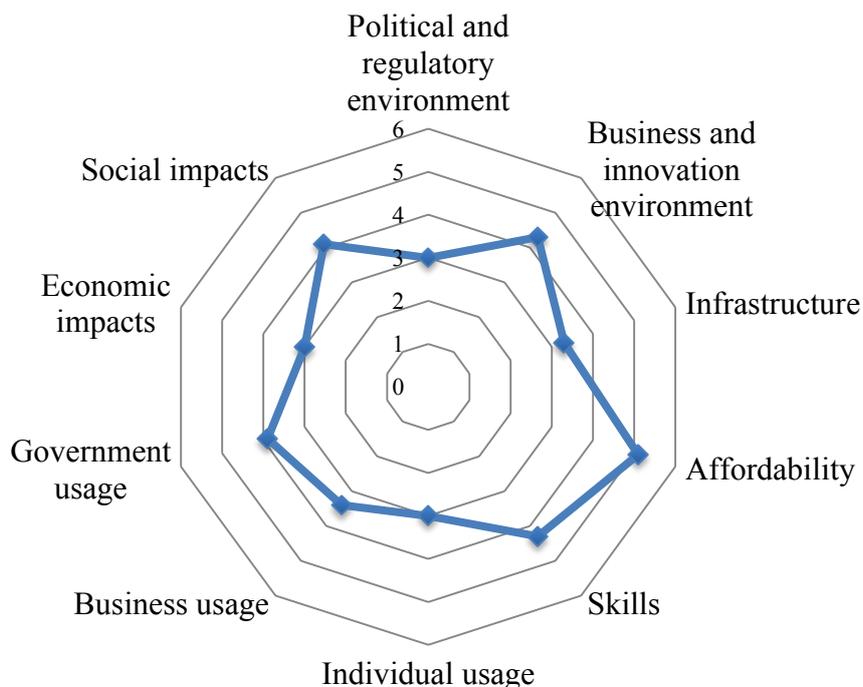


Figura 11. Evaluación de Perú en el informe global de tecnología de la información 2015. Adaptado de "Global Information Technology Report 2015," por World Economic Forum, 2015. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/global-information-technology-report-2015>

Histórico, sociológico, psicológico. Perú es un país con más de veinte mil años de civilización (PromPerú, n.d.); su historia está marcada por grandes culturas como la Inca, Paracas, Nazca, y Wari (ProInversión, 2012). La fusión de origen andino con colonizadores españoles, ha formado lo que es hoy la identidad peruana; esta identidad es rica y diversa incluyendo los espíritus y los valores orientales, la alegría y laboriosidad africana y costumbres adoptados de los italianos, los franceses, los japoneses, y los alemanes (PromPerú, n.d.).

Según un reporte de U.S. News & World Report L.P. (2016), que evalúa la percepción general global de los países, a partir de una muestra que busca ser representativa de la población mundial, en base a características cualitativas, impresiones que pueden potenciar el comercio, viajes e inversión y afectar la economía nacional; el Perú fue ubicado en el puesto 34 entre 60 países evaluados, que significó el tercer lugar dentro de América

Latina, después de Brasil y México. Esto puede ser un indicador que Perú tiene un potencial percibido globalmente que podría en el futuro favorecer la inversión extranjera.

Como parte de un análisis sociológico, un alto porcentaje de la población económicamente activa (PEA) se encuentra sin estudios superiores completos, equivalente al 69% en 2014, y el 31% restante se conforma de población que tiene educación superior universitaria y no universitaria (INEI, 2015c); este bajo nivel educativo puede ser un limitante para la productividad del país.

En cuanto al aspecto psicológico, basado en la investigación de Datum (2015), se encontró que el 53% de la población peruana tiene una inclinación centro en el aspecto ideológico; i.e. “personas que comparten características ideológicas, prefiriendo una ubicación equilibrada entre estado y libertad individual” (Datum, 2015, p. 9). Además, algunas de las características que acompañan a ésta clasificación son: (a) ser trabajadores independientes, (b) tener educación secundaria, (c) 14% aprueban la gestión presidencial, (d) 51% está a favor de la minería (Datum, 2015).

Organizacional y administrativo. “Perú es una república de representación democrática” (PromPerú, n.d., párr. 4); sin embargo, según algunos indicadores a nivel internacional, el gobierno peruano tiene oportunidades para mejorar en su organización y administración. Los indicadores mundiales de gobernabilidad publicados por el Banco Mundial permiten medir con un puntaje entre -2.5 y 2.5 el estado del gobierno en seis criterios: (a) representatividad y responsabilidad, (b) estabilidad política y ausencia de violencia, (c) efectividad gubernamental, (d) calidad regulatoria, (e) poder de la ley, y (f) control de la corrupción (Kaufmann, Kraay, & Mastruzzi, 2010). En los últimos años, Perú muestra una tendencia negativa principalmente en dos de los criterios, la efectividad gubernamental y el control de la corrupción; y estable y positivo en los demás criterios (World Bank, 2016).

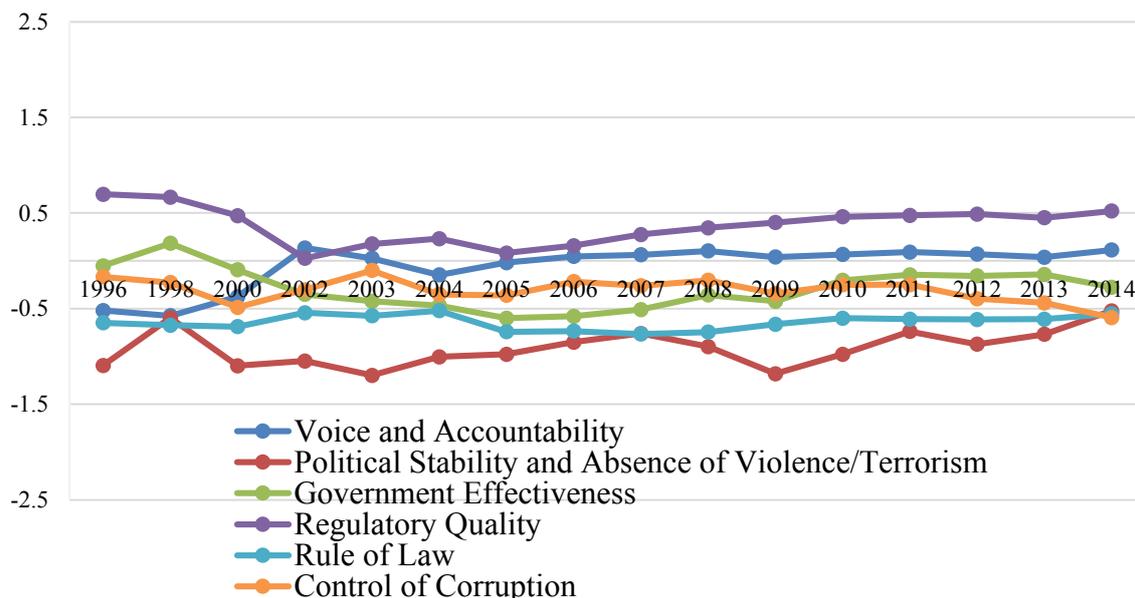


Figura 12. Indicadores de Gobernabilidad mundial para el Perú entre 1996 y 2014. Adaptado de “Worldwide Governance Indicators,” por World Bank, 2016. Recuperado de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#doc-sources>

Militar. Según el Central Intelligence Agency (n.d.), en 2012 el gobierno peruano ha destinado 1.28% del PBI a gastos militares a los programas militares y los programas de la policía nacional. Por otro lado, según el ranking Global Firepower (GFP) Perú se encuentra en el puesto 51 sobre 215 países a nivel mundial, acerca de la fuerza militar de su ejército en el mundo; y en el cuarto lugar en América del Sur, precedido por Brasil, Chile y Argentina; y ello puede favorecer al crecimiento y progreso social del país; sin embargo las inversiones realizadas por los países de la región, no son comparables con las realizadas por los líderes mundiales, i.e. Estados Unidos, Rusia, China, e India (“Perú tiene la cuarta,” 2015).

3.1.3 Principios cardinales

Influencia de terceras partes. El Perú al igual que el resto de economías emergentes continúa en un proceso de apertura a nuevos mercados económicos. “Al inicio de los años noventa, el Perú era considerado una paria en el escenario internacional” (“Un Perú globalizado,” 2015, párr. 2) y los múltiples problemas económicos generaban la exclusión del país del sistema financiero internacional; sin embargo, el gobierno estableció políticas que permitieron la reinsertión del Perú al mercado internacional; además, se tomaron medidas

con la finalidad de re-posicionar al Perú en el mundo, esto facilitó que los gobiernos democráticos del 2000 apunten a la consolidación del comercio exterior a través de la firma del tratado de libre comercio (TLC) con EEUU, lo cual funcionó como un catalizador para más TLCs con países como: Tailandia, Singapur, Canadá, y la Unión Europea (“Un Perú globalizado,” 2015). Si bien en dichos períodos aún se mantenía un sesgo-agroexportador las medidas aplicadas como parte de la apertura comercial como la abolición de controles de precios, la liquidación de monopolios estatales de comercio exterior, la reducción de aranceles, entre otros; permitieron establecer una base para el crecimiento del sector exportador (Vega, 2007).

Al 2016, el Perú mantiene con 15 acuerdos comerciales; uno de los hitos de la integración latinoamericana es la creación de la Alianza del Pacífico, que plantea una conexión comercial con México, Colombia, Chile y Perú (“Un Perú globalizado,” 2015). Lo dicho anteriormente ha tenido un impacto positivo en el fortalecimiento de las relaciones comerciales peruanas con otros países, de manera que se incrementa el nivel de importaciones y exportaciones, y la cadena de suministros que participa en dicho proceso de intercambio se beneficia, impactando potencialmente en economía del país.

Influencia comercial. China y los Estados Unidos (EEUU) son los países con la influencia más grande en el comercio exterior del Perú; según INEI (2016), en noviembre de 2015, Estados Unidos recibió un valor de \$237 millones de exportaciones peruanas, y China de \$227 millones, lo que los convierte en los principales destinos de exportación; en la área de importaciones de bienes de consumo, China ocupó el primer puesto con importaciones de \$180 millones; y en la área de materias primas, EEUU ocupó el primer puesto con importaciones de \$192 millones, y China el segundo con \$115 millones (INEI, 2015d).

Actualmente, la influencia de China sobre la economía del Perú constituye un factor imprescindible para el avance económico del país, y en la medida que el enorme país asiático

siga siendo la gran fábrica del mundo, puede esperarse que siga constituyendo un elemento importante y positivo para el dinamismo productivo del Perú. Deben tomarse en cuenta los riesgos que conlleva una desaceleración en la economía china, lo cual afecta al desempeño de la actividad nacional a través de menores exportaciones a dicho mercado. Esto se da porque ante un enfriamiento de China, esta nación restringe su demanda de materias primas como las que Perú suministra, especialmente metales de uso industrial y harina de pescado. Del mismo modo, este menor dinamismo afecta los términos de intercambio comercial, ocasionando que los precios de las exportaciones se reduzcan y consecuentemente tiende a disminuir los ingresos por ventas al exterior no sólo a China sino con otros países del mundo (Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], 2013).

Influencia política. Actualmente, Perú sigue siendo influenciado por las acciones políticas de los otros países de la región de América del Sur. Sin embargo, en este momento, salvo el gobierno de los EEUU que ayuda a Perú en su lucha contra los narcotraficantes, no existe otro país dominante que tiene una influencia política que lo afecta directamente.

Lazos pasados y presentes. Los lazos entre países pueden ser generados por intereses en común que han permitido la unión durante años, o por el contrario intereses opuestos que han generado conflictos históricos. Por ejemplo, se conoce que el Perú es un país que históricamente mantuvo conflictos con Chile y Ecuador por temas limítrofes; uno de los recientes problemas fue en 2008, cuando Perú inició el proceso judicial en la Corte Internacional de Justicia contra Chile por la frontera marítima, con lo que ganaría unos 35,000 kilómetros cuadrados de aguas en el Pacífico (“Perú gana zona marítima,” 2014). De esta manera, el Perú ha tenido algunos conflictos en el pasado, pero en los últimos años se han canalizado por los medios diplomáticos pertinentes.

Contra-balance de los intereses. Existen diferentes intereses comunes entre países vecinos del Perú, como el desarrollo de mercados; sin embargo, también existen diferencias

ideológicas que pueden generar una relación distante entre países, bloqueando la interacción entre dichas economías. En específico, en la situación del Perú se puede mencionar lo siguiente: que tanto Perú como China poseen ventajas comparativas distintas, por ejemplo, en el caso de Perú, posee recursos naturales primarios, los cuales son de interés estratégico para el desarrollo económico de China; por otro lado, existen diferencias del tipo político-ideológico entre dichos países, las cuales, a fin de poder desarrollar mercados sólidos, son dejadas en la periferia.

Conservación de los enemigos. La amistad y enemistad entre países se puede generar por diferencias entre los intereses originados en algún periodo histórico o en alguna coyuntura concreta, dichas relaciones se pueden mantener por largos periodos o pueden ser subsanadas gracias a los acuerdos de cooperación e integración para lograr un interés común, por lo que mantener a un enemigo puede ser bueno ya que en el futuro pueda convertirse en un aliado; claro ejemplo es la relación entre Ecuador y Perú que después de décadas, casi siglos de conflictos, incluso bélicos, fueron capaces de tener buenas relaciones. Otro enemigo histórico es Chile, sin embargo, gracias a intereses comunes han logrado desarrollar una buena relación (“Amigos y Enemigos,” 2014). De esta manera, por más que en el pasado el estado peruano tuvo enemigos, actualmente no los tiene, lo que influencia en la baja competitividad nacional.

3.1.4 Influencia del análisis en New Transport

En conclusión, existen diferentes recursos y alianzas en el país, así como un contexto económico creciente que puede ser aprovechado por NT; partiendo de la posición estratégica geográfica que mantiene al Perú, así como intereses comunes con grandes mercados globales como EEUU y China, los cuales favorecen al comercio internacional; dicha ventaja comparativa favorece a los clientes de NT que en su mayoría son agroexportadoras, e indirectamente a ésta. Por otro lado, las expectativas de crecimiento global del producto bruto

interno (PBI) y del comercio exterior favorecen indirectamente a NT. Asimismo es importante mencionar que existen aspectos en los cuales el país debe mejorar: (a) aumentando el índice de competitividad al nivel de los países que brindan servicios logísticos integrales reconocidos mundialmente, (b) incrementando la inversión en investigación y desarrollo a nivel de dichos países, de modo NT pueda llegar a ser una empresa de clase mundial con el soporte necesario del país; (c) mejorando la eficiencia gubernamental para soportar a las empresas en la mejora de sus actividades económicas.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Las ventajas competitivas de la organización se pueden generar por diferentes aspectos relacionados al país, continente, región o Estado (D'Alessio, 2014).

3.2.1 Condición de los factores

En los países desarrollados, los factores más importantes de las ventajas competitivas no son heredados, sino creados (D'Alessio, 2014); por lo tanto, si bien existen factores como la situación geográfica y los recursos naturales que otorgan una ventaja comparativa al país, se busca analizar factores que han sido desarrollados y permitan competir a nivel global. El Foro Económico Mundial ha publicado el *Global Competitive Report 2015-2016*, o Reporte de Competitividad Global 2015-2016, que presenta un marco de indicadores comparativos en 12 pilares, que permiten evaluar la competitividad del Perú.

Se puede observar que el Perú tiene una alta competitividad en el panorama macroeconómico, algunos de los aspectos considerados en esta evaluación fueron la inflación, la deuda pública, y el ahorro nacional. En la década del 2005 al 2014, Perú tuvo uno de los crecimientos económicos más rápidos de Latinoamérica, es así que en dicha década Perú se mantuvo en un entorno de baja inflación con un 2.9% en promedio, gracias entre otras cosas a las políticas macroeconómicas prudentes (Banco Mundial, 2015b).

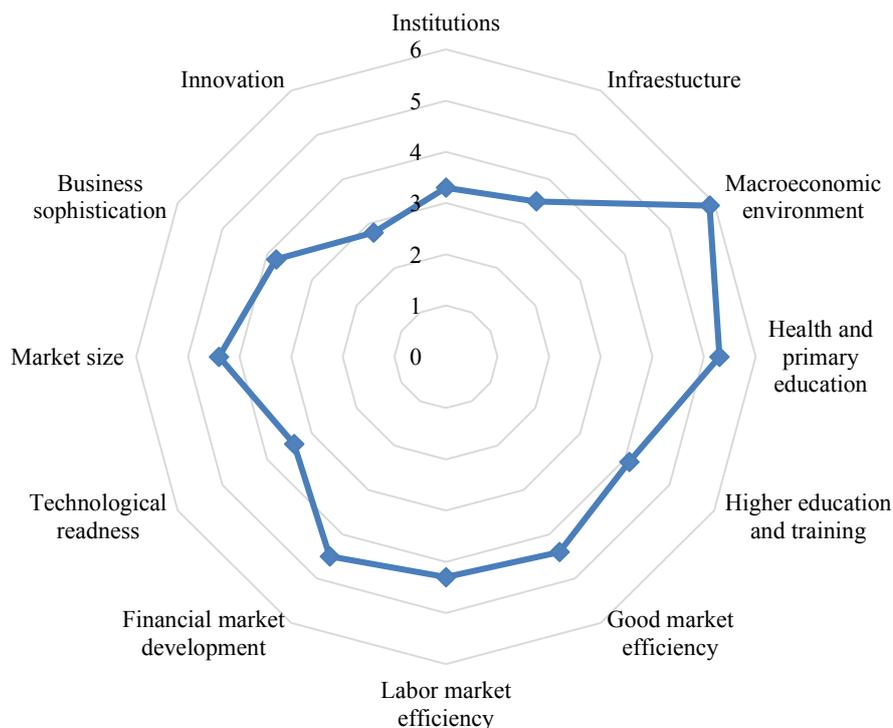


Figura 13. Perú en el índice de competitividad global 2015-2016. Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2015-2016,” por World Economic Forum, 2015a. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

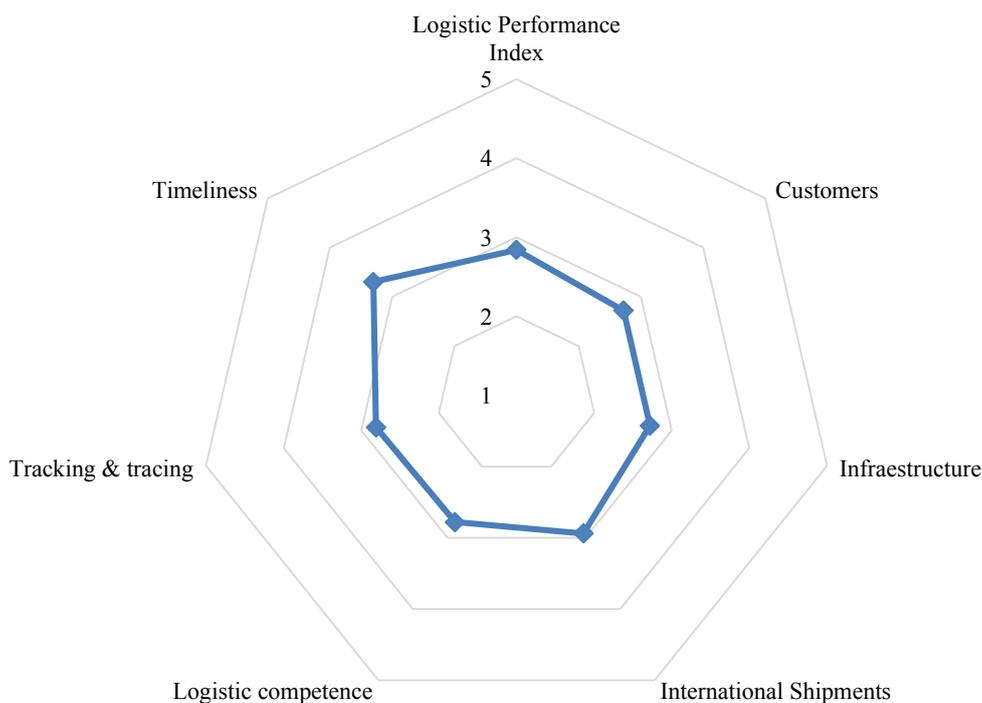


Figura 14. Índice de desempeño logístico de Perú en 2014. Adaptado de “International LPI from 2007 to 2014,” por World Bank (Banco Mundial), 2014. Recuperado de http://lpi.worldbank.org/sites/default/files/International_LPI_from_2007_to_2014.xlsx

Por otro lado, en el 2014, el Banco Mundial emitió un reporte sobre desempeño del sector logístico en el Perú, que muestra indicadores bajos, los cuáles se pueden observar en la Figura 14, por lo que el país deberá fortalecer dichas áreas para poder mejorar su nivel de competitividad en el sector.

3.2.2 Condición de la demanda

Conocer a mayor profundidad los requerimientos del cliente, permitirá a los operadores logísticos del país ser más competitivos. Algunos de los requerimientos principales de los clientes son el tiempo de entrega, precios bajos y que puedan tener un nivel alto de confianza en que su operador logístico podrá cumplir con todos sus requerimientos; tal como se mencionó en el Capítulo I los clientes son sensibles al precio, y en ocasiones seleccionan un servicio a bajo costo a pesar de la calidad, sin embargo, el nivel de atención personalizado que reciben cada vez toma mayor importancia.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En base al índice de desempeño logístico (LPI) del Banco Mundial, Perú se encuentra en la posición 71 entre 160 países en competitividad logística; este bajo desempeño está explicado principalmente por la baja eficiencia aduanera, i.e. simplificación administrativa y tiempos, la calidad de los servicios, y la trazabilidad, indicadores que sitúan al país en los puestos 96, 76, y 83, respectivamente (“Comex: Cadena logística,” 2015).

Según Lumbreras y Di Lello (2015) los principales actores del sector logístico en Perú pueden agruparse en los siguientes rubros: (a) transporte terrestre de carga, (b) transporte marítimo, (c) manipulación de carga, (d) almacenamiento y depósito, (e) operadores logísticos, (f) aerolíneas, y (g) agencias de aduanas. Además, según TOP ONLINE VIP hay 978 compañías relacionadas al sector logístico, destacando que 478 de estas se ubican en el sector de transporte de carga terrestre (citado por Lumbreras & Di Lello, 2015), ver Figura 15.

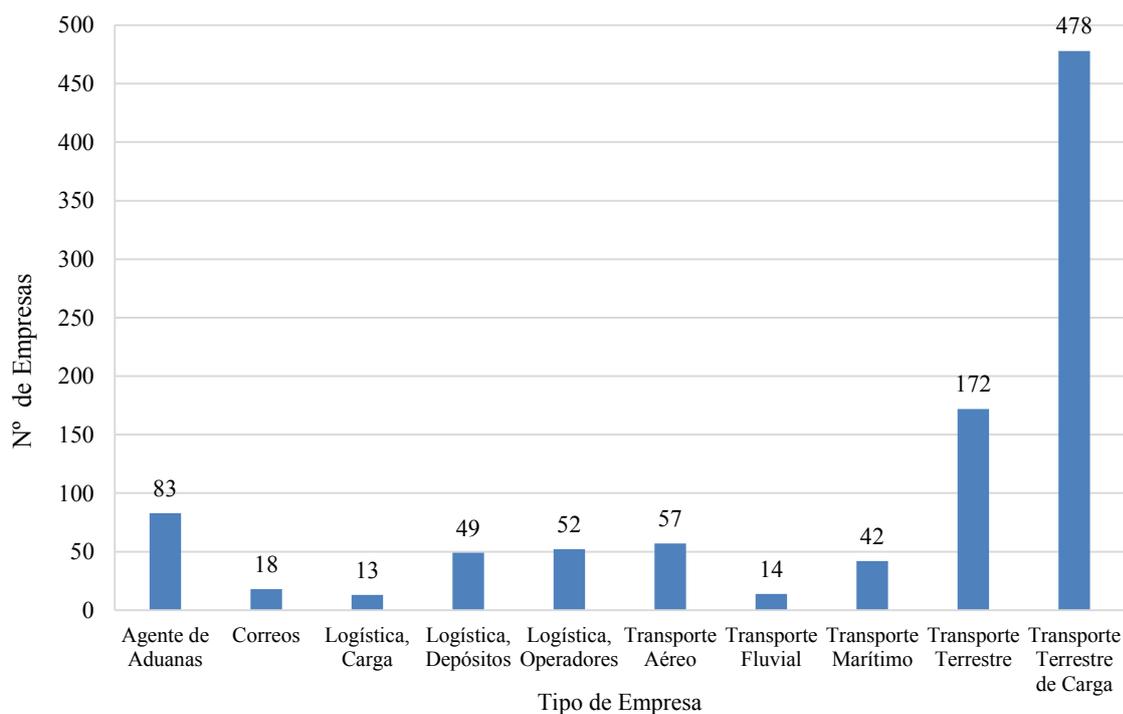


Figura 15. Gran y mediana empresas en el sector logístico peruano. Adaptado de “Logística y Cadena de Suministros en el Perú,” por J. C. Lumbreras y R. Di Lello, 2015. Copyright 2015 por Perú: Top Publications S.A.C.

En específico, la demanda del sector de transporte, ha crecido en los últimos años, debido a las empresas que llevan a cabo actividades de exportación e importación; por ejemplo, debido a las agroexportaciones no tradicionales, el crecimiento del sector transporte en 2014 ha sido 28%, es decir US\$ 6.8 millones (“Once empresas agroexportadoras,” 2014).

Actualmente no existe una estandarización de servicios logísticos, ya que cada actor logístico provee un portafolio diferente de servicios, que se interrelacionan entre sí, por lo que puede resultar difícil identificar un competidor directo para un determinado actor logístico. Sin embargo, existen clasificaciones como *third party logistics provider* (3PL) y *fourth party logistics provider* (4PL) que ofrecen servicios diferentes.

Según la definición del Council of Supply Chain Management Professionals (2013), un 3PL es una empresa que ofrece servicios logísticos, que preferentemente están integrados o agrupados, para el uso de sus clientes; estas empresas facilitan el movimiento de materiales o bienes de los proveedores a los fabricantes y los productos terminados de los fabricantes a

los distribuidores y consumidores finales. Ejemplos de los servicios que ofrecen son (a) el transporte, (b) almacenaje, (c) *cross-docking*, (d) gestión de inventario, (e) empaquetado, y (f) transporte de carga (Council of Supply Chain Management Professionals, 2013).

Actualmente la rivalidad existente entre los actores logísticos en el Perú es alta, dado que los clientes, son en su mayoría sensibles al precio, por lo que no mantienen una fidelidad a la compañía que les ofrece el servicio, y además no utilizan el servicio de un único proveedor logístico. Asimismo, si bien existe una alta y buena comunicación entre líderes de dichos actores logísticos que comparten información respecto al sector y al desarrollo de la industria, existe una actitud conservadora y proteccionista respecto a la cartera de clientes que cada uno maneja.

3.2.4 Sectores relacionados y grupos de apoyo

El sector transporte cuenta con grupos de apoyo, representados principalmente por las aerolíneas y las navieras que realizan transporte de carga. Según Lumbreras y Di Lello (2015), las aerolíneas más grandes son (a) Lan Perú S.A., (b) Trans American Airlines S.A., (c) Lan Cargo S.A. SUC. Perú, (d) Helicopteros del Sur S.A., y (e) KLM CIA Real Holandesa de Aviación; las navieras más grandes son (a) Naviera Transoceanica S.A., (b) IMI del Peru S.A.C., (c) Consorcio Naviero Peruano S.A., (d) Transgas Shipping Lines S.A.C., y (e) Naviera Oriente S.A.C. Los principales terminales del Perú son DP World, APM Terminals, Empresa Nacional de Puertos (ENAPU).

3.2.5 Influencia del análisis en New Transport

Los clientes de la industria de operadores de carga, se caracterizan por ser sensibles al precio, exigentes en cuanto al servicio personalizado, además ellos usan varios agentes de carga, agentes de aduanas y agentes marítimos simultáneamente a fin de diversificar el riesgo por incumplimiento, debido a la poca confianza ofrecida por los operadores logísticos nacionales. Además, NT puede aprovechar las ventajas comparativas del país trabajando con

empresas agroexportadoras, las cuales han tenido como herencia los recursos naturales estratégicos, así como las condiciones favorables de factores para el país; en consecuencia, si los clientes de NT aprovechan dichas ventajas aumentando el volumen de sus operaciones, generarán un incremento indirecto en las operaciones de NT. Por otro lado, la organización puede aprovechar la buena reputación adquirida y las alianzas estratégicas con sus grupos de apoyo para poder obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis PESTE es una “evaluación externa [...] enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma” (D’Alessio, 2014, p.34). El análisis PESTE comprende el análisis de las siguientes fuerzas o dimensiones: (a) políticas gubernamentales, (b) económicas-financieras, (c) sociales, demográficas y culturales, (d) tecnológicas científicas, y (e) ecológicas ambientales. En las siguientes secciones se presenta el análisis de cada una de estas fuerzas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Las “[políticas de inversiones] y la dinámica comercial impulsada por los acuerdos comerciales, hacen del Perú una eficiente plataforma productiva y de exportación [permitiendo accesos preferentes a mercados extranjeros]” (MINRREE, 2015a, p. 16). El Perú ha implementado regímenes especiales que promueven el desarrollo de las inversiones privadas para impulsar el crecimiento económico (MINRREE, 2015a, p. 15).

Corrupción. Por otro lado, el país tiene indicadores no favorables en los niveles de corrupción, por ejemplo para el año 2015 según el resultado del ranking de nivel de percepción de corrupción realizado por la *Transparency International- The global coalition against corruption*, o Transparencia Internacional- La coalición mundial contra la corrupción, sobre una evaluación de 168 países, el Perú obtuvo un puntaje de 36 en una escala de cero a

100, donde un mayor puntaje indica menor corrupción; y se ubicó en el quinto puesto con mejor índice de nivel de percepción de corrupción entre los países de la región de América del Sur (Transparency Internacional, 2015). Frente a esta problemática el presidente de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Luis Salazar, manifestó que “la corrupción es el principal problema del Estado, y que la burocracia se ha convertido en un caldo de cultivo para el pago de coimas” (“Empresarios culpan a burocracia,” 2015). En cuanto a la fortaleza de sindicatos en los puertos del Perú, éstos son poseedores de gran poder de negociación y pueden en muchos casos interrumpir el flujo normal del proceso de la cadena de exportación o importación.

Criminalidad. La delincuencia y la criminalidad afectan negativamente a las empresas que están directa o indirectamente relacionadas con las operaciones logísticas; generando que los precios de las pólizas de seguros se incrementen y que las operaciones de distribución y transporte de mercancías requieran mayor presupuesto, lo cual incrementa el nivel de precios que el cliente debe asumir por los productos que adquiere. Para Andrés Diez, gerente corporativo de Yobel SCM (Montoya, 2015) la delincuencia ha tenido un impacto económico negativo y opina que “Hemos incrementado nuestros costos en seguros y escoltas para las unidades en 300%, para prevenir robos, principalmente en los productos más susceptibles al mismo, como los productos tecnológicos o de consumo masivo, que son fáciles de colocar en el mercado” (párr. 2). Asimismo, la probabilidad del sembrado de drogas en contenedores es latente en nuestro país, sobre todo en la modalidad de transporte marítimo. Núñez del Prado (2015) manifiesta que “El narcotráfico es un problema que cada vez adquiere mayores proporciones y compromete a casi todas las áreas y actividades del país” (p.79). Esta situación, preocupa a los directivos de NT, pues consideran necesario tomar en cuenta la elaboración de planes de contingencia y fortalecer los niveles de seguridad y tecnología a fin de asegurar la tranquilidad del cliente.

Drawback. Es un sistema que busca restituir en forma parcial o total los gastos incurridos durante el proceso de comercio exterior definidos como derechos arancelarios, promoviendo de este modo el nivel de exportaciones peruano; el fin del mismo, es lograr la exoneración de aranceles de modo que incremente la competitividad de los productos peruanos en el mercado internacional (“Como deben solicitar,” 2014). En noviembre de 2014, el Ministerio de Economía y Finanzas anunció mediante Decreto Supremo N° 314-2014-EF que, a partir del 1 de enero de 2016, la tasa de drawback se reducirá de 4% a 3% en la exportación de mercancías. Esta reducción en la tasa de drawback podría generar una contracción en exportaciones del Perú en el futuro, especialmente para las PYMEs que necesitan aplicar el drawback para conseguir para sus productos un precio competitivo en el mercado internacional.

El carnet ATA. Entre los países que son signatarios del Convenio de Estambul, es un documento internacional que podría ser utilizado para realizar la importación temporal de ciertos bienes, sin pagar los aranceles de importación, bajo la condición de que los bienes será re-exportados dentro de un plazo establecido. Según la Asociación de Exportadores (ADEX, 2016), el Ministerio de Relaciones Exteriores pronto presentará la documentación al Congreso para la aprobación del “Convenio Relativo a la importación temporal”, también conocido como “Carnet ATA” (párr. 1). Para los bienes importados bajo el Carnet ATA, se presentará el documento en el aeropuerto y no se necesita contratar una agencia de aduanas para realizar la importación.

Otros cambios en la ley de aduanas. El Decreto Legislativo N° 1235, que fue publicado el 26 de septiembre de 2015, ha modificado la ley general de aduanas para incluir algunos temas importantes como: (a) las obligaciones de los concesionarios de puertos, aeropuertos y terminales terrestres internacionales para transmitir la información requerida

legalmente por SUNAT, cumplir con medidas adicionales de seguridad, y permitir el acceso aduanero a sus sistemas de control y seguimiento; (b) más seguridad en los puertos, aeropuertos y terminales terrestres internacionales los cuales ya cuentan con zonas de control no intrusivo; y (c) mayor flexibilidad de las leyes para rectificar las declaraciones anticipadas, sin importar el canal de control. Un mayor control y seguridad en los proveedores de los servicios al sector logístico, como el manejo de APM de los terminales terrestres, se traduce en mayor transparencia de parte de los operadores logísticos frente a sus clientes.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú se encuentra en un contexto externo favorable, con escenarios de alto crecimiento y baja inflación; no obstante, según Benza (2015) actualmente el país ha ingresado a un nuevo y retador periodo, debido a la desaceleración económica del 2014, influenciado por condiciones exógenas no favorables, decrecimiento de la confianza interna, y disminución de la inversión en el país. Asimismo, las condiciones climáticas no favorables perjudicaron la industria pesquera y el desarrollo de la inversión pública originando la contracción de la inversión bruta interna y las exportaciones en 4.8% y 1% respectivamente (Banco Mundial, 2015b). A pesar de esta situación, el PBI para el año 2015 se estimó por sobre el promedio mundial, i.e. 2.4% vs. 0.8% respectivamente, esto se puede evidenciar en la Figura 16.

Otro tema importante es que la calificación soberana de Perú proyecta buenos indicadores por parte de las agencias calificadoras de riesgo con mayor reconocimiento, por ejemplo Moody's otorgó una calificación de A3, con perspectiva estable, ratificada en 2015 ("Moody's ratificó calificación," 2015); complementariamente Standard & Poor's (S&P) y Fitch otorgaron una calificación de BBB+ (MINRREE, 2015a), superado por Chile en la región de América del Sur que obtuvo la mejor calificación, tal como muestra la Tabla 7. Asimismo es importante considerar que al cierre del 2014 el Perú alcanzó el segundo nivel

más bajo de riesgo país, superado por Chile como se muestra en la Figura 17, lo que refleja que el país se desarrolla en un contexto macroeconómico estable (MINRREE, 2015a), la buena calificación permite un incremento en la atraktividad del país para la inversión privada, y para 2016 se estima un crecimiento del PBI superior al 3% (Cámara de Comercio de Lima, 2015). Además, el Perú ha superado crisis económicas y sociales en los últimos 20 años, dando pasos a una mayor estabilidad, escalando al sexto lugar en América del Sur medido en paridad de poder adquisitivo (MINRREE, 2015a). Estas características anteriores tendrían incidencia directa en el desarrollo de confianza de los exportadores peruanos con respecto a sus clientes, además de permitir al importador considerar al Perú como opción confiable para establecer negocios bilaterales.

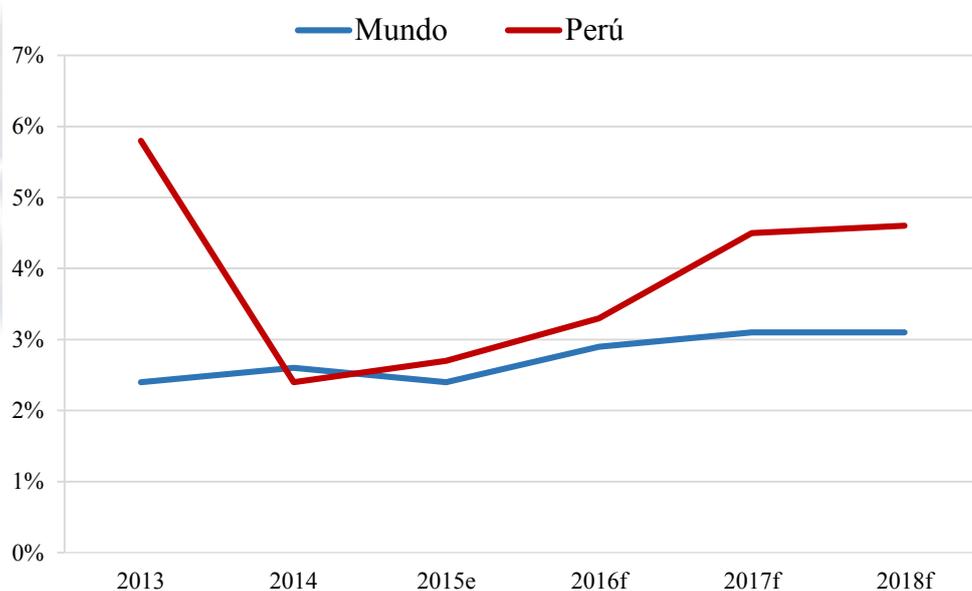


Figura 16. Evolución del crecimiento del PBI, comparando Perú con el resto del mundo. Tomado de “Perspectivas económicas mundiales - Pronósticos” por Banco Mundial, 2015a. Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data?region=LAC>

El actual mercado de las exportaciones en el país se ha visto influenciado por la globalización, la perspectiva de mercado potencial ha sido ampliada dejando de limitar el enfoque en países pertenecientes al continente, para considerar al mundo como un gran mercado. La estabilidad económica, la inflación controlada, el crecimiento económico acorde al promedio de la región, la firma de acuerdos económicos internacionales, la tendencia a la

desburocratización en términos de regulación, y la apertura económica de los países se han convertido en los catalizadores de la evolución del comercio exterior del país (MINRREE, 2015a).

Tabla 7

Calificación del Grado de Inversión del Perú

País	S&P	Fitch	Moody's
Chile	AA-	A+	Aa3
Perú	BBB+	BBB+	A3
México	BBB+	BBB+	A3
Colombia	BBB	BBB	Baa2
Brasil	BBB-	BBB	Baa2
Uruguay	BBB-	BBB-	Baa2
Bolivia	BB	BB-	Ba3
Paraguay	BB	BB-	Ba2
Ecuador	B+	B	B3
Venezuela	CCC+	CCC	Caa3
Argentina	SD	SD	Caa1

Nota. Adaptado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016,” por Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MINRREE), 2015a. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf.

Las exportaciones de Perú se dividen en dos categorías: (a) productos tradicionales, que consisten de productos como cobre, oro, derivados de petróleo, zinc, plomo, harina de pescado, café, gas natural, y hierro, y conforman los principales productos exportados; y (b) productos no tradicionales, que consisten de los productos principales exportados como uvas, espárragos, fosfato de calcio natural, mangos, paltas, placas de polímeros de propileo, calamar, cacao crudo, entre otros (INEI, 2016). Según INEI (2016), las exportaciones de productos tradicionales en 2015 se mantuvieron estables con respecto al año 2014, mientras las exportaciones de productos no tradicionales se redujeron por la menor demanda externa. Los principales destinos de exportaciones en 2015 fueron: (a) China, (b) EEUU, (c) Suiza, (d) Canadá, y (e) Chile; China y EEUU en conjunto recibieron 35.8% del volumen total exportado, con volúmenes individuales de 18% y 17.9% respectivamente; Suiza recibió 5.2%, Canadá recibió 5.0% y Chile recibió 4.0% del volumen de exportaciones, que se puede

ver en la Figura 18 (INEI, 2016). En el rubro de productos no tradicionales, los cuatro productos percibles más importantes en 2015 fueron: (a) uvas, las cuales incrementaron su volumen de exportación en 15.6% respecto al 2014; (b) espárragos, el cual ha bajado 3.7% en volumen de 2014 hasta 2015; (c) mangos y mangostanes, los cuales incrementaron su volumen de exportación por 56.1% respecto al 2014; y (d) paltas, las cuales bajaron su volumen de exportación por 1.8% respecto al 2014 (INEI, 2016). En la Figura 19, se puede observar la variación de volúmenes exportados de productos no tradicionales de 2014 hasta 2015.

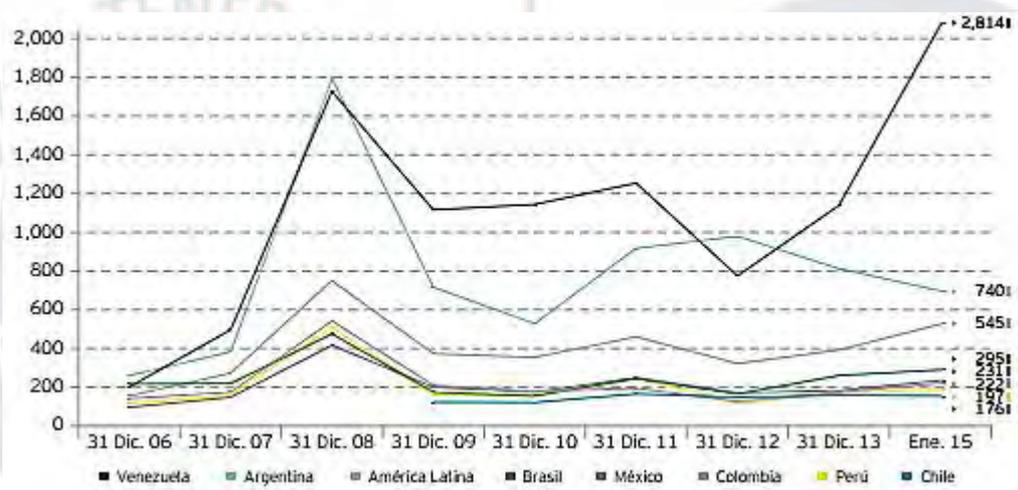


Figura 17. Indicador de riesgo país entre 2006 y 2015. Adaptado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016,” por Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MINRREE), 2015a. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf.

Al ser New Transport una empresa cuyo núcleo de negocio está enfocada en brindar servicios de agente de carga para los agroexportadores del país específicamente a los agroexportadores de espárrago fresco los cuales representan en promedio el 80% de sus operaciones, constituirá de gran importancia analizar la evolución de la industria en términos de crecimiento de la producción agroexportadora según la Figura 20 donde se puede observar que “en el período 2004 - 2013, el índice del volumen exportado de espárrago creció en 70,5%, lo que equivale a una tasa promedio anual de 6,1%” según el INEI (2014b). En la Figura 21 se puede apreciar que Estados Unidos fue el mayor importador del mercado de

espárrago nacional con una participación de mercado de 52%. En la Figura 22 se muestran los principales puntos de producción de espárrago en el país; en la Tabla 8 los volúmenes promedios de producción; y finalmente en la Figura 23 se muestra el nivel de ingresos entre 2012 y 2014 debido al comercio internacional de espárragos. Todo ello sugiere que la producción de espárragos está concentrada en la Libertad, e Ica, que está exportando en su mayoría a EEUU y su demanda desde Perú está aumentando.

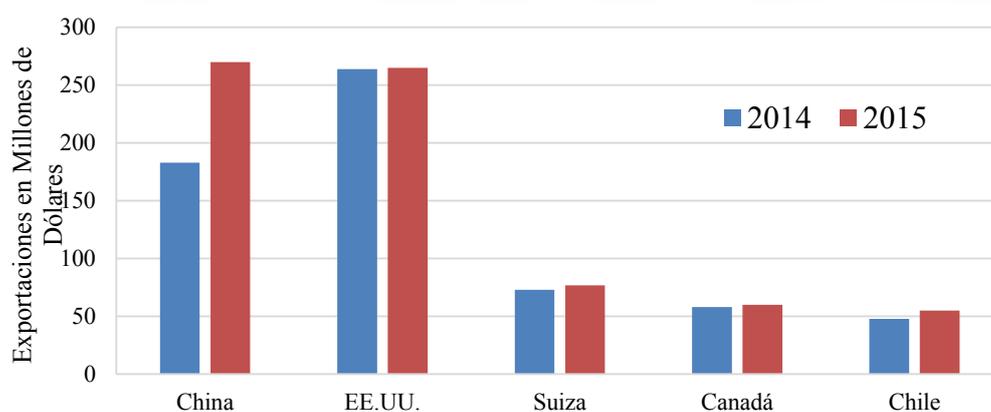


Figura 18. Exportación FOB, según país de destino: 2014-2015. Adaptado por "Evolución de las Exportaciones e Importaciones: diciembre 2015," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf

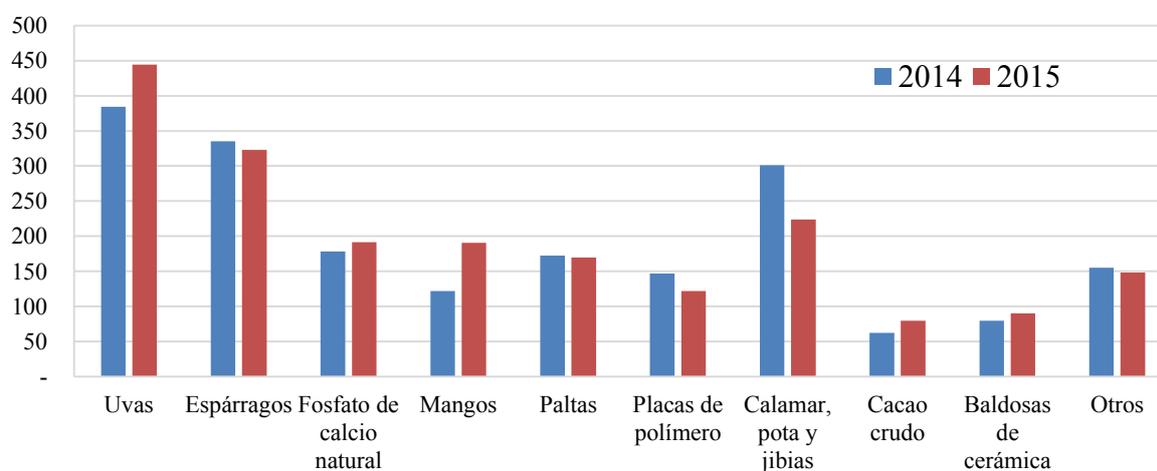


Figura 19. Exportaciones FOB en millones de USD de los principales productos no tradicionales: 2014-2015. Adaptado por "Evolución de las Exportaciones e Importaciones: diciembre 2015," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf

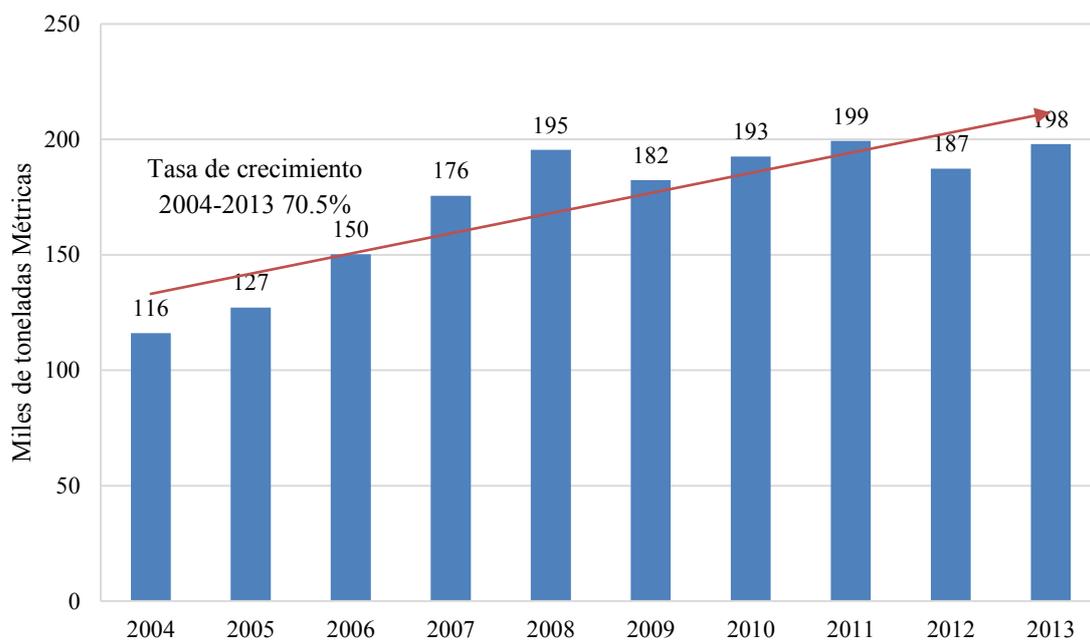


Figura 20. Índice del volumen exportado de espárrago 2004-2013. Adaptado de “Exportación de espárragos creció en 70.5%,” por INEI, 2014b. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/exportacion-de-esparragos-crecio-en-705-7781/>

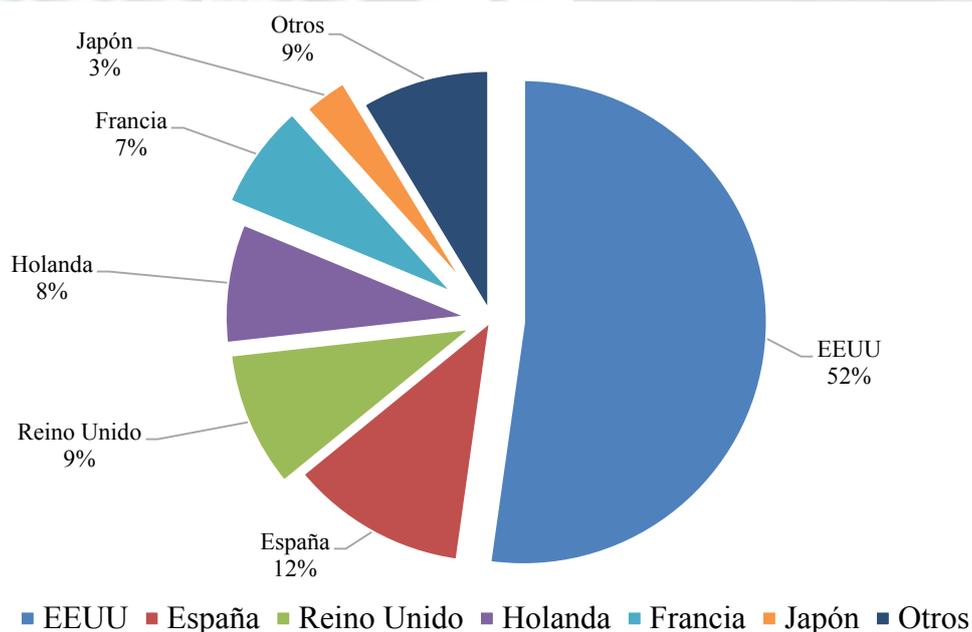


Figura 21. Volumen de exportación de espárrago por país de destino 2014. Tomado de “Exportación de espárragos creció en 70,5%” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014b. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/exportacion-de-esparragos-crecio-en-705-7781/>

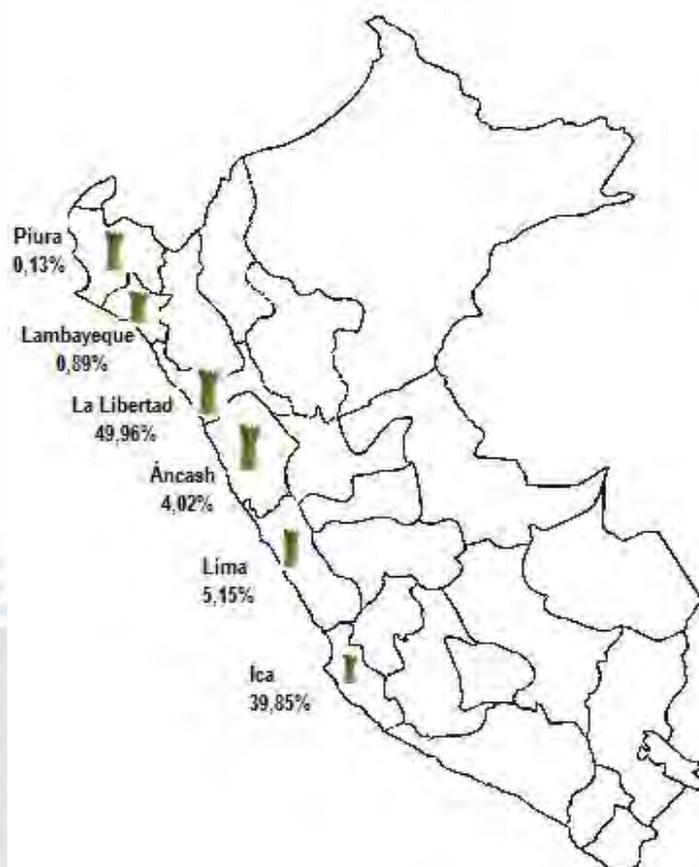


Figura 22. Producción de espárrago según departamento en Perú 2014. Adaptado de “Exportación de espárragos creció en 70,5%” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014b. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/exportacion-de-esparragos-crecio-en-705-7781/>

Tabla 8

Producción de Espárrago por Departamento 2013

Departamento	Producción
La Libertad	191,399
Ica	152,682
Lima	19,739
Ancash	15,414
Lambayeque	3,420
Piura	490
Total	383,144

Nota. Producción de espárrago según departamento en Perú 2014. Tomado de “Exportación de espárragos creció en 70,5%” por Instituto Nacional de estadística, 2014b. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/exportacion-de-esparragos-crecio-en-705-7781/>

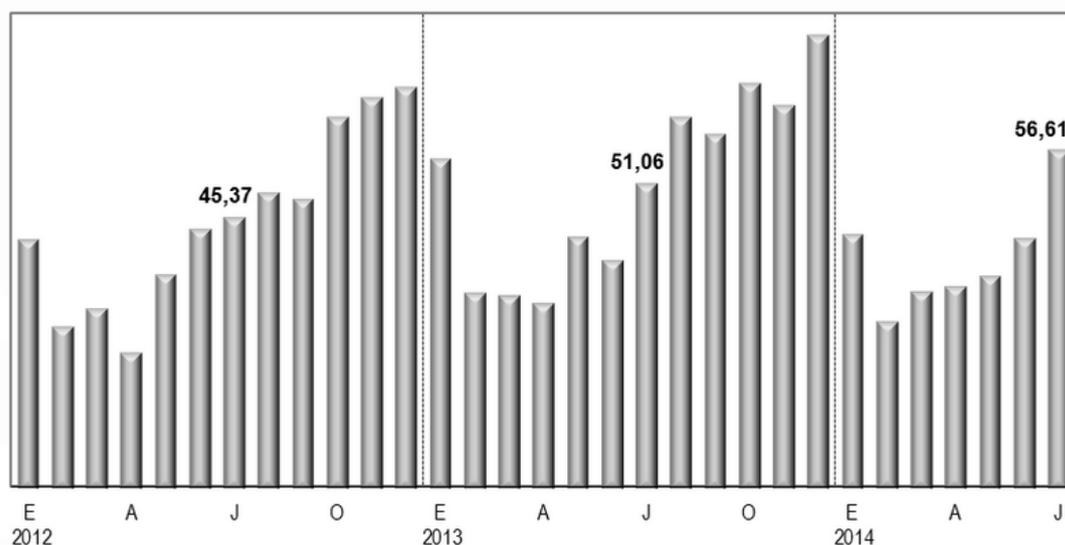


Figura 23. Exportación de espárragos FOB 2012-2014. Tomado de “Exportación de espárragos creció en 70,5%” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014b. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/exportacion-de-esparragos-crecio-en-705-7781/>

A fin de poder mantener el buen estado de los productos perecibles que se exportan se hace necesario hacer uso de una logística de frío que permita la perfecta conservación de éste tipo de materias primas, las cuales son de corta duración; y deben mantenerse en buen estado desde su proceso hasta su llegada al destino. Los clientes quienes demandan esta clase de productos perecibles siempre solicitan especial cuidado con el control de la temperatura de sus cargas, dado que esperan tener en sus anaqueles un producto que tenga el mayor tiempo para ser comprado por el cliente. Por ejemplo, uno de los principales operadores logísticos, Ransa, ha estado invirtiendo en la implementación cadenas de frío en el norte del país, i.e. infraestructura que es costosa y aún incipiente, a fin de atender la demanda de agroexportadores de ésta zona, y cerrar la cadena de frío desde la salida los almacenes de los agroexportadores hasta su puesta en las bodegas del terminal aéreo (“Ransa Trujillo impulsa,” 2014).

El gobierno peruano tiene tratados de libre comercio, siendo el principal por el volumen de exportaciones que se mueven, el Tratado de Libre Comercio con EEUU, el cual permite desde el año 2009 la eliminación de aranceles de exportación y restricciones al

comercio de mercancías y servicios entre EEUU y Perú. También se tiene el Trato Nacional y Acceso de Mercancías al Mercado, el cual permite que el 90% de las exportaciones peruanas puedan ser ingresadas al país destino libre de aranceles a los EEUU. Además, este Tratado de libre comercio considera en sí mismo beneficios de la Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga, la cual concede arancel preferencial de 0% a los productos originarios de Perú y beneficiados por la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y, adicionalmente, se ampliaron estos beneficios desde octubre del 2002, a otros productos como prendas de vestir y conservas (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2015).

En cuanto a las facilidades para acceder a créditos para la obtención de capital de trabajo para poder cubrir los gastos pre y post embarco de los agroexportadores en Perú se ofrecen muchas facilidades de parte de las entidades financieras ofreciendo directamente paquetes de beneficios a la medida para el sector agroexportador. Según Promperú (2015) las formas que puede tomar estos financiamientos se clasifican en: (a) financiamiento de pre embarque, (b) financiamiento de post embarque, y (c) financiamiento mediante la compra de documentos. Por ejemplo, el banco Interbank ofrece productos relacionados al financiamiento pre y post embarque, considera tasas competitivas de acuerdo al mercado, y el apoyo en materia de consultoría de personal experto en este campo (Interbank, 2015).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Uno de los aspectos sociales de mayor importancia es la tasa de alfabetización, que en 2012 “alcanzó el 93.8% de la población mayor de 15 años; [y] se estima que para el 2015 el 94.3% de los peruanos mayores de 15 años pueda leer y escribir” (MINRREE, 2015a); otros aspectos demográficos de referencia se presentan en la Tabla 9.

Tabla 9

Principales Datos Demográficos de Perú

Datos Poblacionales	Detalle	
Población	31.2 millones (para el 2015)	
	76.2% Habita en áreas urbanas (2014)	
Rango de edad	0-14 años	28.70%
	15-64 años	65%
	65 años y más	6.30%
Tasa de crecimiento	1.12% (Estimación para el 2013)	
Tasa de natalidad	20.4 nacimientos/ 1000 personas	
Tasa de mortalidad	5.6 muertes/1000 personas	
Ratio de sexo	De nacimiento: 1,046 masculino/ femenino	
Esperanza de vida al nacer	74.1 años (estimación para 2010-2015)	

Nota. Adaptado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016,” por Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MINRREE), 2015a. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf.

Los índices de pobreza han disminuido debido al incremento del nivel de empleo y de los ingresos, favoreciendo económicamente al país. Entre los años 2005 y 2014, los índices de pobreza se contrajeron más del 50%, llegando hasta 22.7% de la población; sólo en 2013 se estima que “aproximadamente un cuarto millón de personas escaparon de la pobreza [en Perú]” (Banco Mundial, 2015b, párr. 6); esto se refleja en la distribución más uniforme de los ingresos, medido por índice de Gini, que entre el 2006 y el 2013 se ha reducido de 51.7% a 44.7% en Perú (Banco Mundial, 2016a). Por otro lado, el 26% de la PEA se dedica a la agricultura, pesca o minería (INEI, 2014a). La influencia de éstas características del país afectará positivamente a la atractividad del sector agrario e importador, ya que, al tener una PEA mejor capacitada, se espera tener una mano de obra más capaz.

Si bien no hay una forma directa de medir la actitud hacia la globalización de un país, el comercio y la inversión extranjera directa pueden ayudar a describirla. Una de las formas de medir la apertura de la economía de un país es a través de la relación del total de comercio

exterior con el PBI; para Perú su valor fue de 46% en 2014, para América Latina y el Caribe fue 50%, y para los países en desarrollo de este bloque fue 48% (Banco Mundial, 2016b), i.e. Perú tiene una economía menos abierta que el promedio de América Latina. Asimismo, la inversión de capitales extranjeros en Perú fue de 3.9% en 2014, en contraste con el promedio de 3.4% para América Latina y el Caribe, y 2% en promedio para el mundo (Banco Mundial, 2016c), i.e. la inversión extranjera directa es mayor a la media. De esta manera la actitud hacia la globalización en Perú es moderada.

La elasticidad de la demanda naturalmente depende del producto que se ofrece, sin embargo, se puede evaluar de modo general esta sensibilidad a los cambios de precio; uno de los factores del modelo de Hofstede es la orientación a largo plazo, la cultura peruana tiene una puntuación relativamente baja de 25, lo que indica que un precio bajo puede afectar a claramente a la decisión de la elección de un proveedor sin evaluar otros criterios (The Hofstede Centre, 2016).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Investigación y desarrollo. Con la finalidad de incrementar la atractividad del país frente a la inversión, el gobierno peruano, está continuamente trabajando con proyectos, los cuales tienen como objetivo impulsar el gasto en tecnología e investigación y desarrollo. Ejemplo de ello es el Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP), que fomenta la investigación científica, y el desarrollo tecnológico en el país. El ministro de producción Piero Ghezzi estimó que “la inversión en investigación científica y desarrollo tecnológico en el Perú puede elevarse en US\$ 500 millones al 2016, con el proyecto de nueva Ley de Innovación [N° 30309], que establece un incentivo de 175% en los gastos de las empresas que decidan innovar” (“Inversión en Investigación,” 2015, párr 2). De esta manera, se puede observar que en Perú existe una situación regional alarmante que busca superarse en términos

de productividad y competitividad en un entorno de menor crecimiento económico (citado por Centro de Desarrollo Industrial, 2015).

El interés en la inversión en investigación y desarrollo se está constituyendo en un aspecto crucial para la atracción de nuevos inversionistas, los cuales desean llevar a cabo negocios en Perú; el World Economic Forum (2015a), ubica al Perú en el puesto 90 de 143 países en lo que respecta a desarrollo tecnológico.

El Perú ha dado importancia al desarrollo del sector transportes, i.e. vial, ferroviaria, portuaria y aeroportuaria; a fin de incrementar la competitividad y establecer un nexo logístico que interconecte a América Latina con las economías de los países de Asia-Pacífico. Dichas inversiones se muestran en la Tabla 10, y tienen como objetivo modernizar la infraestructura del país, minimizar los costos logísticos, y tomar ventaja de los TLCs acordados por el país para promover la conexión del país con otros mercados del mundo; para el año 2016 se proyecta que se realizarán proyectos de inversión en infraestructura por US\$ 20,935 millones, lo que se traduce en el desarrollo de oportunidades de inversión que favorezcan a contratistas y operadores logísticos (MINRREE, 2015a).

Tabla 10

Nuevas Inversiones en Infraestructura Programadas al 2016

Infraestructura	Millones US\$
Redes Viales	12,791
Ferroviaria	7,308
Puertos	708
Aeropuertos	128
Total	20,935

Nota. Adaptado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016,” por Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MINRREE), 2015a, p. 130. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf.

Tecnologías críticas en el sector logística. El sector logístico ha llegado a la era de las comunicaciones electrónicas y la interconexión a nivel global, lo cual es una gran

oportunidad, especialmente para los proveedores que realizan servicio de distribución de productos desde su punto de partida hasta su destino (CYBERSUDOE, 2010).

Las exigencias de los clientes hacia los fabricantes y los distribuidores son cada vez mayores, se requiere una respuesta más rápida y eficaz a sus necesidades. La ventana de tiempo para las entregas es cada vez más pequeña, y los clientes quieren poder realizar una trazabilidad de la situación de su pedido en todo momento, lo que supone disponer de información actualizada en tiempo real y recibir confirmaciones de entregas (CYBERSUDOE, 2010, p. 16).

Por lo tanto, las actividades realizadas por operadores logísticos como transporte y distribución que se encuentran más afectadas por nuevos cambios tecnológicos en los últimos años son: (a) la gestión de flotas, como localización de camionetas con un sistema de posicionamiento global (GPS), control de horarios y eficiencia, y la organización de las rutas elegidas; (b) la trazabilidad de los productos, incorporando sistemas que permiten identificar productos mediante el uso de radiofrecuencia (RFID); (c) los sistemas de control en la cadena de frío en el traslado de productos peligrosos; (d) la administración de la intermodalidad o cambios inesperados de las rutas durante el camino; y (e) la entrega electrónica de los documentos y transmisión electrónica de la información de embarque a través de sistemas como intercambio electrónico de datos (CYBERSUDOE, 2010).

Como se ha mencionado antes, según el índice de desempeño logístico del Banco Mundial en su reporte del año de 2014, Perú fue unificado en el mismo 83 en el mundo en el criterio de seguimiento y localización, que es el proceso para determinar la ubicación actual o pasado de un bien o producto, incluyendo la información y documentos relacionados con ello. Es decir, que las capacidades que tienen las empresas peruanas actualmente en el tema de seguimiento y localización de su carga son bajas en comparación a otros países de la región, como Panamá, Chile, Argentina, y Brasil, y mucho más bajas respecto a los líderes

del mundo como Alemania y los EEUU (World Bank, 2014a). Sin embargo, en Perú últimamente hay cambios legislativos para incentivar la capacidad de seguimiento y localización de carga. Según el Decreto Legislativo N° 1235, a los operadores de comercio exterior que trasladan productos entre lugares áreas identificadas como la zona primaria de los puertos, aeropuertos o terminales terrestres internacionales, se les requiere implementación de sistemas de seguridad e instalación de medidas de control y monitoreo inalámbrico para transmitir y guardar información (2015).

Business intelligence [Inteligencia de Negocios] para el sector logístico. Para ser competitivos en el mercado, las empresas pueden capturar y procesar toda la información y los datos que les llegan, con el fin de usarlos para tomar decisiones más adecuadas, reduciendo sus costos y maximizando su rentabilidad (Vanini, 2014); ese proceso se llama *business intelligence*. Actualmente en Perú, hay empresas en los sectores como la minería, la pesquería, el sector textil, el retail, y el sector bancario, que están aplicando de una forma u otro, *business intelligence* en su negocio (Vanini, 2014). Para el sector logístico, existen herramientas en el mercado peruano para saber el volumen y valor de exportaciones e importaciones; fuentes como ADEX DataTrade, InfoEscomar, y SUNAT venden información a sus clientes para analizarlo en tiempo real y después tomar decisiones adecuadas para el futuro en las áreas de ventas y la previsión de la demanda. Los operadores logísticos que usan estos tipos de fuentes más adecuadamente pueden aprovecharse de la información abundante que está circulando en el mercado, y volverse más competitivo en el futuro.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El impacto de los fenómenos naturales en el Perú ha sido considerable y en algunos casos la magnitud de estos eventos de la naturaleza suele impactar negativamente en las actividades económicas. En este país el efecto del Fenómeno del Niño, es uno de los principales causantes de cambios de temperaturas en las corrientes marinas del Océano Pacífico, lo cual

produce fuertes lluvias, inundaciones y deslizamientos de tierras como ocurrió en el año 1997. Por otro lado, el Perú es considerado como el tercer país con mayor vulnerabilidad al cambio climático según el Ministerio del Ambiente de Perú (2015), lo que implicaría posibles amenazas futuras tales como: (a) disminución en la productividad de cultivos como el maíz, la papa y el arroz debido a condiciones climáticas adversas; (b) deterioro de las vías debido a su condición vulnerable frente a los fenómenos climáticos; (c) el incremento de temperatura que podría causar incendios forestales y la propagación de plagas que perjudiquen los cultivos.

Dado que el clima afecta directamente de manera negativa en las cosechas, tanto en cantidad como en calidad, esto afecta indirectamente al nivel de exportaciones en el país, y naturalmente también disminuye la demanda de los canales de distribución de mercaderías a sus destinos finales. Se puede inferir que, la vulnerabilidad climática intrínseca del país resulta ser una amenaza a tener en consideración tanto por los productores como por los inversionistas.

Al entrar en el terreno de las exportaciones peruanas, se puede observar que tanto la calidad de los suelos, la calidad del agua y la incidencia del clima afectan de manera directa el nivel de las exportaciones y la calidad de éstas. Lo cual indirectamente tendría repercusiones en la preferencia en cuanto a aspectos relacionados con la calidad, requerimientos de inocuidad, uniformidad de lotes, entre otros de los productos solicitados por los importadores. Las buenas prácticas agrícolas permiten minimizar el riesgo de obtener producciones de calidad no esperada, asegurando de ésta manera la satisfacción de las expectativas del cliente final. Es por ello que es indispensable para el mercado agroexportador, pues los países importadores tienen mínimos estándares requeridos a los países exportadores a fin de llevar a cabo el proceso de exportación (Umpire, 2009).

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Basado en el análisis PESTE podemos identificar los factores principales, oportunidades y amenazas, que pueden afectar en la organización; a cada uno de los factores, se le asignará un valor representativo del éxito de la organización con respecto a la industria, en el intervalo de 0.0 a 1.0, donde 0.0 es no importante, y 1.0 muy importante, basado en D'Alessio (2014). El resultado de la evaluación resulta en un valor de 2.36, lo que nos muestra que, si bien la empresa desarrolla su gestión en un sector atractivo y tiene grandes oportunidades, no está realizando acciones para poder aprovecharlas al máximo; por otro lado, tiene que definir acciones para poder hacer frente a todas las amenazas del sector, esto se puede observar en mayor detalle en la Tabla 11.

3.5 La Industria de los de Agentes de Carga

Si bien NT se encuentra operando dentro del sector logístico en Perú, la parte más importante de su actividad es como agente de carga; de esta manera, se realiza a continuación el análisis de las cinco fuerzas de Porter (2008) para la industria de agentes de carga en el Perú.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Para los agentes de carga en el Perú, se considera que los principales proveedores directos son (a) agentes marítimos, (b) las aerolíneas, (c) las navieras, (d) agentes de transporte terrestre, y (e) agentes de aduanas. Por otro lado, los principales proveedores indirectos son (a) terminales marítimos, (b) estibadores, (c) almacenaje temporal, (d) Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), y (e) Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (SENASA).

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Ítem	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Crecimiento de exportaciones de perecibles en Perú.	0.10	4	0.40
2	Potencial del país como <i>hub</i> natural productivo y comercial en la región sudamericana.	0.04	2	0.08
3	Inter estacionalidad de producción de productos agrícolas perecibles con otros países de la región como Chile.	0.06	2	0.12
4	Acuerdos comerciales y condiciones arancelarias que impulsan el comercio internacional.	0.08	4	0.32
5	Crecimiento de la demanda de productos agrícolas en el mundo.	0.10	1	0.10
6	Herramientas tecnológicas disponibles para brindar servicios de calidad.	0.07	1	0.07
7	Marco institucional favorable para el sector agroexportador.	0.04	3	0.12
8	Disponibilidad de información del sector para desarrollar Inteligencia de Negocios.	0.05	1	0.05
9	Estabilidad macroeconómica del Perú.	0.04	2	0.08
Subtotal		0.58		1.34
Amenazas				
1	Altos costos de operación logística por infraestructura inadecuada del Perú.	0.05	2	0.10
2	Tendencia actual de navieras más grandes a consolidarse.	0.04	2	0.08
3	Alta sensibilidad a los precios por parte de los clientes.	0.10	3	0.30
4	Cambios climáticos afectan la actividad económica del país.	0.09	2	0.18
5	Alto nivel de criminalidad y corrupción.	0.04	3	0.12
6	Bajo poder de negociación con proveedores directos e indirectos.	0.04	3	0.12
7	Navieras integrándose verticalmente hacia adelante.	0.06	2	0.12
Subtotal		0.42		1.02
Total		1.00		2.36

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. A. D'Alessio, 2014, p. 42. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Considerando (a) que los agentes de carga no tienen alternativa de sustituir la mayoría de servicios recibidos; (b) que a excepción del servicio de transporte terrestre, la industria de

los agentes de carga está menos concentrada que las industrias de sus proveedores; (c) que el costo de cambiar de proveedores es bajo, ya que la mayoría de los servicios recibidos están estandarizados; y (e) que algunos de los proveedores se han integrado verticalmente hacia adelante en el pasado, por ejemplo algunos terminales brindan el servicio de agencia de carga; el poder de negociación de los proveedores es alto.

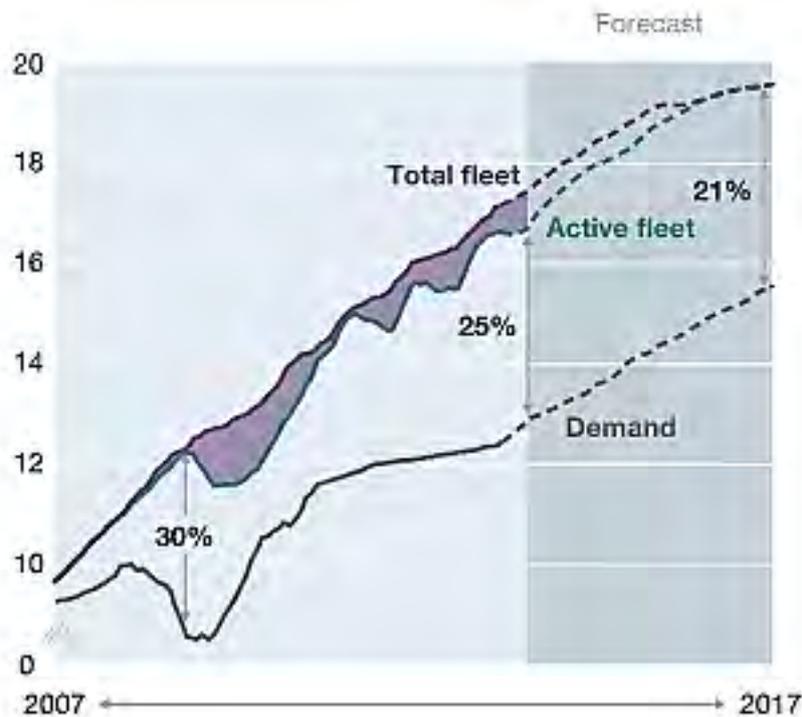


Figura 24. Global container-shipping volume in TEU (20-foot-equivalent unit) standing slots, millions [Volumen mundial de contenedores en TEU, millones]. Tomado de "The hidden opportunity in container shipping" por T. Glave, M. Joerss, y S. Saxon, 2014. Copyright 1996-2000 McKinsey & Company. Recuperado de <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-hidden-opportunity-in-container-shipping>

Las navieras son uno de los proveedores claves en el movimiento de carga por vía marítima, es importante destacar los cambios radicales que ha experimentado el sector del transporte global en los últimos años. Las tarifas de las navieras subieron a su punto más alto en 2008, antes de la crisis financiera; desde este momento, no han dejado de caer y se predice que seguirán cayendo hasta 2016 (Business Monitor International, Ltd. [BMI], 2016). La caída de tarifas y la falta de rentabilidad ha sido consecuencia del exceso de capacidad en la

industria, que se puede ver en la Figura 24, que se predice seguirá en el futuro inmediato (Glave, Joerss, & Saxon, 2014).

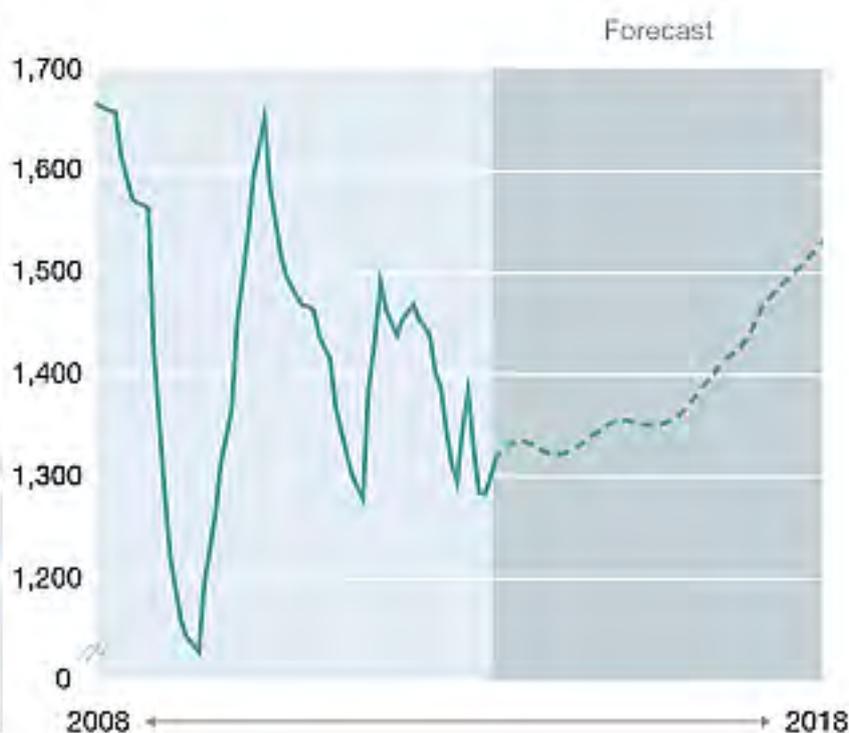


Figura 25. Ocean freight rates \$ per TEU [Tarifas marítimas \$ por TEU]. Tomado de "The hidden opportunity in container shipping" por T. Glave, M. Joerss, y S. Saxon, 2014. Copyright 1996-2000 McKinsey & Company. Recuperado de <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-hidden-opportunity-in-container-shipping>

Este exceso de capacidad ha llevado a la formación de alianzas estratégicas y a la consolidación de las líneas navieras más grandes a través de fusiones y adquisiciones (BMI, 2016). Otro objetivo potencial de estas alianzas es la capacidad de integrarse verticalmente y ofrecer servicios de transporte de carga para aumentar su propuesta de valor y sus servicios puerta a puerta para sus clientes; por ejemplo, en 2014, la Comisión Europea aprobó la fusión de Hapag Lloyd con Compañía Sud Americana de Vapores SA de Chile, creando la línea cuarta naviera más grande del mundo, y permitiendo que Hapag Lloyd pudo entrar en las actividades de coordinación de transporte de carga, y en el transporte terrestre de carga (European Commission, 2014). Actualmente, las 10 líneas navieras más grandes del mundo cuentan con 62.5% de capacidad global, pero se estima con las consolidaciones en los

próximos dos años, que estas controlarán 75% de la oferta (BMI, 2016). Estas consolidaciones les darán más poder de negociación para elevar sus tarifas globales, que se proyecta aumentarán lentamente hasta el 2018, ver la Figura 25 (Glave, Joeress, & Saxon, 2014).

3.5.2 Poder de los compradores

Los clientes no dependen en gran medida de los agentes de carga, a excepción de algunos que dependen de sus ventas en el extranjero para subsistir. Los compradores se ubican en dos categorías: (a) carga seca, y (b) perecibles.

Tomando en cuenta que (a) las ventas se encuentran concentradas en pocos clientes, principalmente medianos a grandes agroexportadores, quienes ofrecen tarifas diferenciadas en función al volumen; (b) los servicios ofrecidos son estandarizados ya que siguen los procesos establecidos por las entidades reguladoras; (c) el costo de integración hacia atrás de los clientes es rentable sólo para empresas que transportan altos volúmenes, por lo que no es frecuente que lo hagan; y que en contraste, (d) los clientes tienen bajos costos para cambiar de proveedor; el poder de negociación de los clientes es moderado-alto. Adicionalmente, debido a que (a) el costo de agencia de carga, especialmente para los clientes de la industria de perecibles, no representa un costo significativo; (b) la calidad del servicio de agente de carga influye en la propuesta de valor hacia cliente, afectando su decisión de compra; la sensibilidad del cliente al precio es alta. De esta manera, el poder de los consumidores de servicios de agentes de carga es alto.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

El servicio de agentes de carga tiene principalmente un posible sustituto, el no tomar el servicio y realizarlo independientemente; pero luego de analizar la relación entre precio y rendimiento, la decisión de realizarlo independientemente sólo es rentable para empresas con

alto volumen de transporte de carga; de esta manera el costo de cambio no es sostenible en el tiempo, y la amenaza de sustitutos es baja.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Por un lado, algunos aspectos benefician el acceso de nuevas empresas al mercado: (a) el costo de cambiar de proveedores es bajo; (b) el capital requerido para una agencia de carga es pequeño; (c) no existe acceso diferenciado a canales de distribución, ya que los grandes proveedores pueden proveer el servicio a cualquier operador de carga; esto es, no son comunes los contratos de exclusividad; y (d) no existen restricciones gubernamentales en cuanto al acceso al mercado. Sin embargo, otros aspectos previenen la entrada de nuevas empresas al mercado: (a) moderados network effects [efectos de red] que generan economías de escala para industria de los agentes de carga, ya que una marca reconocida tiene bastante influencia sobre la selección de proveedor; y (b) existen efectos de economías de escala desde el lado de los proveedores, esto debido a que establecen tarifas preferenciales que disminuyen el precio por volumen. Además, debido a que (a) la industria sigue en crecimiento; (b) la industria de los agentes de carga está concentrada, por lo que algunos de los competidores tienen una ventaja sustancial de recursos; y (c) dichos competidores suelen bajar los precios para mantener su cuota de mercado; las represalias esperadas son altas. Por todo ello, la amenaza de nuevos competidores al mercado es moderada.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Considerando que, (a) hay muchos competidores en la industria de agentes de carga, y la industria está concentrada, por lo que ningún agente tiene poder significativamente mayor; (b) las barreras de salida de la industria son bajas; y que (c) el crecimiento del comercio exterior en el Perú ha crecido más de 12% al año en promedio entre 2000 y 2013; la rivalidad entre competidores es baja. Además, tomando en cuenta que (a) los servicios entre los agentes de carga son similares y hay bajos costos de cambio de proveedor; (b) los costos

marginales no son bajos, i.e. los costos por unidad adicional, ni los costos fijos son altos, i.e. los costos en inversión y capital base para el negocio pueda operar; (c) no se necesitan incrementos de capacidad en gran escala para ser eficientes, i.e. que no será necesaria llevar a cabo grandes niveles de inversión para impactar de manera considerable sobre la eficiencia del proceso; (d) el servicio ofrecido no es perecible, i.e. el servicio estará en función a los requerimientos de la demanda, y no se acumula la capacidad por no solicitar el servicio; la competencia por precios es relativamente baja.

3.6 New Transport y sus Referentes

Luego de un análisis que incluye las sugerencias NT, se han elegido las siguientes empresas por ser consideradas competidores que ofrecen un perfil de servicios similares en transporte marítimo, los cuales son (a) Port Logistics, (b) Neptunia S. A. y (c) a. hartrodt (GmbH & Co) KG. En el servicio de transporte aéreo, se han seleccionado la empresa Hellmann Worldwide Logistics, que ofrece un perfil de servicios similares a New Transport. La MPC de New Transport, mostrada en la Tabla 12, incluye 11 factores claves de éxito. Entre ellos, los siguientes son los más importantes: (a) servicio personalizado al cliente, (b) precios competitivos, (c) confianza de cumplimiento, (d) contactos en transporte multimodal, (e) especialización en logística de la cadena de frío, (f) flexibilidad en tomar decisiones al nivel local, (g) reputación buena en el mercado, (h) control de toda la cadena, i.e. servicio integral, (i) acceso a capital para otorgar crédito, (j) utilización de alta tecnología, (k) tiempo de experiencia en el mercado peruano.

Para la MPR, mostrada en la Tabla 13, se han elegido los operadores logísticos que ofrecen el servicio de agente de carga: DHL, DB Schenker Logistics y Kuehne + Nagel. Todos estos operadores cuentan con presencia en el mercado peruano, y se encuentran en la lista de los 40 más grandes operadores logísticos del mundo (SJ Consulting Group Inc., 2012).

3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR)

3.7.1 Matriz de perfil competitivo (MPC)

En la Tabla 12 se muestra la matriz de perfil competitivo para NT.

3.7.2 Matriz de perfil de referencia (MPR)

En la Tabla 13 se muestra la matriz de perfil de referencia para NT.

3.8 Conclusiones

Como se ha mencionado anteriormente, la evaluación externa muestra los factores que la organización no controla, pero que afectan directa o indirectamente a ésta. Dentro de dicha evaluación, se aprecia que Perú tiene un gran potencial ya que es un país bendecido por sus recursos nacionales, y tiene una ubicación geográficamente estratégica con acceso al océano Pacífico y contiene tres eco-regiones distintas. Se considera importante seguir desarrollando relaciones comerciales con otros países de la región de América del Sur, principalmente en economías abiertas.

Perú se ha convertido en los últimos años en un país exportador, debido a las políticas que promueven el comercio exterior, como los TLCs, que permiten a las empresas acceder preferencialmente al mercado de América del Sur, asiático, y norteamericano. Éstas políticas, junto con el crecimiento de la demanda de productos agrícolas en el mundo, afectan directamente al poder adquisitivo de los exportadores peruanos los cuales, dándoles mayores ventajas y oportunidades para ser reconocidos como proveedores de mercaderías de calidad; además de permitir al importador considerar al Perú como opción confiable para establecer negocios bilaterales. Sin embargo, también es importante resaltar que los costos de la operación logística en Perú son altos debido a una infraestructura inadecuada.

Tabla 12

Matriz de Perfil Competitivo de la Industria de Agentes de Carga en Perú

Factores	Peso	New Transport		Port Logistics		Neptunia		A. hartrodt		Hellmann	
		Valor	Pon.	Valor	Pon.	Valor	Pon.	Valor	Pon.	Valor	Pon.
Servicio personalizado al cliente	0.20	4	0.80	3	0.6	3	0.60	3	0.60	4	0.80
Precios competitivos	0.30	3	0.90	3	0.9	3	0.90	2	0.60	3	0.90
Confianza de cumplimiento	0.10	4	0.40	3	0.3	4	0.40	3	0.30	4	0.40
Contactos en transporte multimodal	0.03	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09	3	0.09
Especialización en traslado de perecibles	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	4	0.28
Flexibilidad en tomar decisiones al nivel local	0.07	4	0.28	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14
Reputación buena en el mercado	0.03	2	0.06	3	0.09	2	0.06	3	0.09	3	0.09
Control de toda la cadena	0.02	2	0.04	3	0.06	3	0.06	3	0.06	4	0.08
Acceso a capital para otorgar crédito	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Utilización de tecnología	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Tiempo de experiencia en el mercado peruano	0.06	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	2	0.12
Total	1.00		3.22		2.71		3.27		2.50		3.26

Nota. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados,” por F. A. D’Alessio, 2014, p. 48. Copyright 2014 por Fernando D’Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Tabla 13

Matriz de Perfil de Referencia de la Industria de Agentes de Carga en Perú

Factores	Peso	New Transport, Perú		DHL, Alemania		Kuehne + Nagel, Suiza		DB Schenker Logistics, Países Bajos	
		Valor	Pon.	Valor	Pon.	Valor	Pon.	Valor	Pon.
		Servicio personalizado al cliente	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Precios competitivos	0.3	3	0.9	3	0.9	4	1.2	4	1.2
Confianza de cumplimiento	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Contactos en transporte multimodal	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12
Especialización en movimiento de los productos perceibles	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28
Flexibilidad en tomar decisiones al nivel local	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Reputación buena en el mercado	0.03	2	0.06	4	0.12	4	0.12	4	0.12
Control de toda la cadena	0.02	2	0.04	4	0.08	2	0.04	4	0.08
Acceso a capital	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Utilización de tecnología	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
Tiempo de experiencia en el mercado peruano	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Total	1.00		3.22		3.56		3.79		3.93

Nota. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados,” por F. A. D’Alessio, 2014, p. 49. Copyright 2014 por Fernando D’Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A. La selección de los agentes de carga en ésta matriz está basada en el ranking por nivel de ventas publicado por S.J. Consulting Group Inc. (2012).

La influencia de los factores externos de tecnología e infraestructura, constituye un aspecto crucial para la atracción de nuevos inversionistas, los cuales desean llevar a cabo negocios con el Perú; se ha identificado que existen herramientas tecnológicas disponibles para mejorar la calidad del servicio. Además, el gobierno peruano se encuentra promulgando leyes para mejorar su competitividad en contexto de menor crecimiento económico, para promover la inversión, e incrementar su productividad.

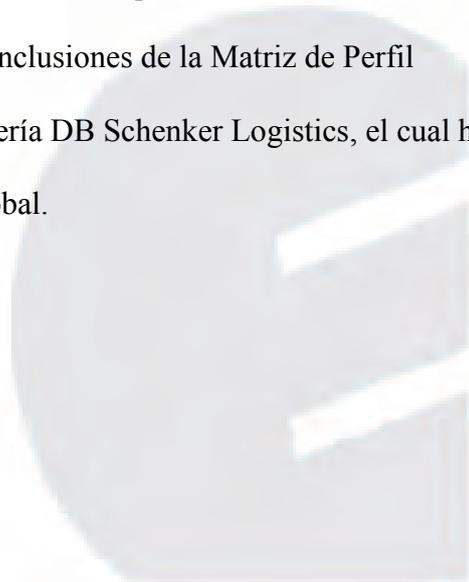
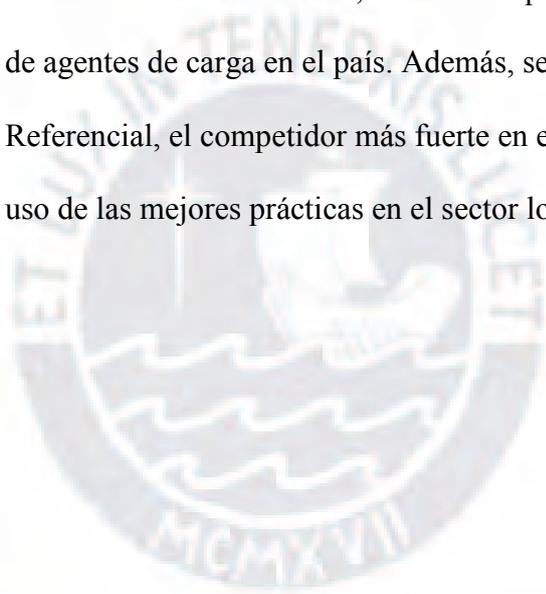
Por otro lado, en la evaluación del impacto de los factores del medioambiente, se pudo observar que el clima puede afectar directamente de manera negativa en las cosechas tanto en cantidad a como en calidad, lo que implicaría disminución del nivel de exportaciones en el país, y en consecuencia también del nivel de uso de los canales de distribución de mercaderías a sus destinos finales. Se puede inferir que, la vulnerabilidad climática intrínseca del país resulta ser una amenaza a tener en consideración tanto por los productores como los inversionistas.

En el análisis de las cinco fuerzas de Porter, se obtuvo que la industria de los agentes de carga, en la que se ubica New Transport, tiene las siguientes características: (a) el poder de negociación de los proveedores es alto, (b) el poder de los consumidores de servicios de agentes de carga es alto, (c) la amenaza de sustitutos es baja, (d) la amenaza de nuevos competidores al mercado es moderada, (e) la rivalidad de los competidores es baja. Además, uno de los puntos importantes dentro del análisis fue la identificación de la integración vertical hacia adelante de algunas navieras. En conclusión, la industria de los agentes de carga es medianamente atractiva en Perú.

Como resultado de la evaluación holística aplicada de los factores externos se obtuvo el valor de 2.36, lo que quiere decir que, si bien la empresa desarrolla su gestión en un sector atractivo y tiene grandes oportunidades, no las está aprovechando por completo, ni está realizando acciones que pueden hacer frente a las amenazas analizadas, ni menguar su efecto

directo sobre el sector productivo en mención. Dado que (a) el mayor puntaje ponderado posible para las oportunidades sería de 2.32, y NT obtuvo 1.34, que equivale a 58% del mismo; y que (b) el mayor puntaje ponderado posible para las amenazas sería de 1.68, y NT obtuvo 1.02, que equivale a 61% del mismo; se puede concluir también que NT tiene un estilo de dirección más reactivo que estratégico.

Finalmente, según las conclusiones de la Matriz de Perfil Competitivo, la cual muestra los competidores más importantes de la organización, y presenta sus fortalezas y debilidades más resaltantes; se muestra que Neptunia es el competidor más fuerte en el rubro de agentes de carga en el país. Además, según las conclusiones de la Matriz de Perfil Referencial, el competidor más fuerte en el mundo sería DB Schenker Logistics, el cual hace uso de las mejores prácticas en el sector logística global.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna es determinada por el análisis y auditoría interna de la organización, y contiene los aspectos internos más relevantes con el fin de identificar las fortalezas y debilidades que le permitirán competir con éxito en su sector, o que podría generarle desventajas frente a la competencia actual (D'Alessio, 2014). El ciclo operativo, presentado en la Figura 26, que tiene cada empresa, facilita la identificación de las interrelaciones funcionales, las principales variables y los factores claves que caracterizan sus operaciones.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2014), “el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales” (p. 55). La gerencia de una organización no sólo maneja las actividades operacionales, sino también los aspectos futuros estratégicos; por lo tanto, el equipo gerencial necesita experiencia, paciencia, y una visión estratégica adecuada para el futuro (D'Alessio, 2014). La alta dirección de NT está comprendida por el propietario inicial, que tiene más de 30 años de experiencia en el sector logístico y cuyo cargo laboral es de *Chief Executive Officer* (CEO), y por dos gerentes administrativos, incorporados en los últimos dos años. Uno de ellos, el Gerente Central, tiene experiencia laboral en el sector financiero; y, por otro lado, el Gerente General Adjunto, tiene una amplia experiencia laboral en el sector logístico, desarrollada en varios países como Alemania y EEUU. La reputación de la alta dirección y los gerentes de cada unidad de negocio es reconocida por todos en la organización, gracias a que NT es identificada como una empresa mediana, favoreciendo una alta y cercana integración entre los miembros de la alta dirección y los demás empleados.

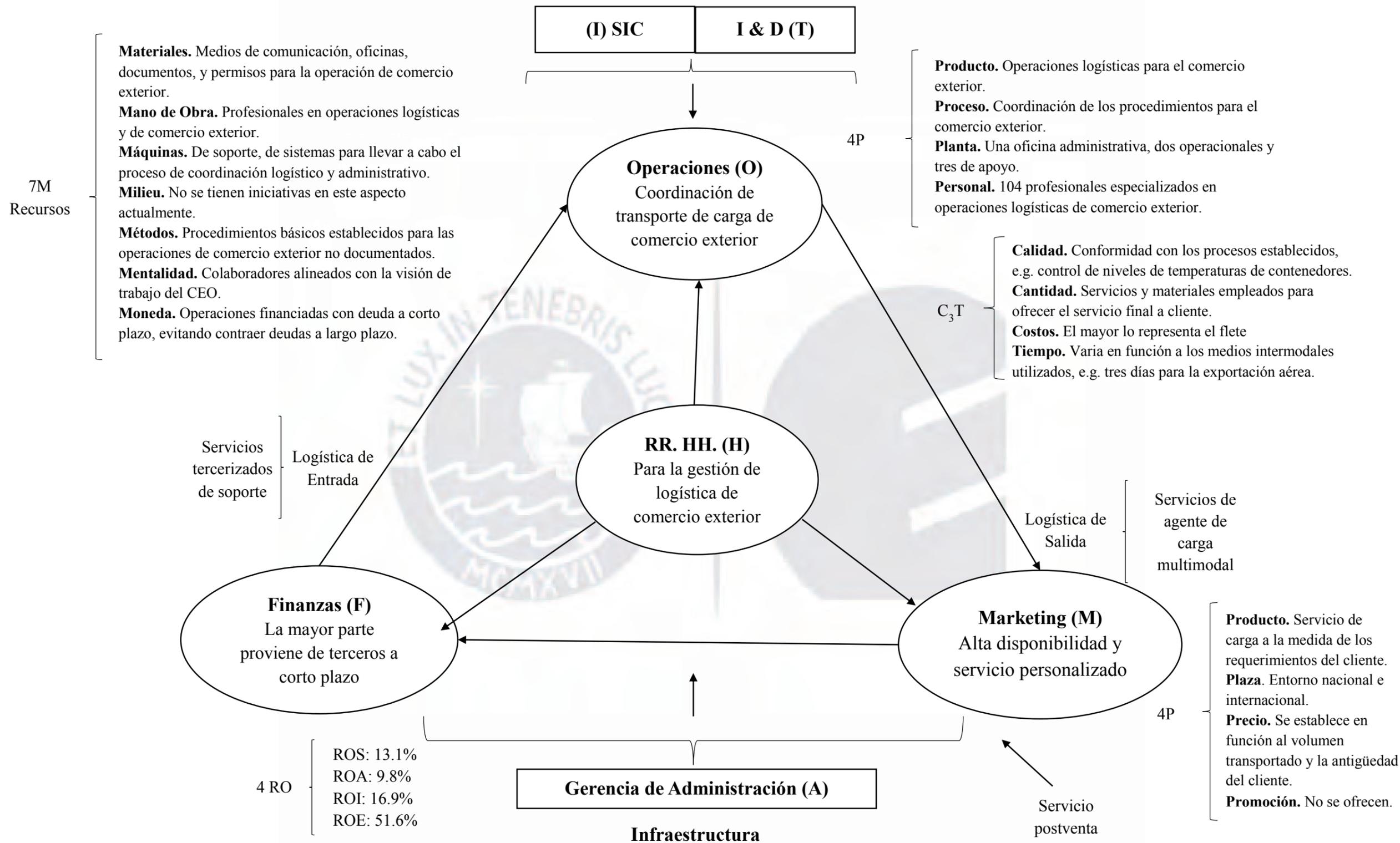


Figura 26. Ciclo operativo de New Transport. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados,” por F. A. D’Alessio, 2014, p. 53. Copyright 2014 por Fernando D’Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Como parte de las medidas internas para soportar el crecimiento del mercado se tomó la decisión de la reestructuración del Grupo New Transport que fue completada antes del ingreso de los dos nuevos gerentes administrativos; hasta ese momento el flujo de comunicación de los empleados de todo nivel hacia el CEO era de forma directa. La nueva estructura del Grupo New Transport en los últimos dos años, que es el grupo al que pertenece New Transport S.A., está conformada por un grupo de empresas bajo la dirección del mismo propietario, permitiendo una estructura más adecuada para enfrentar un crecimiento futuro de manera sostenible; un diagrama de la relación de los servicios prestados entre ellas se muestra en la Figura 27.

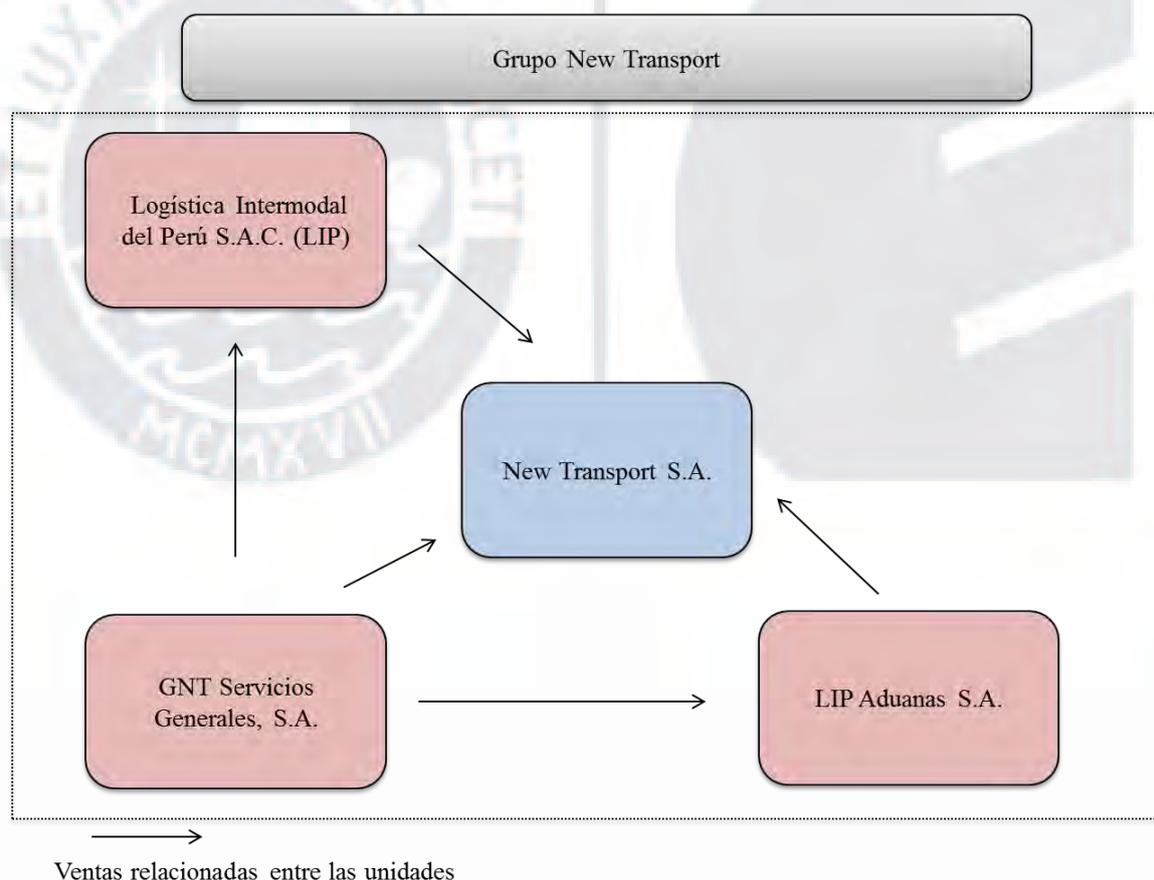


Figura 27. Grupo NT, relaciones entre las empresas. Adaptado de B. Zumaeta, comunicación personal, 2016, 25 de enero.

Es importante resaltar que antes del ingreso del Gerente Central, no existía un sistema que permitiera monitorear las operaciones de la compañía, ni soportar la toma de decisiones a nivel gerencial; asimismo no existía un planeamiento estratégico formal, por lo que se puede

decir que NT ha tenido un crecimiento orgánico, i.e. en el pasado, sólo se seguían las oportunidades del mercado para determinar dónde poder tener mayor crecimiento. Como parte del planeamiento de las actividades a seguir en la empresa, cada área se encarga de realizar un pronóstico de ventas en base a las expectativas de mercado, el cual es investigado de manera verbal e informal con sus clientes y proveedores. Actualmente, NT no ha desarrollado una manera sistemática, metodológica, ni escrita para realizar estudios del mercado y basar sus pronósticos en estos datos. Si bien cada área conoce los riesgos de negocio, no existe un mapeo escrito de ello ni controles definidos para poder cubrirlos, otro punto importante es la falta de un plan de contingencia en caso NT fuera impactado significativamente por alguna situación; e.g. qué acciones se tomarían si el cliente principal que genera el 40% de sus ingresos, corta las relaciones comerciales con ellos. Actualmente NT tampoco cuenta con políticas que explican sus prácticas de gobierno corporativo transparente ni responsabilidad social.

El CEO emplea un estilo de liderazgo *comportamiento* según el modelo de Rowe, Mason, Dickel, Mann, y Mockler (citado por D'Alessio, 2014, p. 73), el cual lleva las características como: (a) tener una profunda preocupación por la organización, (b) disfrutar consolando y aconsejando a la gente, (c) preferir la persuasión a la dirección, (d) manejar un amplio control, (e) ser receptivos a las sugerencias y comunicarse fácilmente, (f) necesitar poca información para la toma de decisiones, (g) preferir las comunicaciones verbales a las escritas, y (h) tener la propensión a enfocarse en problemas de corto y mediano plazo. Este estilo de liderazgo está basado profundamente en los valores definidos por la organización, que ya tienen además de su visión y misión. NT ha ingresado en un periodo de crecimiento con objetivos más visibles y enfocados, por lo que están dirigiendo esfuerzos para desarrollar un planeamiento estratégico con el fin de tener un crecimiento estable en el futuro.

Las gerentes de cada unidad de negocio tienen muchos años de experiencia en sus rubros respectivos y en este periodo, han establecido en conjunto con el propietario, una red de contactos extensa para seguir desarrollando su área del negocio. Esta red es administrada principalmente por el propietario, quien se encarga del fortalecimiento de las relaciones con los clientes y proveedores, ya sean nuevos o existentes; aunque esta tarea también la realizan las gerentes, quienes al mismo tiempo se encargan de la gestión del día a día de proveedores y clientes.

NT tiene una buena reputación en el mercado peruano de peregrinos, que se extiende desde los clientes hasta los proveedores como las aerolíneas, los cuales felicitan de manera regular al propietario por su desempeño y volumen transportado en la industria. Por ejemplo, aerolíneas como LAN Perú y Atlas Air Inc., se comunicaron directamente con el propietario para agradecer por sus relaciones comerciales durante el periodo 2015.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

La concentración de ventas para el 2015 se distribuyeron de la siguiente manera: 22% en el segmento de exportación aérea, 75% en la unidad de negocio de exportación marítima, y sólo 4% en el segmento importaciones; sin embargo, la unidad de negocio de exportación aérea concede la mayor utilidad operativa ascendente 72%, seguido de la unidad de negocio de exportación marítima la cual representa 20% de la utilidad operativa, y 8% en la unidad de negocio de importaciones (F. Ibarra, comunicación personal, 18 de enero, 2016).

NT como operador logístico, ofrece principalmente el servicio de agente de carga; esto implica al mismo tiempo ofrecer los servicios de otros de sus proveedores, i.e. NT es el nexo que usan sus clientes para contactar todos los servicios necesarios en la cadena de suministro para comercio exterior. Los principales servicios ofrecidos por NT para exportadores son: transporte terrestre desde el lugar de producción, trámite de aduanas, transporte principal hacia el destino final, transporte local en el destino final, y coordinación

y control del proceso de exportación; todos estos servicios, excepto el último, son realizados por terceros que son contratados directamente por NT.

La política de precios establece una diferenciación según el medio de transporte principal, ya sea marítimo o aéreo, y según el volumen y antigüedad del cliente. Para exportación marítima se provee un precio estimado al cliente, que incluye los precios tentativos de cada uno de los servicios en la cadena, esto se debe a que los precios de los proveedores pueden cambiar, especialmente los servicios ofrecidos dentro del terminal marítimo como almacenaje temporal y estiba; además incluye un porcentaje de comisión de NT, que se determina según el cliente y el volumen. Para exportación aérea en cambio, se proporciona al cliente una tarifa por kilo transportado, y al final se proporciona al cliente las facturas correspondientes a cada uno de los servicios y un consolidado de las mismas.

Tabla 14

Participación de NT en el Mercado Peruano

Producto	Total (Tn)		Participación de mercado nacional (%)
	Nacional	New Transport	
Espárrago Fresco	126,888	44,478	35.1%
Arándano	3,251	965	29.7%
Arvejas	6,189	282	4.6%

Nota. Adaptado de “Boletín Informativo enero 2016,” por A. Grados, 2016, Boletín Informativo, 56, p. 1. Recuperado de http://www.frioaereo.com.pe/boletin/Boletin_FA_Ene2016.pdf

El mercado de los agentes de carga está concentrado, siendo NT el líder con 35% de cuota de mercado, tres de los productos se muestran en la Tabla 14; e.g. 52,000 Tn del mercado de exportación de espárrago fresco para el año 2015, donde la exportación de dicha hortaliza fresca fue de 132,650 Tn (Frio Aéreo, 2016), es decir 39%. El resto del mercado está repartido entre 267 agentes de carga habilitado (Aduanet, 2016), con el resto de la participación de mercado. Esta posición le ha permitido a NT realizar negociaciones con las aerolíneas internacionales; NT tiene la capacidad de contratar hasta cinco aviones diarios para envíos al exterior, mientras que la competencia sólo uno debido a su bajo poder de

negociación; asimismo cuenta con el respaldo financiero para poder cubrir el flete de dichos aviones; dicha capacidad genera en el cliente agroexportador tranquilidad de que se contará con el espacio necesario y de que se tiene el respaldo técnico correspondiente a sus demandas, evitando de ésta manera los trámites y sobre trabajo que significaría tener que considerar muchas empresas para cada servicio en lugar de una que les ofrezca servicios integrales para toda su gestión logística.

Las ventas de NT se basan principalmente en el contacto directo con los clientes; es importante tomar en cuenta que la mayoría de ellos son recurrentes, i.e. aproximadamente 60%. El proceso de captación de nuevos clientes es realizado directamente por el CEO y las gerentes de las unidades de negocio aérea y marítima; esto sucede en gran parte de los casos en sus centros de producción.

La fuerza de ventas está enfocada en mayor proporción en el área de importaciones, ya que tanto las unidades de negocio de exportación marítima como aérea tienen una clientela mayormente recurrente, constituida por los mayores productores de espárragos y perecibles del país. Éstos representan el 60% de su actual cartera actual de clientes, y son: (a) Complejo Agroindustrial Beta S.A., con 47%; (b) Danper Trujillo S.A., con 16%; (c) Global Fresh S.A.C., con 17%; (d) Agrícola La Venta S.A., con 12%; y (e) Agroinper S.A., con 8%, esto se puede apreciar en la Figura 28, la cual muestra que el 80% del nivel de ventas está representada por tres clientes principales. La unidad de negocios de importaciones está enfocada en el desarrollo de nuevas carteras de clientes, para lo cual anualmente organiza eventos que buscan el establecimiento de redes de contactos sólidas con exportadores, importadores, e interesados; asimismo el CEO y los gerentes participan activamente en diversas ferias internacionales de comercio exterior, con el fin de promocionar los servicios que ofrece la compañía.

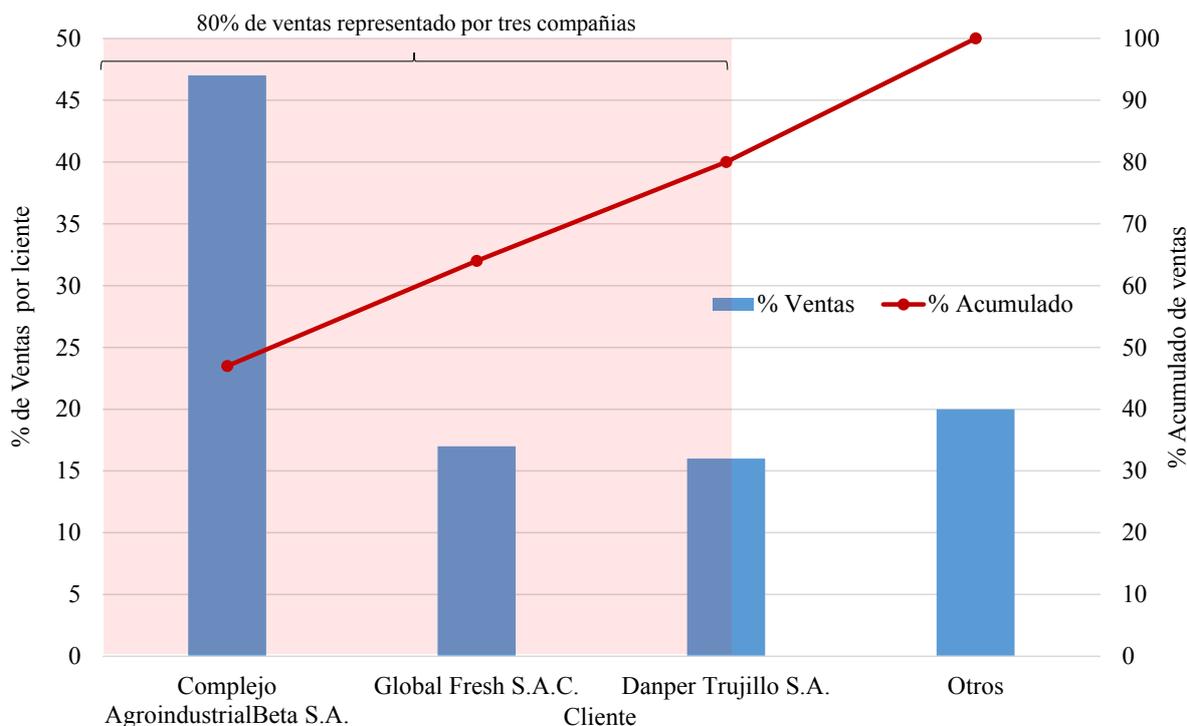


Figura 28. Ventas porcentuales por cliente en 2015 de NT. Adaptado de “Registro de compras 2015,” por F. Ibarra, comunicación interna, 2015.

Las líneas de productos son pocas, y están asociadas directamente a cada una de las unidades de negocio de la empresa; NT es reconocida en la industria por su volumen de carga movida y su calidad de servicio en la cadena de frío en relación a sus competidores. Por otro lado, no se ofrece formalmente el servicio de post-venta, sin embargo, cuando sucede algún siniestro o imprevisto, NT asesora y da soporte al cliente hasta la resolución del problema; éste servicio no se factura, lo que origina una pérdida de productividad para la empresa, aunque puede considerarse también como una inversión para incrementar la fidelidad de sus clientes.

Cada unidad de negocio opera de manera independiente; esto genera que el nivel de comunicación entre ellas no sea el más adecuado; al mismo tiempo, esto dificulta la retroalimentación de información acerca de los clientes. Para un agente de carga, el control y seguimiento es un factor fundamental, sin embargo, NT no brinda información en tiempo real del estado de la carga transportada. Por otro lado, el sistema que soporta las operaciones de NT no proporciona información de manera adecuada acerca de los clientes ni del mercado,

e.g. estadísticas de importaciones y exportaciones; esto limita el asertividad de las proyecciones de ventas durante el proceso de planeamiento.

NT tiene un esquema de ventas basado en la interacción personal de los gerentes de cada unidad de negocio con los clientes; por ello, la inversión en la publicidad y promociones es baja. La publicidad se limita a visitas a los centros de producción de potenciales clientes, que son presentados usualmente por clientes existentes; además se invierte en *merchandising* que es entregado a los clientes potenciales y actuales. NT no realiza ningún tipo de promociones para sus clientes, sino que ofrece tarifas diferenciadas según la antigüedad y volumen transportado por cada uno, como se ha mencionado anteriormente.

La investigación de mercados realizada por NT está basada esencialmente en las opiniones de expertos, e.g. clientes agroexportadores, líderes de opinión en el sector logístico como la cámara de comercio y la asociación de exportadores. Sin embargo, existen bases de datos que registran los movimientos en tonelaje y precio FOB de comercio exterior, los niveles de producción de las compañías agroexportadoras, entre otras estadísticas relacionadas al comercio exterior. Si bien tienen un costo de suscripción, los gerentes de NT las consideran necesarias, ya que podrían aprovecharse en el establecimiento de política de precios, proyecciones y la toma de decisiones, para establecer metas, alinear objetivos, plantear enfoques y estrategias para alcanzar los resultados deseados por la gerencia general. NT no cuenta con acceso a ellas.

Actualmente no existe un procedimiento establecido para el desarrollo de nuevos productos, sin embargo, cuando el cliente quiere un servicio adicional, se busca satisfacer sus requerimientos. NT apoya el crecimiento de sus clientes de forma indirecta cuando sus gerentes participan activamente en ferias internacionales de comercio exterior, donde además de relacionarse con posibles proveedores, se relacionan también con posibles importadores, que luego pueden presentar a sus clientes.

Los clientes de NT se caracterizan por: (a) ser muy sensibles a las variaciones en el precio ofrecido; (b) buscar la diversificación del riesgo de sus operaciones utilizando múltiples agentes de carga a la vez; (c) tener la expectativa de alta disponibilidad de atención, especialmente de la alta gerencia; (d) valoran las relaciones y alianzas estratégicas que maneja la empresa, en la medida que puedan recibir un mejor precio; (f) aprecian el cumplimiento oportuno de los servicios, un solo retraso podría convertirse en un factor decisivo para no volver a contratar sus servicios.

Finalmente, NT ha logrado una buena reputación, que le ha permitido posicionarse como uno de los mejores agentes de carga de transporte de perecibles del Perú hacia el mundo; esto le permite ser una de las primeras opciones cuando un agroexportador peruano requiere un servicio de agente de carga.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Los costos asociados al servicio brindado son diferentes para cada una de las unidades de negocio; e.g. en el caso de importaciones el servicio brindado básicamente es de coordinación, esto es: (a) que la carga del cliente pueda llegar al destino establecido sin complicaciones coordinando entre el agente marítimo, aduanas, controles fitosanitarios, entre otros; (b) que dichos proveedores cumplan lo establecido, incluyendo que la carga pueda desarrollar su viaje en el plazo establecido con el cliente, evitando problemas administrativos; (c) velar siempre por la integridad y seguridad del producto que es encargado por los clientes. Por tal motivo el costo de esta unidad de negocio está principalmente representado por la nómina del personal compuesta por el gerente, los agentes de servicio al cliente¹ y los operativos; además de la tercerización de algunos servicios de coordinación adicionales. El gerente de unidad está encargado de: (a) planificar, organizar, dirigir y controlar las

¹ NT nombra al personal operativo encargado de interactuar con el cliente acerca del proceso de carga como *customer service*.

actividades a desarrollarse en los servicios de importaciones; (b) revisar las importaciones efectuadas frente a las proyecciones; (c) efectuar reuniones de trabajo con el personal a su cargo a fin de establecer una adecuada comunicación entre el personal que labora en el área; (d) preparar mensualmente un reporte que incluye los ingresos del área, pagos al exterior, ganancia de proveedores, y comisión del cliente; y (e) estandarizar y controlar los procedimientos.

Los agentes de servicio al cliente son responsables de: (a) contactar con el agente en el exterior a fin de efectuar el trámite de importación; (b) ingresar a los sistemas de importaciones e intranet de NT la información correspondiente a la vía de embarque aérea o marítima, número de pedido, origen de la carga, agente con el que se va a trabajar, término de la compra; (c) generar una orden de servicio; (d) fijar tarifa de ventas; (e) enviar a través de correo electrónico la orden de servicio al agente embarcador, para que se pueda contactar con el proveedor del cliente; (f) comunicar al cliente que su carga ya está lista para ser embarcada desde el país de origen; (g) entregar la documentación sustento de la importación al área de operaciones de Miraflores una vez que la mercadería ha sido despachada; (h) entregar una copia del *Bill of landing* (la guía de carga, BL) al área de operaciones de Miraflores en el caso de importación marítima, y enviarlo a Talma, tercero contratado para la realización de la transmisión frente a la Aduana en el caso de importación aérea; y (i) enviar la pre-alerta al área de operaciones en Callao.

La función de los operativos está basada en: (a) recibir de los agentes de servicio al cliente la documentación de la mercadería que ha sido embarcada para su registro en el sistema; (b) enviar al cliente los avisos de llegada; (c) comunicarse con los *co-loader*, navieras, y almacenes a fin de que todos los documentos salgan a nombre del cliente; (d) transmitir la información a la aduana; (e) solicitar pagos a los clientes de los fletes; (f) endosar el BL a fin de que el cliente pueda retirar su mercadería; (g) ingresar la información

del BL al sistema de importaciones; (h) archivar y mantener en custodia la documentación sustento del servicio de importaciones; (i) mantener coordinaciones con el personal de operaciones del Callao; (j) entregar el original de los desgloses al agente de aduana, con el propósito de que el cliente obtenga el visto bueno y pueda retirar su carga en el caso de importación marítima; y (k) pagar a las navieras. Las ampliaciones de detalles sobre los procedimientos de las operaciones de pre embarque se detallan a continuación en la Tabla 15 y la Tabla 16 respectivamente.

NT cuenta con tres sedes principales: (a) la sede central en Miraflores, dónde se encuentran las oficinas administrativas; (b) una sede enfocada a la unidad de negocio aérea, ubicada en el centro aéreo comercial a unos minutos del aeropuerto; y (c) una sede enfocada a la unidad de negocio marítima, ubicada a unos minutos del puerto, donde se realizan principalmente labores operativas. Además, cuenta con presencia en todos los puertos donde opera: Ica, Chincha, Cañete, Salaverry y Paita; las cuáles son oficinas de operación, más no administrativas.

El sistema informático interno permite el registro de gran parte de las actividades realizadas por la empresa; sin embargo, puede dificultar el desarrollo de los procesos, e.g. en la unidad de negocio exportaciones marítimas, como se explica posteriormente en la sección 4.1.6, de Sistemas de información y comunicaciones.

Tabla 15

Procedimiento de Operaciones de Pre Embarque en Importaciones

Responsable	Descripción de actividades
1. Agente de servicio al cliente	(A) Recibe del Área Comercial la Orden de Embarque, una vez recibida la Orden el Agente de servicio al cliente procede a ingresar a la intranet de NT la siguiente información: Vía del embarque, aéreo o marítimo, número de pedido, orden de embarque, origen de la carga, agente con el que se va a trabajar, término de la compra y genera la orden de servicio (OR). Luego envía por correo la OR al Agente Embarcador con la información del pedido.
2. Agente Embarcador	(B) Efectúa todos los trámites para el envío de la mercadería, selección de la nave y fecha de zarpe para importación marítima y selección de la línea aérea en el caso de importación aérea con el proveedor. Asimismo, mediante un correo enviado al Agente de servicio al cliente remite la Bill of landing (BL) Master, el BL Hijo y manifiesto, estos tres documentos mencionados son para importación marítima, o el pre-aviso, en el caso de importación aérea.
3. Agente de servicio al cliente	(C) En el caso de importación marítima, envía el BL Hijo al cliente para que dé la confirmación, luego le envía un e-mail al agente embarcador para dar confirmación y así se proceda con los trámites. Y en el caso de importación aérea, envía la guía aérea al cliente para que le dé la aprobación, luego le envía un e-mail al Agente Embarcador para darle confirmación y así se proceda con los trámites correspondientes.
4. Agente Embarcador	(D) Envía un e-mail al Agente de servicio al cliente comunicándole que la carga está lista para ser embarcada, asimismo le confirma la fecha de zarpe de la nave (importación Marítima) y remite la documentación compuesta por la Factura Comercial, Packing List, Guía Aérea (Importación aérea) o B/L (Importación marítima).
5. Agente de servicio al cliente	(E) Envía un correo de confirmación de embarque al cliente, donde le detalla la fecha de zarpe de la nave y cuándo estará llegando al puerto del Callao (importación marítima) o cuándo estará llegando al aeropuerto (importación aérea). Finalmente, envía los documentos a Operaciones de Miraflores.
6. Área de operaciones de Miraflores	(F) Recibe los documentos del área de Agente de servicio al cliente en caso de importaciones marítimas ingresa al sistema en la opción de MBL, BL Master, los datos de la BL Master que son: nombre de la representada, puerto de embarque, número de la naviera y fecha de llegada, y en caso de importaciones aéreas ingresa al sistema el número de la Guía aérea y fecha de llegada al aeropuerto. Asimismo, en caso el Agente publique en su página web, se ingresa a la página del Agente para conocer la llegada de la carga al puerto, en el caso de importación marítima, o al aeropuerto, en el caso de importación aérea, y en caso el Agente no realice esas publicaciones en su web, este mediante un e-mail comunica la fecha de salida del embarque. Posteriormente, el sistema se actualiza simultáneamente con los demás sistemas, sistema de contabilidad y finanzas. Donde ingresa los datos contenidos en la BL Hijo (MBL al que está ligado, representada, cliente, vendedor, proveedor, número de embarque y comisión).
7. Área de Operaciones de Miraflores	(G) Ingresa a la Intranet de la empresa, donde en la opción de detalle de venta, donde ingresa los costos del flete.
8. Área de operaciones de Miraflores/ Área de operaciones del callao	Transmite todos los datos de la BL Hijo al sistema de la empresa Transporte Confidencial de Información - TCI, empresa que brinda el servicio de transmisión a la Aduana, para importaciones marítimas y en el caso de importaciones aéreas el Área de Operaciones de Callao transmite directamente los datos de la guía aérea a la Aduana. Una vez que los datos hayan sido transmitidos a la Aduana se procede a realizar el desglose, detalle de los costos asumidos en cada etapa del proceso.

Nota. Adaptado de "Proceso del área de operaciones," 2014, por J. Alvarado, AI-2 versión 1, comunicación personal, F. Ibarra, 2016, 26 de febrero.

Tabla 16

Procedimiento de Operaciones de Post Embarque en Importaciones

Responsable	Descripción de actividades
Área de operaciones Miraflores	En el caso de importaciones marítimas, una semana antes del arribo de la nave se le comunica al cliente la llegada de la carga al puerto; mientras que en importaciones aéreas se le comunica al cliente una vez llegada la carga al aeropuerto.
Agente de servicio al cliente/ Área de Operaciones	Emite facturas y liquidaciones a los embarques cuyos clientes cuenten con crédito, en el caso de que el cliente no cuente con crédito solo se emite factura. Ver "Proceso de Facturación y pago a Representadas".
Agente de servicio al cliente	Procede a endosar la Guía Aérea, importación aérea o la BL Hijo, importación marítima para que el cliente pueda retirar su mercadería del almacén, previo pago de los conceptos acordados con cada cliente.
Área de operaciones Miraflores	Remite el desglose compuesto en una Carta con el BL Master Original y la copia del BL Hijo al área de Operaciones del Callao para que estos sean entregados a los Agentes, con el propósito que el cliente obtenga el visto bueno y pueda retirar su carga, importación marítima e importación aérea. Finalmente, le comunica al cliente que ya puede retirar su carga del almacén. En el caso de importaciones

Nota. Adaptado de "Proceso del área de operaciones," por J. Alvarado, AI-2 versión 1, comunicación personal, F. Ibarra, 2016, 26 de febrero.

Gran parte del trabajo realizado por NT consiste en subcontratar, hacer seguimiento y controlar los servicios de otros proveedores de servicios; por ello es de alta relevancia evaluar la eficacia de las tercerizaciones, sin embargo, esta actividad no es realizada de manera consistente en la empresa, ya que no se establecen formalmente indicadores para cada una de ellas. Por ejemplo, para el servicio de transporte terrestre es importante conocer la ubicación de la carga a lo largo del trayecto, y si bien la ubicación por GPS era parte del mismo, la latencia de respuesta desde el pedido del cliente a NT, hasta que la empresa esté en capacidad de dar una respuesta, puede tomar varias horas, con lo que se pierde el valor de dicha información.

NT tiene muchos proveedores que brindan servicios especializados; si bien NT no se ha integrado verticalmente hacia atrás, otras empresas de los mismos accionistas de la empresa se han creado para cubrir dichas necesidades; además de ello, la unidad de negocio de exportación marítima ha considerado la idea de integrarse verticalmente hacia atrás, tanto para transporte terrestre como para la operación de terminal, sin embargo no se ha tomado aún ninguna decisión estratégica alrededor de la idea; por otro lado NT no ha considerado la integración hacia adelante como una opción interesante. Otro factor importante en el servicio de control provisto por NT es la notificación de actualizaciones acerca del estado de la carga; además del sistema informático principal, NT cuenta con un sistema telefónico de voz sobre IP, que permite comunicación a menor costo entre las sedes.

La preocupación de NT por brindar un servicio personalizado al cliente, impulsa a que se consideren controles tanto operativos como administrativos. Los controles administrativos correspondientes a las diferentes áreas están centralizados y supervisados por el controller, quien vela por la auditoría y consistencia de dichos controles. En cuanto a los controles operativos de coordinación de carga, están constituidos básicamente por personal que vela por la conformidad de la documentación requerida en cada una de las instancias para llevar a

cabo el proceso de exportación o importación, además de personal que continuamente lleva control sobre los indicadores de temperatura de carga que necesita este tipo de cuidado.

NT cuenta con los mecanismos básicos de seguridad requeridos por el organismo de supervisión oficial en Perú, Defensa Civil; además de ello, siguiendo la certificación BASC, el personal que interactúa con la carga recibe periódicamente capacitaciones y evaluaciones sobre manejo de productos peligrosos.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La contabilidad es llevada a cabo directamente por personal de NT, sin embargo, como parte de la reestructuración de la compañía la administración fue delegada a la empresa relacionada GNT, el equipo inicial estaba conformado por un gerente central, posteriormente se integró un *controller*, quien está encargado de la revisión de los estados financieros, así como de la elaboración de reportes para la gerencia y para el socio minoritario quien se integró en el periodo 2014, adquiriendo el 29% de las acciones de la compañía, además es importante mencionar que este inversionista no tiene derecho a voto, ni interviene directamente en las decisiones de la compañía, debido a que su interés está enfocado en recibir rentabilidad de su inversión.

De manera mensual los estados financieros de NT, Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados, son elaborados y presentados a la gerencia para su análisis, y si bien se cuenta con un sistema interno integrado que procesa la información contable, la preparación de los Estados Financieros se da de manera manual, debido a las reclasificaciones requeridas para su presentación. Hasta el periodo 2015 en muchas ocasiones el proceso de elaboración y revisión tomaba un tiempo de hasta dos meses y esto podía considerarse una debilidad en el sentido de no tener información disponible, de manera oportuna para la toma de decisiones, sin embargo, la gerencia tomó acciones para poder tener dicha información el día 20 de cada mes.

NT es una empresa enfocada en servicios, que no requiere un fuerte financiamiento de capital para desarrollar sus actividades, debido a que éstas se financian de acuerdo a los flujos recibidos por sus operaciones; si bien la compañía no elabora el estado de flujos de efectivo de manera mensual, el tesorero elabora un flujo de caja que le permite analizar una necesidad de financiamiento para cubrir su capital de trabajo, y se realiza negociando la extensión del plazo de pago de sus proveedores o con préstamos de bancos locales. Al cierre del periodo 2015 y 2014, la deuda con terceros es de corto plazo al 100%, menor a 12 meses a su fecha de vencimiento, y está conformada principalmente por pagos pendientes a sus proveedores.

Como se mencionó anteriormente, las actividades de NT se pueden segmentar en tres unidades de negocio: (a) exportaciones aéreas, (b) exportaciones marítimas e (c) importaciones. De acuerdo a la información proporcionada en la Tabla 17 se resume la estructura del nivel de ventas por unidades de negocio del año 2015 de manera comparativa con el periodo 2014.

Tabla 17

Estructura de Ventas por Unidades de Negocio del Año 2015 y 2014 en Porcentaje

Unidad de negocio	2015	2014
Exportaciones marítimas	74	78
Exportaciones aéreas	22	18
Importaciones	4	4

Nota. Adaptado de “Consolidado de Ventas 2014 – 2015,” por F. Ibarra, comunicación personal, 2016, 26 de febrero.

El principal cliente de NT, tanto en exportaciones marítimas como en exportaciones aéreas en el periodo 2015 fue Complejo Agroindustrial Beta, que en dicho periodo representó el 12% del total de ventas de exportaciones marítimas y 40% del total de ventas de exportaciones aéreas, y los principales productos son: espárragos fresco y uvas para los destinos de EEUU y Holanda, respectivamente; se puede decir que existe una mutua

dependencia entre este cliente y NT, debido que éste representa un aliado clave para el cliente ya que soporta un gran volumen de sus exportaciones.

La morosidad de sus clientes no representa un riesgo significativo para la compañía, esto se puede apreciar en que aproximadamente el 90% de su cartera se encuentra vigente al cierre del periodo 2015 y 2014, y las cuentas con mayor riesgo, mayores a 180 días, representan un 3% del total de la cartera; según lo informado por el área de administración, actualmente se encuentra en un proceso de seguimiento y cobro sobre aquellos clientes cuyo plazo de cobro ya ha vencido. Por otro lado, los clientes se han vuelto más exigentes con el plazo de pago y requieren más días de crédito, ésta situación es evaluada por los gerentes de área cada vez que son requeridos y es otorgada principalmente a clientes concurrentes y con altos volúmenes de operaciones con NT. Si bien la Tabla 17, muestra que el volumen de ventas de exportaciones marítimas tiene mayor preponderancia, la Tabla 18 muestra que el área de exportaciones aéreas contribuye en mayor medida al margen operativo.

Tabla 18

Composición del Margen Operativo por Unidades de Negocio del Año 2015 y 2014 en Porcentaje

Unidad de negocio	2015	2014
Exportaciones Aérea	83	79
Exportaciones Marítima	15	24
Importaciones	2	-4

Nota. Adaptado de “Resultados Operativos NT 2014 – 2015,” por F. Ibarra, comunicación personal, 2016, 26 de febrero.

La situación anterior ocurre principalmente por la estructura de costos de dichas unidades de negocio. El costo principal de las exportaciones marítimas está concentrado principalmente en el gasto de transporte y del personal, cuyo requerimiento es mucho mayor en comparación a las operaciones del área de exportaciones aéreas e importaciones, debido a la necesidad de mayores coordinaciones, tal como se mencionó en el punto 4.1.3. Por otro

lado, en cuanto a aspectos de rentabilidad la Tabla 19 muestra la utilidad antes de intereses e impuestos ajustados a la depreciación y amortizaciones por unidad de negocio.

Tabla 19

Utilidad Antes de Intereses e Impuestos Ajustados a la Depreciación y Amortizaciones por Unidad de Negocio en Porcentaje

Unidad de negocio	2015	2014
Exportaciones Aérea	60	61
Exportaciones Marítima	3	4
Importaciones	11	-13

Nota. Adaptado de “Resultados Operativos NT 2014 – 2015,” por F. Ibarra, comunicación personal, 2016, 26 de febrero.

Como se puede observar el área de exportaciones aéreas es el más rentable, si bien el área de importaciones tiene un margen negativo en el periodo 2014, ésta situación fue revertida en el periodo 2015. Según los estados financieros del periodo 2014 y 2015 proporcionados por la compañía se calcularon indicadores financieros con el fin de realizar un breve análisis de la liquidez, solvencia y rentabilidad de la compañía, según se muestra en la Tabla 20.

Tabla 20

Indicadores Financieros de NT en 2014 y 2015

Ratios	2015	2014
Liquidez corriente	1.2	1.23
Apalancamiento (Deuda total/Activos totales)	81%	79.3%
(Deuda total/Patrimonio total)	4.3	3.8
Cobertura de intereses	17	8
Rentabilidad bruta	30.1%	29.6%
Rentabilidad operativa	13.1%	6.6%
Rentabilidad neta	7.6%	2.9%
ROE	51.6%	24.9%
ROI	16.9%	9.1%
ROA	9.8%	6.7%
ROS	13.1%	6.5%

Nota. Adaptado de “Estados Financieros 2014 – 2015,” por F. Ibarra, comunicación personal, 2016, 26 de febrero.

Tal como se puede apreciar en la Tabla 20, en ambos años NT muestra un buen indicador de liquidez corriente, el cual se centra principalmente en las cuentas por cobrar a

sus clientes ,70% de la liquidez al cierre del periodo 2015, y como se mencionó anteriormente éstas tienen un bajo riesgo de morosidad, asimismo según el Estado de Flujo de Efectivo la compañía está generando flujo positivo de sus actividades ordinarias que es suficiente para poder cubrir los pagos a sus proveedores, impuestos, empleados, entre otros pagos operativos, y el remanente es suficiente para cubrir sus inversiones y el pago de sus obligaciones financieras.

Respecto a la estructura de capital, el mayor financiamiento que recibe la compañía es de parte de terceros, si bien una estructura de capital donde el 80% de sus activos es financiado por terceros podría significar una solvencia patrimonial baja, esto no es un riesgo significativo para la compañía, debido que toda su deuda es de corto plazo, menor a doce meses, debido a que el pago pendiente de sus proveedores es cubierto por la cobranza de sus ingresos generados, asimismo tiene un buen nivel de cobertura de intereses, lo que indica que tiene capacidad de pago para cubrir los costos de su financiamiento con terceros.

Respecto a los márgenes de rentabilidad la compañía mantiene buenos indicadores financieros; las alianzas estratégicas que mantiene con algunos proveedores le permiten mantener un nivel de costos más bajo que la competencia, por lo que logra tener un buen margen bruto. Respecto al margen operativo y neto, estos se han incrementado considerablemente en el periodo 2015 en comparación al periodo 2014, el margen operativo se duplicó y el margen neto creció más del 150%. Por otro lado, actualmente NT no cuenta con una política formal de reparto de dividendos, debido que dicha decisión, así como las necesidades de reinversión son tomadas de forma anual de acuerdo a los resultados de la compañía.

NT interactúa con las otras empresas del grupo, para brindar un servicio integral al cliente, sin embargo, no consolida los estados financieros de dichas compañías ni se realiza un planeamiento estratégico a nivel corporativo, lo que puede dificultar las decisiones a largo

de plazo de la compañía, debido a que, al no existir objetivos generales a nivel de todas las empresas sobre el cual se deriven objetivos específicos, existe el riesgo de que cada empresa busque objetivos diferentes y que no sean compatibles limitando el crecimiento de ellas.

En conclusión, actualmente la compañía muestra niveles de liquidez y solvencia suficientes para respaldar sus operaciones, debido que el área de exportaciones aéreas es el que genera mayor rentabilidad, por ello el CEO centraliza su atención en esta unidad de negocio, además de mantener las relaciones estratégicas con clientes y proveedores.

Finalmente, las ratios del ROE y ROI muestran escenarios favorables para los accionistas de NT, sin embargo, estos podrían representar niveles mayores si se tomaran acciones frente a todas las debilidades de la compañía y se establecieran acciones para realizar un mayor aprovechamiento de las oportunidades y para menguar las amenazas del entorno.

4.1.5 Recursos humanos (H)

El accionista principal de NT, quien ha dirigido las operaciones de esta compañía desde sus inicios; asimismo aproximadamente el 30% del personal actual, principalmente personal clave de la compañía como las gerencias, ha trabajado conjuntamente con el propietario en el crecimiento de la empresa desde el inicio, lo que genera una ventaja representada por un personal con experiencia que comparte la visión del fundador y que a la vez ha logrado consolidar fuertes relaciones con sus clientes, i.e. como se menciona en la sección 4.1.2 60% de sus clientes son concurrentes.

Al cierre del periodo 2015, NT cuenta con una planilla de 104 empleados, la distribución de dicho personal por área es: 14 empleados en importaciones, 20 empleados en exportaciones aéreas, 42 empleados en exportaciones marítimas, y 28 empleados con cargo administrativo. Si bien cada trabajador conoce las funciones que está realizando actualmente no existe un manual de organización y funciones. Por otro lado, ha tercerizado la parte gerencial, administrativa y contable de sus funciones a una entidad relacionada, GNT, la cual

además de monitorear el correcto funcionamiento de las operaciones de la compañía. En la Figura 29, se puede ver el organigrama general de NT.

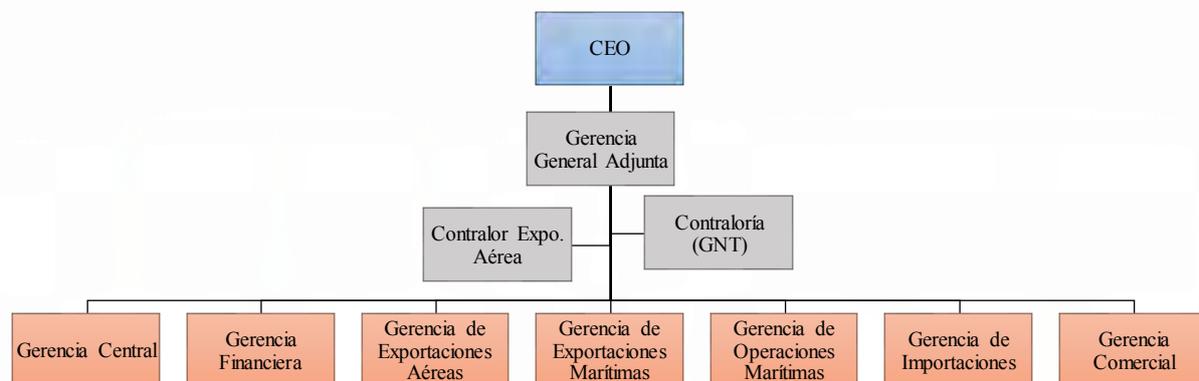


Figura 29. Organigrama general de NT S.A. Adaptado de “Organigrama New Transport,” por B. Zumaeta, comunicación interna, 2016, 14 de enero.

La cultura organizacional de la empresa siempre se ha desarrollado en un ambiente familiar donde en vez de existir un nivel alto de burocracia existe una estrecha comunicación entre el socio principal y el nivel más bajo de la pirámide de empleados; esto si bien favoreció la generación de un mayor nivel de confianza y compromiso de los empleados como parte de retribución de esa confianza dada por el propietario, durante cierto periodo generó un desorden interno ya que el propietario muchas veces tuvo que tomar decisiones que podían ser delegadas a cargos menores, e incluso no existía una clara delimitación de las funciones de cada una de las personas.

Debido que no existe un perfil formal por cada tipo de puesto en la compañía no se puede lograr identificar qué competencias de los trabajadores deben ser fortalecidas, generando que no haya un programa formal de capacitación para los trabajadores. Sin embargo, de manera excepcional se brinda capacitación en el momento que se conoce dicha necesidad, por ejemplo, cuando ingresa un nuevo personal clave a la compañía que necesita ser capacitado. Esto puede representar una gran debilidad a la compañía debido puede existir un alto potencial en el personal que no está siendo formado y adaptado a las necesidades de la empresa.

Según lo informado por el jefe de recursos humanos, la remuneración promedio de los empleados es superior al de la industria, por otro lado, si bien existen actividades internas para celebrar ocasiones especiales la compañía no tiene una política de beneficios adicionales a los requeridos por ley y el nivel de rotación de personal, así como el nivel de ausentismo del mismo es bajo.

De manera anual el propietario en conjunto con los gerentes de la compañía evalúan el otorgamiento de bonos a los empleados con mayor rendimiento, sin embargo, no existe una política formal que establezca qué criterios debería cumplir un empleado para poder obtener una bonificación, esto podría impactar el desempeño de los mismos si no hay claridad de acuerdo a qué criterios se está realizando dicha evaluación generando una inestabilidad en el ambiente laboral.

Si bien existe una política de sanciones y despidos en caso que el empleado no cumpla adecuadamente sus funciones, no hay una evaluación formal del desempeño de cada empleado, lo que dificulta un monitoreo de la mejora de rendimiento de cada uno de ellos. Asimismo, a excepción del área comercial que tiene sólo objetivos a niveles de volúmenes de venta, el resto del personal no cuenta con objetivos lo que puede limitar el crecimiento profesional de los mismos.

Ante todo lo mencionado anteriormente es importante resaltar que actualmente el área de recursos humanos se encuentra elaborando un plan para lograr una organización en esta área, entre dichas futuras acciones tenemos (a) elaboración formal de documentos internos que respalden las funciones y perfiles de cada puesto laboral, y (b) relanzamiento de la marca a nivel interno y lograr un mayor involucramiento del personal con la visión, misión y valores de la compañía; lo mencionado anteriormente puede ayudar a potenciar el capital humano con el que cuenta la compañía.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La calidad de información que se maneja en el sistema, que interconecta las oficinas de NT, es básicamente al nivel de almacenamiento de data estructurada, la cual está basada en las operaciones financieras, contables y logísticas que día a día se dan en la empresa. El sistema de NT carece de módulos que integren inteligencia de negocios en base a los datos del sistema, y de estadísticas referentes a la industria. Además, el sistema no integra todas las áreas, por lo que algunas de ellas poseen módulos independientes no vinculados entre sí. La interfaz es poco amistosa para su uso, por lo que en muchas ocasiones los gerentes prefieren procesar la información que en éste se presenta de manera manual, debido a la complejidad o imposibilidad para la exportación los datos a formatos más flexibles como Excel; esto produce duplicación de esfuerzos, equivocaciones, y falta de trazabilidad de las operaciones a través de las áreas. Además, no existen indicadores establecidos en el tablero de control a manera de reportes gerenciales para la toma de decisiones; y hay un bajo nivel de contingencias en caso de fallas de hardware. En cuanto a la capacidad de respuesta del soporte técnico, puede tomar algunas horas lo que se traduce en la queja de muchos clientes los cuales están al pendiente del seguimiento su carga. En cuanto a la seguridad se tiene una política de restricción de accesos, y se terceriza el servicio de seguridad perimetral a través de un cortafuegos provisto por un tercero.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según D'Alessio (2014) toda clase de investigación, desarrollo, mejoramiento, inventos o descubrimientos que permiten generar nuevas ventajas competitivas o innovaciones en la empresa son valiosos recursos de carácter estratégico. Respecto al desarrollo de nuevos productos y procesos antes que la competencia, como líder del mercado de transporte de perecibles, NT entiende y responde bien a las necesidades de sus clientes con servicio personalizado. Básicamente, lo que requiere el cliente, se realiza sin poner límites en

su flexibilidad del servicio. Sin embargo, hay una deficiencia en el ámbito tecnológico que no cuenta aún con los mínimos requerimientos de la tecnología esperada para un operador logístico de clase mundial; en la sección 3.3.4 se describió de manera detallada las tecnologías recomendadas para ofrecer un servicio competitivo. Un ejemplo clave de como la falta de tecnología impacta de manera negativa en la productividad de NT, es la falta de un sistema de localización y seguimiento para los productos, los cuales podrían demandar más de una hora para localizar la carga por teléfono en cualquier momento si necesitan responder sobre la localización a la petición del cliente. NT no está aplicando tecnología en este momento para mejorar la calidad de sus servicios ni procesos, por lo que el sistema que tienen funciona sólo como un sistema de soporte interno. NT no tiene presupuesto anual asignado para investigación, desarrollo, ni inversión en tecnología.

La productividad de NT está afectada por la necesidad de muchos de sus empleados de procesar información de manera manual por la falta o difícil acceso a tecnología, o la falta capacitación recurrente de programas básicos y útiles como Microsoft Excel. Además, el nivel de tecnología que aplica NT es más bajo que sus competidores en la industria peruana como Ransa, que ya existe como proveedor 4PL en Perú. Una inversión en la mejora de sus capacidades tecnológicas podría mejorar la productividad interna, i.e. reducir sus costos.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) de NT

Tabla 21

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) de NT

Item	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Rápida capacidad de respuesta para toma de decisiones.	0.06	4	0.24
2	Líderes en logística de carga aérea de perecibles.	0.10	4	0.4
3	Alto posicionamiento de marca en el movimiento de perecibles.	0.05	3	0.15
4	Alto involucramiento de la gerencia con los clientes.	0.06	3	0.18
5	Alto poder de negociación con compañías aéreas respecto a la competencia.	0.12	4	0.48
6	Clientes recurrentes y constantes, 60% de la cartera total.	0.04	3	0.12
7	Equipo gerencial con experiencia, y alineados con la visión.	0.05	3	0.15
Subtotal		0.48		1.72
Debilidades				
1	Cultura de planeamiento a largo plazo incipiente.	0.05	2	0.10
2	Alta concentración de clientes en exportación aérea.	0.10	1	0.1
3	Productividad afectada negativamente por el sistema de información en uso.	0.08	1	0.08
4	Dificultad de acceso a información del mercado.	0.05	1	0.05
5	Bajo nivel en sistema de contingencias en caso de fallas de hardware.	0.04	2	0.08
6	Falta de políticas de incentivos laborales.	0.04	2	0.08
7	Falta de perfiles laborales documentados.	0.04	2	0.08
8	Toma de decisiones sesgada por falta de información consolidada del grupo.	0.05	1	0.05
9	Falta de control de indicadores de las operaciones tercerizadas.	0.07	1	0.07
Subtotal		0.52		0.69
Total		1.00		2.41

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. A. D'Alessio, 2014, p. 67. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

4.3 Conclusiones

La evaluación desarrollada en esta sección, determinada por el análisis interno, luego de entender el ciclo operativo de la empresa, ayuda a las empresas identificar sus fortalezas y debilidades, las cuales son factores controlables y podrían ser manejadas por la gerencia de la organización; la idea principal es entender bien las fortalezas y debilidades con el fin de encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2014). Las fortalezas que se han identificado de NT incluyen los siguientes: (a) rápida capacidad de respuesta para toma de decisiones estratégicas debido que es realizada a nivel local, (b) son líderes en la logística de carga aérea de perecibles con 35% de participación de mercado, (c) alto posicionamiento de marca en el movimiento de perecibles, (d) tienen fuerte vinculación y disponibilidad de la gerencia con los clientes para la solución de problemas, (e) tienen gran poder de negociación con compañías aéreas teniendo el 80% de la capacidad aérea diaria frente al 20% de la competencia, (f) tienen clientes principales que son recurrentes y constantes, 60% de ellos, y (g) cuentan con un equipo gerencial con mucha experiencia en la industria y comparten la visión del CEO. Se considera que su relación y su poder de negociación con su proveedor, las compañías aéreas, es un factor clave para que NT sea exitosa en la industria donde compete.

En el tema de debilidades, se han identificado nueve temas principales, los cuales son los siguientes: (a) la cultura de planeamiento a largo plazo en de la empresa es incipiente, (b) existe una alta concentración de los clientes en exportación aérea, (c) la productividad se ve afectada negativamente por un débil sistema de información, (d) dificultad de acceso a información de mercado, (e) hay un bajo nivel en el sistema de contingencias en caso de fallas de hardware, (f) no cuenta con un plan de incentivos laborales ni evaluación de desempeño de los empleados, (g) no tienen perfiles definidos de cada empleado limitando su desarrollo profesional, (h) el grupo NT no realiza un reporte consolidado de su información

lo que podría limitar la toma de decisiones en largo plazo, y finalmente (i) no cuentan con indicadores operacionales de las tercerizaciones, lo que impide la medición de su desempeño. Se considera que el factor más pesado es la gran concentración de los clientes en exportación aérea; es decir, si no tuvieran estos clientes, sería muy difícil competir en la industria en largo plazo.

Según los resultados del MEFI, NT tiene un puntaje de 2.41 que es un poco más bajo que el promedio; lo que la hace una organización internamente débil (D'Alessio, 2014). De esta manera, NT debe buscar estrategias para neutralizar sus debilidades a largo plazo para que sea exitoso en el mercado peruano e internacional. Por otro lado, algunas de las fortalezas pueden ser mejor aprovechadas tal como refleja su subtotal de 1.72 de un posible máximo de 1.92; y muchas de sus debilidades mayores pueden aún ser enfrentadas de mejor manera.

Capítulo V: Intereses de New Transport y Objetivos de Largo Plazo

En el Capítulo III, se ha desarrollado la teoría tridimensional de Hartmann a nivel nacional (citado por D'Alessio, 2014); lo cual puede ser aplicado a nivel organizacional, es decir, se puede evaluar cómo los cuatro principios cardinales influyen en los intereses organizacionales, que se definen como los fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en su industria, asimismo los intereses organizacionales influyen en el potencial organizacional, que se define como las fortalezas y las debilidades distintivas que tiene cualquier tipo de organización (D'Alessio, 2014). Se toma en cuenta la visión, misión y los objetivos de la organización como base para desarrollar este análisis; con el fin de determinar los objetivos de largo plazo que se quieren lograr para alcanzar su visión futura esperada.

5.1 Intereses de New Transport

En los capítulos anteriores se ha definido a NT como un agente de carga enfocado al transporte de perecibles, realizado por vía marítima y aérea, siendo sus principales clientes los agroexportadores del país, por lo que se puede decir que su interés principal está en el soporte logístico para dichos clientes, siempre reforzando la calidad del servicio personalizado que brinda. Por ello, existe una relación directa entre NT y sus clientes, ya que si éstos crecen en el mercado necesitarán mayor soporte logístico, el cual puede ser brindado por NT, por lo que un interés organizacional sería el crecimiento de sus principales clientes y por lo tanto el apoyo del crecimiento del sector agroexportador.

Otro interés de NT es la expansión de sus servicios hacia agroexportadores de otros países, es decir a NT le interesa encontrar países donde pueda replicar el servicio personalizado que actualmente brinda a sus clientes, buscando siempre el liderazgo en el sector en el que opera. Un factor clave para el éxito de NT son los aliados estratégicos que apoyan a que sus operaciones se desarrollen con eficiencia. Dos ejemplos de estos aliados son: (a) las aerolíneas, para el transporte aéreo, junto con las navieras, para el transporte

marítimo; y (b) las empresas de los mismos accionistas. En el primer caso, e.g. Atlas AirWorld, dicha alianza se ha logrado gracias al volumen de carga transportada durante varios años permitiendo el desarrollo de una confianza mutua. En el segundo caso, dichas empresas, e.g. agencia de aduanas y transporte terrestre, permiten a NT tener un soporte confiable para desarrollar sus operaciones, para ofrecer un servicio que cumpla con las expectativas de sus clientes.

Finalmente, el objetivo de todo negocio es obtener rentabilidad y NT no es ajeno a ello, por lo que, si bien su interés principal está enfocado en mantener la satisfacción de sus clientes, considerando que cada vez se vuelven más exigentes, se necesita un soporte a largo plazo que permita cubrir dichos requerimientos, es así como uno de los intereses es mantener niveles de utilidad a largo plazo que permitan solventar las operaciones y reinvertir en el crecimiento.

5.2 Potencial de New Transport

Según D'Alessio (2014), al evaluar el potencial organizacional se entenderán los factores de fortaleza y los factores de debilidad distintivos que lleva cada organización. Para llevar a cabo esta evaluación, es necesario re evaluar las siete áreas que en conjunto abarcan el ciclo operativo de la organización: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo.

5.2.1. Administración y gerencia

NT cuenta con un equipo gerencial conformado de personas que tienen muchos años de experiencia en el sector logístico y que comparten la visión del CEO. La lealtad de dicho equipo ha sido uno de los factores claves de su éxito desde el comienzo. La principal debilidad de NT en el aspecto de administración y gerencia es la falta de planeamiento a largo

plazo; el cual se está intentando cambiar últimamente con acciones como la reestructuración de la empresa y la contratación de un nuevo gerente general para diseñar, implementar, controlar y mejorar los lineamientos propuestos en el plan estratégico.

5.2.2. Marketing y ventas

NT actualmente mantiene el liderazgo nacional de la industria de los agentes de carga, para la exportación de perecibles, especialmente espárrago fresco. Ésta cualidad ha sido identificada por sus clientes, quienes reconocen a NT como un socio estratégico para: (a) llevar a cabo sus exportaciones, (b) disminuir el riesgo de poner en peligro su credibilidad y confianza con sus clientes en el extranjero, (c) ofrecer garantía de cumplimiento con los plazos acordados; todo lo anterior bajo una perspectiva de servicio orientado y personalizado para el cliente, de esta manera, los agroexportadores pueden enfocarse en sus actividades principales de producción y ventas. Como debilidad en esta área, dado que las ventas están concentradas alrededor de pocos clientes, no se tienen incentivos en la fuerza de venta para ganar mayor participación de mercado.

5.2.3. Operaciones

NT tiene experiencia de más de 20 años, realizando operaciones logísticas relacionadas con la coordinación de exportaciones e importaciones, además de personal que posee el conocimiento y recursos operativos para dar solución oportuna a problemas que puedan surgir durante el proceso. Sin embargo, muchos de estos procedimientos para llevar a cabo las operaciones, no han sido documentados ni oportunamente comunicados a sus integrantes. Se ha confiado en la experiencia acumulada, lo que ha retardado el desarrollo de planes que tengan como objetivo la continuidad de las operaciones.

5.2.4. Finanzas y contabilidad

NT actualmente no tiene requerimientos fuertes de capital, sino que tiene un capital de trabajo suficiente para poder cubrir sus operaciones de corto plazo. Asimismo, es importante

considerar que, gracias a las alianzas estratégicas con las aerolíneas, mantiene un alto margen de contribución en la unidad de negocio de exportaciones aéreas. Por otro lado, como debilidad, a la compañía le toma hasta dos meses la elaboración de sus reportes contables, lo que puede afectar la toma de decisiones de manera oportuna.

5.2.5. Recursos humanos

El capital humano, especialmente en empresas de servicios como NT, es el recurso más valioso y necesita ser atendido cuidadosamente, por ello mantener un adecuado clima organizacional es muy importante. La principal fortaleza de NT en este aspecto es el perfil de un liderazgo fuerte que mantienen sus empleados claves como el CEO y los gerentes de cada área, que permite el desarrollo de un buen clima organizacional. Por otro lado, las debilidades principales son: (a) la falta de evaluaciones de desempeño, lo que podría generar una incertidumbre sobre el éxito en el ambiente de trabajo; y (b) la falta de perfiles definidos de cada empleado, lo que podría limitar el conocimiento actual de las competencias y el fortalecimiento de las mismas.

5.2.6. Sistemas de información y comunicaciones

Los sistemas de información con que cuenta NT es incipiente en comparación con los sistemas de información que maneja la industria de los operadores logísticos de clase mundial. Los actuales sistemas permiten el desarrollo de las operaciones logísticas y contables del día a día, sin embargo, carecen de módulos relacionados con: (a) inteligencia de negocios, (b) reportes para ejecutivos, y (c) ayuda para la toma de decisiones. Lo anterior es solicitado de manera reiterada por los gerentes de área a fin de desarrollar planeamientos, proyecciones, estudios de mercado entre otros.

5.2.7. Tecnología, investigación y desarrollo

La debilidad principal de este aspecto es que NT no toma ventaja de las tecnologías ya prevalentes en la industria para soportar de manera eficiente sus operaciones, afectando de

manera negativa a su productividad. Además, no tienen un presupuesto dedicado exclusivamente a inversiones en tecnología, lo que puede ser un indicador de que los proyectos tecnológicos reciben baja prioridad en la asignación de presupuesto.

5.3 Principios Cardinales de New Transport

Se analizará a continuación los cuatro principios cardinales de la organización, siguiendo el modelo de Hartmann, para reconocer oportunidades y amenazas (como citó D'Alessio, 2014) para NT. Un aspecto que se puede identificar alrededor de la influencia de terceras partes es que la gran mayoría de los servicios brindados por NT son provistos a través de terceros, lo que afecta directamente a la calidad del servicio ofrecido por NT y a sus precios, aunque esto se encuentra mitigado debido a la mayor concentración de los agentes de carga en relación con los principales clientes, los agroexportadores.

La historia de NT y de sus accionistas, ha permitido desarrollar lazos fuertes con otras empresas del mismo propietario, que proveen algunos de los servicios ofrecidos por NT; esto se traduce tanto en ventajas, e.g. disponibilidad de acceso al servicio, como en desventajas, e.g. precios pre-establecidos de precio mayor al mercado. En el caso de la unidad de negocio de exportaciones aéreas, este vínculo es fundamental, ya que la alianza estratégica con las aerolíneas permite tanto la alta capacidad, como el mayor margen reflejado en la unidad de negocio. Por otro lado, está la relación con sus clientes, principalmente agroexportadores, con quienes los lazos son también fuertes, i.e. actualmente el 60% de los clientes han mantenido las relaciones con NT durante varios años; esto se fundamenta en la confianza desarrollada en el tiempo, y la constante preocupación de los gerentes por dicho vínculo.

En su posición de líder del mercado de agentes de carga para perecibles, las decisiones tomadas por NT pueden afectar a la industria, en especial en transporte aéreo, donde los precios establecidos por la empresa pueden incluso influenciar en los precios de transporte de carga establecidos por las aerolíneas; esto representa una ventaja y una posición

de poder. Por otro lado, dado que la industria tiene una alta rivalidad, dichas decisiones deben al mismo tiempo considerar la posición de los otros competidores.

En la industria peruana de agentes de carga, dos competidores son representativos en el transporte de perecibles, Neptunia y Hellmann Worldwide Logistics S.A.C.; la relación con ellos es indirecta, se mantiene, y refleja el alto poder de los compradores, ya que con ellos se comparte transporte de carga de las principales agroexportadoras peruanas.

5.4 Matriz de Intereses de New Transport (MIO)

En la Tabla 22 se muestra el resumen de los principales intereses organizacionales de NT, así como la relación de dichos intereses frente a participantes claves en la industria del transporte de carga de perecibles como lo son: (a) agroexportadores, considerando que los principales clientes de NT pertenecen a esta industria; (b) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), quienes se encargan de promover e incentivar el comercio exterior del país; (c) Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), quien se encarga de apoyar y promover el sector agrícola del país; (d) aliados estratégicos como las aerolíneas, e.g. Atlas Air Cargo, Centurión Air Cargo, LanChile Cargo, Iberia, entre otros, que facilitan el proceso de sus operaciones; y (e) otras empresas relacionadas que tienen el mismo propietario como Logística Intermodal del Perú S.A. y LIP Aduanas S.A.

5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP)

Se definen los OLP, alineados a la visión y la misión propuestas en el Capítulo II, establecidas para el año 2021: (a) OLP 1, Para el año 2021, disminuir las quejas a un nivel menor a 5%, ofreciendo servicios de alta calidad en la coordinación de servicios logísticos, al 2016 no se ha medido dicho indicador; (b) OLP 2, Para el año 2021, obtener un nivel de 10% de ingresos provenientes de las operaciones en Chile, al 2016 no se tiene operaciones en el exterior; (c) OLP 3, Al 2021, retener el 70% de clientes concurrentes del mercado local, al

2016 el nivel de retención de clientes estimado es de 60%; (d) OLP 4, Al 2021, recuperar el 15% de los clientes perdidos en el mercado local hasta el 2016, al 2016 no se ha medido dicho indicador; (e) OLP 5, Al 2021, reducir 8% del costo por contenedor exportado vía marítima, sin afectar la disposición de compra percibida por el cliente, al 2016 dicho costo es 142 USD; y (f) OLP 6, Al 2021, lograr una participación de 45% del mercado de la coordinación de exportación aérea de perecibles del Perú, al 2016 dicha participación es de 35%.

Tabla 22

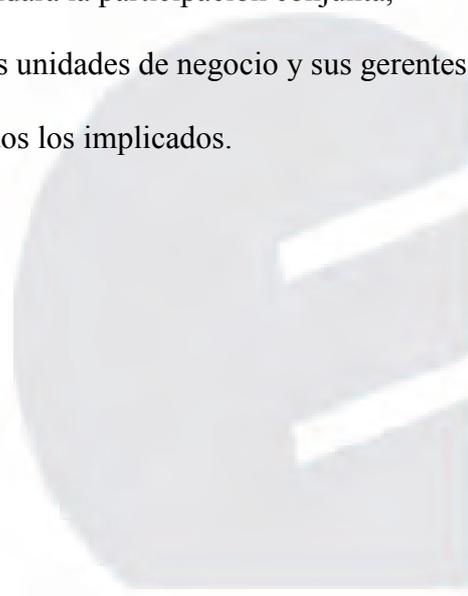
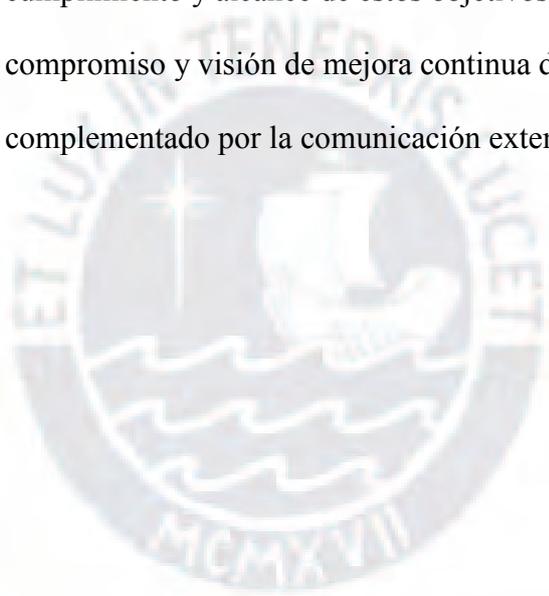
Matriz de Intereses Organizacionales de NT

	Interés Organizacional	Intensidad del Interés			
		Vital	Importante	Periférico	OLP
1	Lograr niveles de utilidad de exportaciones marítimas a largo plazo que permitan solventar las operaciones y reinvertir en el crecimiento.		LIP Transportes, LIP Aduanas	(Competidores)	2,5
2	Fortalecer la red de aliados estratégicos en exportación aérea para incrementar nuestra capacidad y participación de mercado en el futuro.	Atlas Air Cargo, Centurión Air Cargo, LAN Chile Cargo, Iberia	LIP Transportes, LIP Aduanas	Agroexportadores (Competidores)	2,6
3	Incrementar la satisfacción de los clientes y reducir el nivel de quejas ofreciendo un servicio de alta calidad	Agroexportadores	LIP Transportes, LIP Aduanas	(Competidores)	1,3,4
4	Promover el crecimiento del sector agroexportador para aumentar el tamaño del mercado.	MINAGRI MINCETUR, PROMPERU, Agroexportadores	Competidores		6
5	Obtener mayor participación en el mercado local y extranjero en el sector agroexportador.		(Competidores) LIP Transportes LIP Aduanas		2,6

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. A. D'Alessio, 2014, p. 86. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A. () indica interés opuesto.

5.6 Conclusiones

El presente capítulo muestra el potencial de NT en el país, sus intereses organizacionales, y los cuatro principios cardinales; en los cuales se basan los objetivos a largo plazo planteados: incrementar el posicionamiento en el país, desarrollo de nuevos mercados internacionales, y mejoras en eficiencia operativa; dichos objetivos han sido planteados en función de la visión, y misión desarrolladas en el Capítulo II. El plazo que se establece para esta planificación es de cinco años; a fin de asegurar el éxito en el cumplimiento y alcance de estos objetivos, se demandará la participación conjunta, compromiso y visión de mejora continua de todas las unidades de negocio y sus gerentes, complementado por la comunicación extensiva a todos los implicados.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Como parte del proceso estratégico, en este capítulo, se establecen las estrategias que la compañía debe seguir con el fin de alcanzar los objetivos de largo plazo y finalmente alcanzar la visión. Para la elaboración de las estrategias, se toman en cuenta las seis matrices que se han desarrollado anteriormente: (a) MIN, (b) MEFE, (c) MPC, (d) MPR, (e) MEFI, y (f) MIO. La elección de estrategias es la parte más importante del proceso estratégico, y si bien no existen reglas para dicha elección, existen matrices que ayudan a la elaboración y la elección de ellas (D'Alessio, 2014). Las matrices que soportan la selección de estrategias para NT se han desarrollado en los puntos siguientes.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA permite elaborar estrategias luego del análisis de la combinación de: (a) fortalezas con oportunidades (FO), el emparejamiento de este grupo busca determinar las fortalezas que se pueden *explotar* para aprovechar las oportunidades del entorno; (b) debilidades con oportunidades (DO), el emparejamiento de este grupo consiste en *buscar* debilidades que pueden ser superadas para que se puedan aprovechar las oportunidades del entorno; (c) fortalezas con amenazas (FA), el emparejamiento de este grupo busca determinar cómo utilizar las fortalezas para *confrontar* las amenazas del entorno; (d) debilidades con amenazas (DA), el emparejamiento de este grupo busca determinar estrategias defensivas para *evitar* las amenazas del entorno y reducir las debilidades (D'Alessio, 2014). Los resultados del análisis de estos emparejamientos para NT son los siguientes:

Estrategias FO – Explotar. Las estrategias FO propuestas para NT son las siguientes.

FO1. Expandir operaciones de la unidad de negocio de exportaciones aéreas en Chile. Esta estrategia es externa e implica desarrollo de mercados. NT puede hacer uso de sus fortalezas, entre ellas, la amplia experiencia de su equipo gerencial en el sector logístico a nivel internacional de transporte de perecibles, para expandir su operación de exportaciones

aéreas, que es la más rentable de las tres unidades de negocios, a nuevos mercados de la región de América del Sur, aprovechando el crecimiento de las exportaciones y el potencial agrícola que tienen no solo Perú, sino los otros países de la región. Como se ha mostrado en el Capítulo III, el país especialmente atractivo para expandir las operaciones es Chile por: (a) su alta participación porcentual de las exportaciones de perecibles en la región, (b) su alto nivel de desarrollo en el sector logístico basado en su puntaje del índice de competitividad logística, (c) su bajo nivel de riesgo país, y (d) su mejor calificación crediticia en la región.

FO2. Incrementar la participación en el movimiento de carga de los clientes actuales a través de una fuerza de ventas agresiva. Esta estrategia es externa e implica penetración de mercados. Actualmente, como se ha mencionado anteriormente, la estrategia de ventas de NT es reactiva. NT puede utilizar las fortalezas que tiene y que son reconocidas por sus clientes para incrementar sus ventas a través de una campaña de ventas agresiva, aprovechando el potencial que tiene Perú como un país agrícola y la estabilidad macroeconómica actual, asimismo sus clientes actuales pueden ser referentes del buen servicio de NT para otros agroexportadores.

FO3. Aprovechar la capacidad excedente en los aviones para el transporte de perecibles a clientes de la región América del Sur. Esta estrategia es externa e implica desarrollo de productos. Para asegurarse que todos los vuelos *charters* salen de Perú aprovechen al máximo su capacidad, NT puede desarrollar un sistema de reservas en línea con lo que se aprovechará su ventaja competitiva de sus redes de contactos en la industria aérea para vender el exceso de capacidad a agentes de carga más pequeños, tanto en el Perú como en la región. Los agentes de carga en la región, enviarían sus productos primero a Perú, donde el aeropuerto Jorge Chávez podría actuar como un *hub* de exportaciones o los vuelos *charters* podrían aterrizar en otros mercados, como Quito o Bogotá, dependiendo del nivel de demanda.

FO4. Incrementar la cartera de clientes con productos agrícolas de alto potencial de crecimiento a través de integración horizontal. Esta estrategia es externa e implica una integración horizontal. Si bien se ha mencionado anteriormente que la industria de agentes de carga en Perú está concentrada, existen muchos agentes de carga pequeños que comparten el mercado de coordinación de exportaciones de Perú. Mediante la búsqueda de agentes de carga pequeños en Perú que tienen una cartera de clientes con productos perecibles emergentes, los cuales tienen alto potencial de ser exportados, e.g. higos o granadas, que recientemente pueden ser exportados a EEUU; NT puede aprovechar su posición de liderazgo en la exportación de los productos perecibles para adquirir dichos agentes de carga, ampliando sus ventas y su cartera de clientes. Esta estrategia se aprovecha de la creciente demanda de productos perecibles en el mundo y el apoyo gubernamental que los agroexportadores peruanos reciben para cultivar nuevos productos agrícolas. NT, con su toma de decisiones al nivel local y su amplia experiencia en las industrias, puede evaluar y decidir en una manera rápida, los agentes que quiere adquirir, consolidando su poder en la industria.

FO5. Asegurar ingresos continuos expandiendo el servicio in-house, convirtiéndose en el departamento logístico de sus clientes. Esta estrategia es externa e implica una penetración de mercado. Actualmente, NT tiene dos empleados que trabajan en las instalaciones de clientes, los cuales se dedican a ofrecer sus servicios de coordinación a tiempo completo. Con la ampliación de este servicio en el mercado, especialmente se convertiría en el departamento de logística de sus clientes y aseguraría un flujo constante de ingresos de dichos clientes; al mismo tiempo asegurarían la continua lealtad del cliente a los servicios de NT.

FO6. Incrementar la productividad mejorando las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de la empresa. Esta estrategia es interna e implica calidad total. Actualmente existen plataformas tecnológicas que permiten a las compañías el desarrollo de

sus operaciones con mayor eficiencia, asimismo existen metodologías como Inteligencia de Negocios que apoyan a una toma de decisiones mejor informada y más rápida. NT puede aprovechar estas oportunidades considerando que las decisiones finales de inversión tienen un proceso rápido ya que son realizadas a nivel local; asimismo el equipo gerencial con amplia experiencia puede evaluar cuál de éstas tecnologías o metodologías son más aplicables y fáciles de adaptar a NT.

Estrategias DO – Buscar. Las estrategias DO propuestas para NT son las siguientes.

DO1. Aumentar la productividad del personal y calidad de servicio mediante la implementación de un plan integral de gestión de recursos humanos. Estrategia interna de calidad total. Algunas de las principales debilidades de NT son: (a) la cultura de planeamiento a largo plazo es incipiente; (b) débil sistema de información para el soporte de sus operaciones; (c) falta de perfiles definidos para cada puesto de trabajo y de evaluaciones de desempeño, lo que limita el conocimiento de las competencias actuales para fortalecerlas; si NT redujera éstas debilidades podría aumentar la productividad de su capital humano, aprovechando las oportunidades del mercado en crecimiento e imitando por ejemplo las prácticas de las mejores compañías logísticas a nivel global.

DO2. Atraer nuevos socios y aumentar la capacidad financiera para expandir operaciones a un nuevo mercado, mediante la integración de las compañías del mismo dueño bajo un holding. Estrategia externa de integración, integración vertical hacia atrás, modalidad fusión conglomerado. Como se ha mencionado en capítulos anteriores, el propietario de NT tiene otras compañías que son complementarias al servicio de NT como LIP Transportes y LIP Aduanas, sin embargo, todas operan de manera independiente, por lo que una estrategia sería integrarlas bajo un holding con el fin de que NT sea percibido como un grupo más sólido para facilitar su acceso a financiamiento y atraer a nuevos inversionistas locales o extranjeros. Asimismo, la elaboración de un planeamiento a nivel corporativo permitiría

mejorar el servicio integral que se le brinda al cliente aprovechando que está en un mercado en crecimiento.

DO3. Incrementar las ventas y la cooperación entre unidades de negocio incentivando las ventas cruzadas entre ellas. Estrategia externa, intensiva: penetración de mercado. Con el fin de aprovechar el crecimiento del mercado se requiere una mayor integración entre las unidades de negocio con el fin de incentivar una mayor cooperación entre ellas para el crecimiento de las ventas, e.g la unidad de negocio de exportaciones aéreas puede participar también en la promoción de ventas de la unidad de negocio de exportaciones marítimas ofreciendo dicho servicio a sus clientes.

DO4. Aumentar la cartera de clientes mediante la utilización de inteligencia de negocios. Estrategia externa, intensiva: penetración de mercado. Actualmente NT tiene debilidades respecto al sistema de información que soporta sus operaciones, una de ellas es que, actualmente no utiliza de manera eficiente las bases de datos del mercado para realizar un análisis del entorno y como consecuencia puede ser un limitante para realizar una búsqueda de clientes potenciales. Si estas debilidades son superadas le permitirá a NT aprovechar la oportunidad del mercado en crecimiento de los agroexportadores y expandir su cartera de clientes para mitigar, entre otras debilidades, el riesgo actual de la alta concentración de los mismos

DO5. Impulsar un crecimiento proactivo con visión de largo plazo mediante la implementación de un sistema de gestión integral. Estrategia interna de calidad total. Históricamente NT tuvo un crecimiento orgánico, satisfaciendo objetivos de corto plazo, y si bien esta situación ha cambiado recientemente con el intento de formar planes estratégicos a largo plazo, dicho cambio no ha sido transmitido en su totalidad a todo el personal, lo que es indispensable para que exista una sintonía en la cultura de la compañía y se pueda lograr los objetivos esperados; el fortalecimiento de dicha visión, la implementación de un sistema de

gestión y monitoreo de la eficiencia de las operaciones internas, permitirá impulsar a NT hacia un mayor crecimiento.

Estrategias FA – Confrontar. Las estrategias FA propuestas para NT son las siguientes.

FA1. Diversificar el riesgo mediante la expansión del portafolio de servicios ofrecidos incorporando el transporte de productos no agrícolas. Estrategia externa de diversificación, diversificación concéntrica. Las ventas de NT están concentradas en la logística del transporte de productos agrícolas no duraderos, y considerando que Perú es un país vulnerable a los cambios climáticos, los cuales podrían afectar negativamente al crecimiento de esta industria, NT puede optar por expandir su portafolio de servicios ofrecidos hacia la logística de otro tipo de carga para disminuir el riesgo a largo plazo.

FA2. Asegurar la disponibilidad de servicios con proveedores claves en el largo plazo. Estrategia externa intensiva, penetración de mercados. En capítulos anteriores se ha mencionado que los clientes tienen alta sensibilidad a los precios, por lo que es importante mantener un costo estable con el fin de tener más control sobre los precios ofrecidos. Con el fin de disminuir el riesgo a los cambios radicales en el mercado de transporte internacional que puedan afectar a los costos del servicio, NT puede establecer contratos de largo plazo con proveedores con condiciones fijas como precios, tiempos, volúmenes movidos, o algún otro tipo de incentivo común.

FA3. Incrementar el nivel de ventas a largo plazo mediante la promoción del desarrollo de clústeres de actividades vinculadas a la producción agrícola. Estrategia externa defensiva, aventura conjunta; y estrategia externa intensiva, penetración de mercado. Dado que gran parte de la exportación realizada por NT es de productos agrícolas, una forma de impulsar la demanda de sus servicios, es impulsar el crecimiento de dicho sector. Para ello podría unir esfuerzos con otros actores involucrados como: (a) los productores agrícolas, en

especial los pequeños productores; (b) las universidades que ofrecen carreras relacionadas a dicho sector; (c) entidades del estado, como el ministerio de agricultura, o el ministerio de producción, y (d) otras entidades interesadas en el desarrollo de la industria, como las cámaras de comercio cercanas a los productores, u organismos internacionales como el banco mundial, a través de fondos enfocados a fines relacionados.

FA4. Dejar de ofrecer servicios de agente de carga en importaciones, para utilizar dichos recursos para fortalecer la operación aérea y marítima. Estrategia externa defensiva, desposeimiento. Desde la perspectiva de un análisis de rendimiento de las unidades de negocio, es claro que el margen de la unidad de importaciones es mucho menor que el de las otras de exportaciones aéreas; por otro lado, su flujo de caja no es significativo, ni tampoco su participación de mercado; por ello, una opción a considerar sería dejar de operar en dicha unidad de negocio. De esta manera, se podría usar los recursos usados en dicha unidad para fortalecer las operaciones de exportación aérea y marítimo, y permitiendo un posible mayor crecimiento.

Estrategias DA – Evitar. Las estrategias DA propuestas para NT son las siguientes.

DA1. Diversificar la fuente de ingresos y fortalecer los métodos actuales expandiendo todas las unidades de negocio a Chile mediante una aventura conjunta. Estrategia externa, defensiva: aventura conjunta. Considerando tanto la inadecuada infraestructura del Perú, así como la alta vulnerabilidad climática generan altos costos logísticos de transporte, NT debe tomar acciones para disminuir el efecto de dichos riesgos sobre sus operaciones por medio de la expansión de sus operaciones fuera del país. Una aventura conjunta con un operador logístico de otro país permitiría a ambas organizaciones poder compartir sus pericias, lo cual beneficiaría a NT en ingresar a un nuevo mercado con mejores competencias como capacidades tecnológicas y conocimiento del mercado, minimizando de este modo los riesgos de iniciar un nuevo negocio en un nuevo mercado.

DA2. Neutralizar los efectos adversos generados por una inadecuada gestión de los proveedores haciéndoles seguimiento a través de indicadores que permitan tomar mejores decisiones. Estrategia interna de calidad total. Como ya se ha mencionado en capítulos anteriores NT contrata servicios de terceros para ofrecer los servicios a sus clientes, por lo que es importante que la eficiencia de ellos sea monitoreada mediante indicadores, mientras sea posible, con el fin de seleccionar los mejores proveedores; asimismo ello contribuirá a reducir la amenaza de los altos costos logísticos que a veces puede representar el traslado de la carga desde su punto de origen, a reducir el poder de negociación de los proveedores y a brindar un servicio que cumpla los estándares requeridos por los clientes.

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

En la MPEYEA, elaborada por Dickel, se puede evaluar factores externos e internos a la organización para determinar la postura estratégica de la misma (citado por D'Alessio, 2014). De esta manera, la Tabla 24, y la Tabla 25, presentan la evaluación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI), y la estabilidad del entorno (EE); y la Tabla 26, y la Tabla 27, la fortaleza financiera (FF), y la ventaja competitiva (VC) de NT.

Se encontró que el vector que representa la posición estratégica de NT se encuentra en el segundo cuadrante, correspondiente a una posición conservadora, como se muestra en la Figura 30. La dirección del vector indica que la posición se basa más en la FF, que en la VC; su magnitud de 2.13 indica que dicha posición estratégica no está claramente definida, por lo que se hace necesario evaluar el polígono compuesto por los cuatro puntos en los ejes. La EE tuvo -2.13 y la FI tuvo 3.11, lo que indica que la atractividad la industria no es fuerte, que refleja lo descubierto en las cinco fuerzas de Porter en la Sección 3.5; sin embargo, los valores de la FF de 4.25 y la VC de -3.25, reflejan que NT está usando dichos factores para mejorar su situación en la industria; en especial su FF, que se basa principalmente en su capacidad de financiamiento apoyada en el tiempo de pago a proveedores.

Tabla 23

Matriz MFODA para NT

		Fortalezas	Debilidades
		1. Rápida capacidad de respuesta para toma de decisiones. 2. Líderes en logística de carga aérea de perecibles. 3. Alto posicionamiento de marca en el movimiento de perecibles. 4. Alto involucramiento de la gerencia con los clientes. 5. Alto poder de negociación con compañías aéreas respecto a la competencia. 6. Clientes recurrentes y constantes, 60% de la cartera total. 7. Equipo gerencial con experiencia, y alineados con la visión.	1. Cultura de planeamiento a largo plazo incipiente. 2. Alta concentración de clientes en exportación aérea. 3. Productividad afectada negativamente por el sistema de información en uso. 4. Dificultad de acceso a información del mercado. 5. Bajo nivel en sistema de contingencias en caso de fallas de hardware. 6. Falta de políticas de incentivos laborales. 7. Falta de perfiles laborales documentados. 8. Toma de decisiones sesgada por falta de información consolidada del grupo. 9. Falta de control de indicadores de las operaciones tercerizadas.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
1. Crecimiento de exportaciones de perecibles. 2. Potencial del país como <i>hub</i> natural productivo y comercial en la región sudamericana. 3. Inter estacionalidad de producción de productos agrícolas perecibles con otros países de la región como Chile. 4. Acuerdos comerciales y condiciones arancelarias que impulsan el comercio internacional. 5. Crecimiento de la demanda de productos agrícolas en el mundo. 6. Herramientas tecnológicas disponibles para brindar servicios de calidad. 7. Marco institucional favorable para el sector agroexportador. 8. Disponibilidad de información del sector para desarrollar Inteligencia de Negocios. 9. Estabilidad macroeconómica del Perú.	FO1 Expandir operaciones de la unidad de negocio de exportaciones aéreas en Chile. O3, O4, O5, F1, F4, F5, F7. FO2 Incrementar la participación en el movimiento de carga de los clientes actuales a través de una fuerza de ventas agresiva. O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7. FO3 Aprovechar la capacidad excedente en los aviones para el transporte de perecibles a clientes de la región América del Sur. O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, F1, F5, F7. FO4 Incrementar la cartera de clientes con productos agrícolas de alto potencial de crecimiento a través de integración horizontal. O1, O3, O5, O7, O9, F1, F2, F3. FO5 Asegurar ingresos continuos expandiendo el servicio in-house, convirtiéndose en el departamento logístico de sus clientes. O1, O3, O5, O6, F1, F2, F3, F4, F6. FO6 Incrementar la productividad mejorando las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de la empresa. O1, O6, O8, O9, F1, F7.	DO1 Aumentar la productividad del personal y calidad de servicio mediante la implementación de un plan integral de gestión de recursos humanos. O1, O5, O6, O8, D1, D3, D4, D7. DO2 Atraer nuevos socios y aumentar la capacidad financiera para expandir operaciones a nuevo mercado, mediante la integración de las compañías del mismo dueño bajo un holding. O1, O2, O3, O9, D8, D9. DO3 Incrementar las ventas y la cooperación entre unidades de negocio incentivando las ventas cruzadas entre ellas. O1, O5, O8, D2, D4, D6, D8. DO4 Aumentar la cartera de clientes mediante la utilización de inteligencia de negocios. O1, O2, O5, O6, O8, D2, D3, D4. DO5 Impulsar un crecimiento proactivo con visión de largo plazo mediante la implementación de un sistema de gestión integral. O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, D1, D2, D3, D8.	
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evita	
1. Altos costos de operación logística por infraestructura inadecuada del Perú. 2. Tendencia actual de navieras más grandes a consolidarse. 3. Alta sensibilidad a los precios por parte de los clientes. 4. Cambios climáticos afectan la actividad económica del país. 5. Alto nivel de criminalidad y corrupción. 6. Bajo poder de negociación con proveedores directos e indirectos. 7. Navieras integrándose verticalmente hacia adelante.	FA1 Diversificar el riesgo mediante la expansión del portafolio de servicios ofrecidos incorporando el transporte de productos no agrícolas. A1, F1, F4, F6, F7. FA2 Asegurar la disponibilidad de servicios con proveedores claves en el largo plazo. A2, A3, A6, A7, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7. FA3 Incrementar el nivel de ventas a largo plazo mediante la promoción del desarrollo de clústeres de actividades vinculadas a la producción agrícola. A1, A4, A5, F1, F2, F3, F5. FA4 Dejar de ofrecer servicios de agente de carga en importaciones, para utilizar dichos recursos para fortalecer la operación aérea y marítima. A2, A6, A7, F1, F2, F3, F5, F6, F7.	DA1 Diversificar la fuente de ingresos y fortalecer los métodos actuales expandiendo todas las unidades de negocio a Chile mediante una aventura conjunta. A1, A4, A5, D1, D2, D3, D4. DA2 Neutralizar los efectos adversos generados por una inadecuada gestión de los proveedores haciéndoles seguimiento a través de indicadores que permitan tomar mejores decisiones. A1, A2, A3, A5, A6, D1, D9.	

Nota. Adaptado de "The TOWS matrix-A tool for situational analysis," por H. Wehrich, 20182, *Long Range Planning*, 15, p.61. Citado por F. A. D'Alessio, 2014, p. 101. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Con estos resultados, siguiendo lo propuesto por Rowe en 1994 (citado por D'Alessio, 2014), para una postura conservadora, donde el factor crítico es la competitividad de productos, y tomando en cuenta la situación actual de NT, se recomienda “reducir su línea de productos, reducir costos, enfocarse en mejorar su flujo de caja, proteger sus productos competitivos, desarrollar nuevos productos, y ganar entrada en mercados más atractivos” (p. 106).

Tabla 24

Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria

Factores determinantes	Escala	Valor
1. Potencial de Crecimiento	Bajo 0--6 Alto	3
2. Potencial de Utilidades	Bajo 0--6 Alto	3
3. Estabilidad financiera	Baja 0--6 Alta	5
4. Conocimiento tecnológico	Simple 0--6 Complejo	4
5. Utilización de recursos	Ineficiente 0--6 Eficiente	3
6. Intensidad de capital	Baja 0--6 Alta	3
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil 0--6 Difícil	2
8. Productividad/Utilización de la capacidad	Baja 0--6 Alta	3
9. Poder de negociación de los productores	Bajo 0--6 Alto	2
	Promedio	3.11

Nota. Adaptado de “Strategic management: A methodological approach,” por A. J. Rowe et al., 1994, 4ta ed., p.264. Reading, MA: Addison Wesley. Citado por F. A. D'Alessio, 2014, p. 108. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Tabla 25

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)

Factores determinantes	Escala	Valor
1. Cambios Tecnológicos	Muchos 0--6 Pocos	5
2. Tasa de inflación	Alta 0--6 Baja	6
3. Variabilidad de la demanda	Grande 0--6 Pequeña	5
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio 0--6 Estrecho	5
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas 0--6 Muchas	3
6. Rivalidad Presión competitiva	Alta 0--6 Baja	1
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica 0--6 Inelástica	1
8. Presión de productos sustitutos	Alta 0--6 Baja	5
	Promedio	2.13

Nota. Adaptado de “Strategic management: A methodological approach,” por A. J. Rowe et al., 1994, 4ta ed., p.264. Reading, MA: Addison Wesley. Citado por F. A. D'Alessio, 2014, p. 108. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Tabla 26

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)

Factores determinantes	Escala	Valor
1. Retorno en la inversión	Bajo 0--6 Alto	4
2. Apalancamiento	Desbalanceado 0--6 Balanceado	3
3. Liquidez	Desbalanceada 0--6 Sólida	5
4. Capital requerido vs. Capital disponible	Alto 0--6 Bajo	5
5. Flujo de caja	Bajo 0--6 Alto	5
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil 0--6 Fácil	5
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto 0--6 Bajo	3
8. Economías de escala y de experiencia	Bajas 0--6 Altas	4
	Promedio	4.25

Nota. Adaptado de "Strategic management: A methodological approach," por A. J. Rowe et al., 1994, 4ta ed., p.264. Reading, MA: Addison Wesley. Citado por F. A. D'Alessio, 2014, p. 108. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Tabla 27

Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)

Factores determinantes	Escala	Valor
1. Participación en el mercado	Pequeña 0--6 Grande	6
2. Calidad del producto	Inferior 0--6 Superior	5
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado 0--6 Temprano	1
4. Lealtad del consumidor	Baja 0--6 Alta	2
5. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja 0--6 Alta	0
6. Conocimiento tecnológico	Bajo 0--6 Alto	3
7. Integración vertical	Baja 0--6 Alta	4
8. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta 0--6 Rápida	1
	Promedio	3.63

Nota. Adaptado de "Strategic management: A methodological approach," por A. J. Rowe et al., 1994, 4ta ed., p.264. Reading, MA: Addison Wesley. Citado por F. A. D'Alessio, 2014, p. 109. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

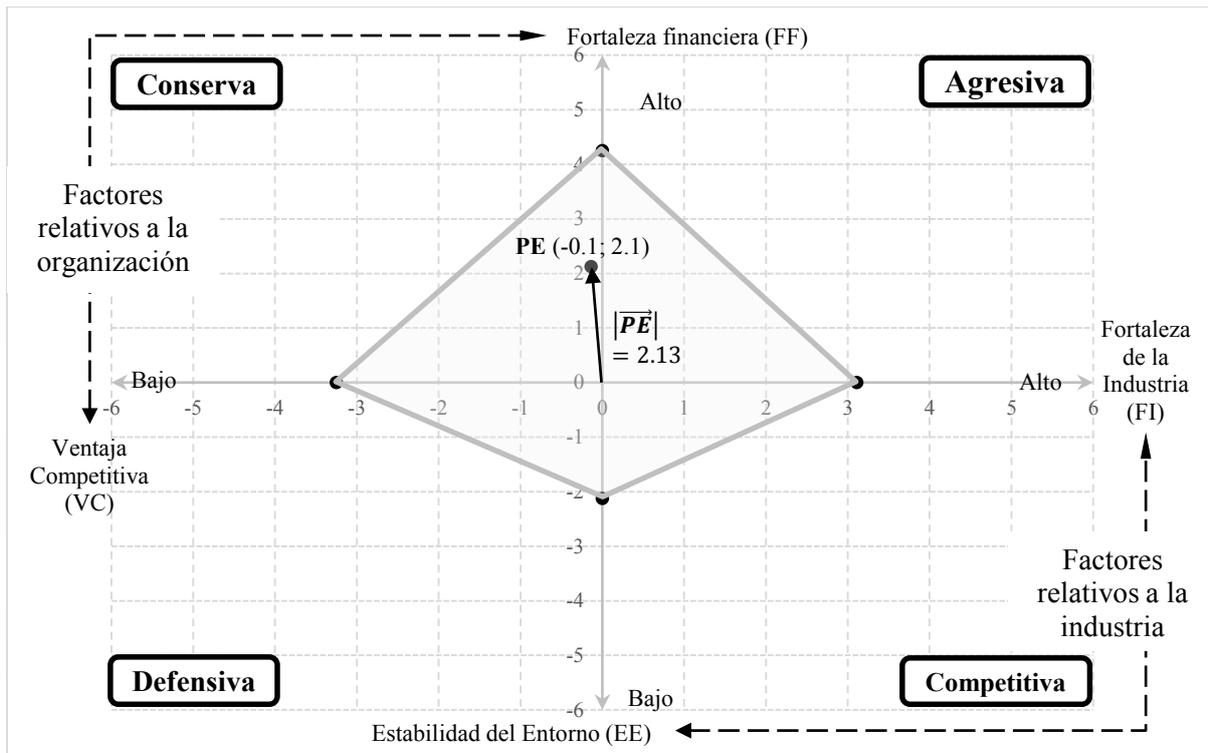


Figura 30. Matriz PEYEA para NT. Adaptado de “Strategic management: A methodological approach,” por A. J. Rowe et al., 1994, 4ta ed., p.258. Reading, MA: Addison Wesley. Citado por F. A. D’Alessio, 2014, p. 105. Copyright 2014 por Fernando D’Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz desarrollada por Boston Consulting Group, fue diseñada para ayudar a las empresas multidivisionales a la elaboración de estrategias. Este grupo de empresas donde las divisiones o unidades de negocios se comportan de manera autónoma, se necesita evaluar y formular estrategias al nivel corporativo, tomando en cuenta el desempeño de cada unidad en la industria donde está compitiendo (D’Alessio, 2014). Como base, la matriz incorpora: (a) la posición de cada unidad de negocio en su participación de mercado relativa en la industria, lo cual mide su generación de efectivo; y (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria donde compite y el uso de efectivo de la unidad de negocio (D’Alessio, 2014). Según esta teoría, cada empresa debe tener al menos una unidad de negocio que se ubica en el cuadrante III, conocido como una vaca lechera, que genera flujo de caja para ayudar a crecer las otras unidades de negocio; ubicándose en el cuadrante II, las estrellas; en el cuadrante I, los signos de interrogación; y en el IV los productos perros (D’Alessio, 2014). Las unidades que se

ubican en el cuadrante de signos de interrogación, cuadrante I, son los que tienen una tasa de crecimiento alta en su industria, pero no tienen una gran participación de mercado; las unidades que se ubican como estrellas son las que tienen una alta participación de mercado y también una tasa de crecimiento alta en su industria (D'Alessio, 2014). Finalmente, en el cuadrante IV, los perros se encuentran en una industria con poco crecimiento o crecimiento que está disminuyendo, donde también su participación es baja (D'Alessio, 2014).

Como se ha mencionado anteriormente, NT tiene tres unidades de negocios: (a) exportaciones marítimas, (b) exportaciones aéreas, e (c) importaciones, los cuales operan en manera autónoma. En la Tabla 28, se puede ver la participación de mercado que tiene cada unidad de negocio y su variación en ventas de 2014 hasta 2015, indicando la tasa de crecimiento de la unidad de negocio.

Tabla 28

Participación del Mercado y Variación en Ventas de cada Unidad de Negocio de NT

Unidad de Negocio	Ventas en PEN		Tasa de crecimiento	Participación de mercado
	2014	2015		
Exportaciones por				
1 Marítimo	59,486,791	69,871,561	17.46%	1%
2 Exportaciones por Aéreo	14,203,835	20,541,081	44.62%	35%
3 Importaciones	3,305,146	3,352,811	1.44%	-
Total	76,995,772	93,765,453	21.78%	

Nota. Adaptado de "Resultados Operativos NT 2014 – 2015," por F. Ibarra, comunicación personal, 2016, 26 de febrero.

Debido al nivel de ventas de la unidad de negocio de importaciones, se excluye a la misma del análisis. Si bien las otras dos unidades de negocio tienen valores diferentes de participación de mercado y tasa de crecimiento, ambas se pueden ubicar en el mismo cuadrante, según se puede observar en la Figura 31. Los resultados de esta matriz son los siguientes: (a) NT, como total de las dos unidades de negocio diferentes, se ubica en el cuadrante I, como un signo de interrogación; (b) aunque hay crecimiento en la industria de exportación de perechibles, NT tiene una baja participación de mercado, por lo que su flujo de

caja es bajo; y (c) NT debe fortalecerse con estrategias intensivas como penetración de mercado, desarrollo de mercados, o desarrollo de productos.

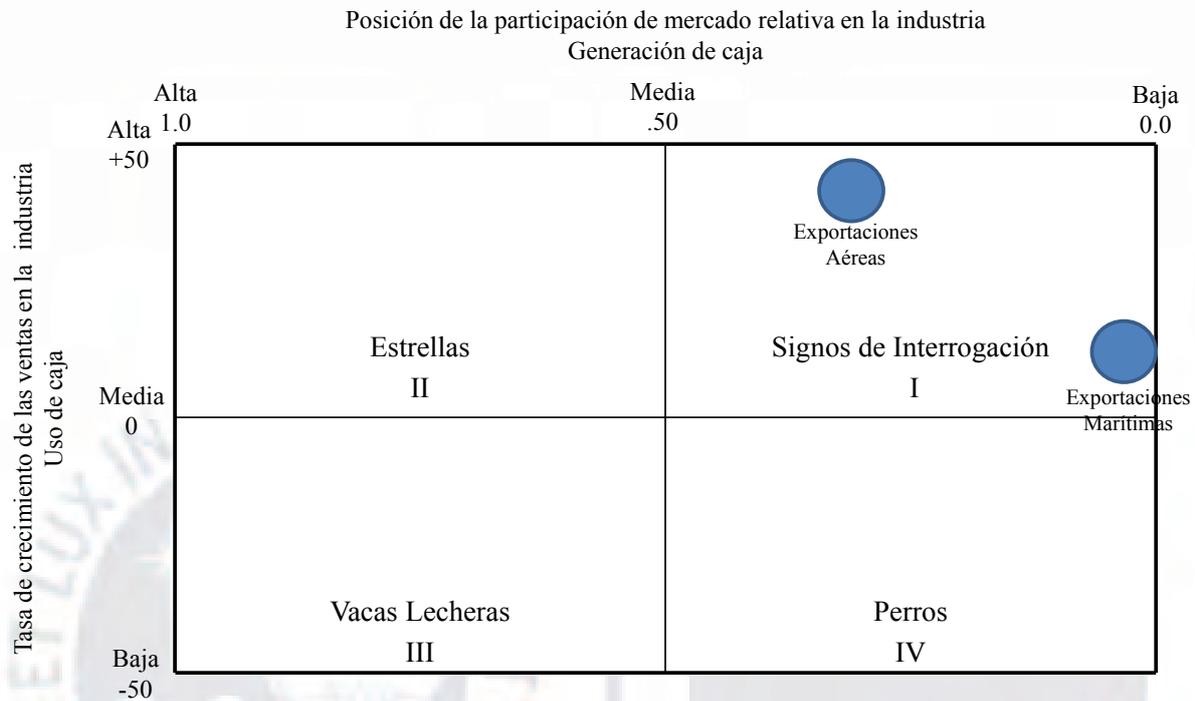


Figura 31. Matriz del Boston Consulting Group de New Transport. Adaptado de “The product portafolio,” por B. D. Henderson, 1970/2006, 2da ed., p. 36, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Citado por F. A. D’Alessio, 2014, p. 112. Copyright 2014 por Fernando D’Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

6.4 Matriz Interna-Externa (MIE)

La MIE fue diseñada por McKinsey & Company para General Electric, y también se puede usar como una matriz de portafolio o una matriz para clasificar una empresa a nivel total (D’Alessio, 2014). La MIE aplica los puntajes derivados del MEFE y del MEFI para colocar la empresa en una de las nueve celdas de la matriz. El eje horizontal, corresponde a los puntajes del MEFI, que se miden desde uno, lo que indica que se trata de una organización internamente débil, hasta cuatro, que corresponde a una organización internamente fuerte y tiene la capacidad para aprovechar las fortalezas y neutralizar las debilidades; el eje vertical, corresponden a los puntajes del MEFE que también se miden desde uno hasta cuatro, las cuales indican las capacidades de la organización para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades (D’Alessio, 2014). Para NT, asociando el

resultado del MEFE, 2.36, y el resultado del MEFI, 2.41, la intersección se ubica en la celda V, que según la teoría de la matriz es la región para “desarrollarse selectivamente para mejorar” (D’Alessio, 2014, p. 115). El resultado se presenta en la Figura 32. Las estrategias recomendadas en relación a esta celda son estrategias intensivas: penetración en el mercado y desarrollo de productos (D’Alessio, 2014).

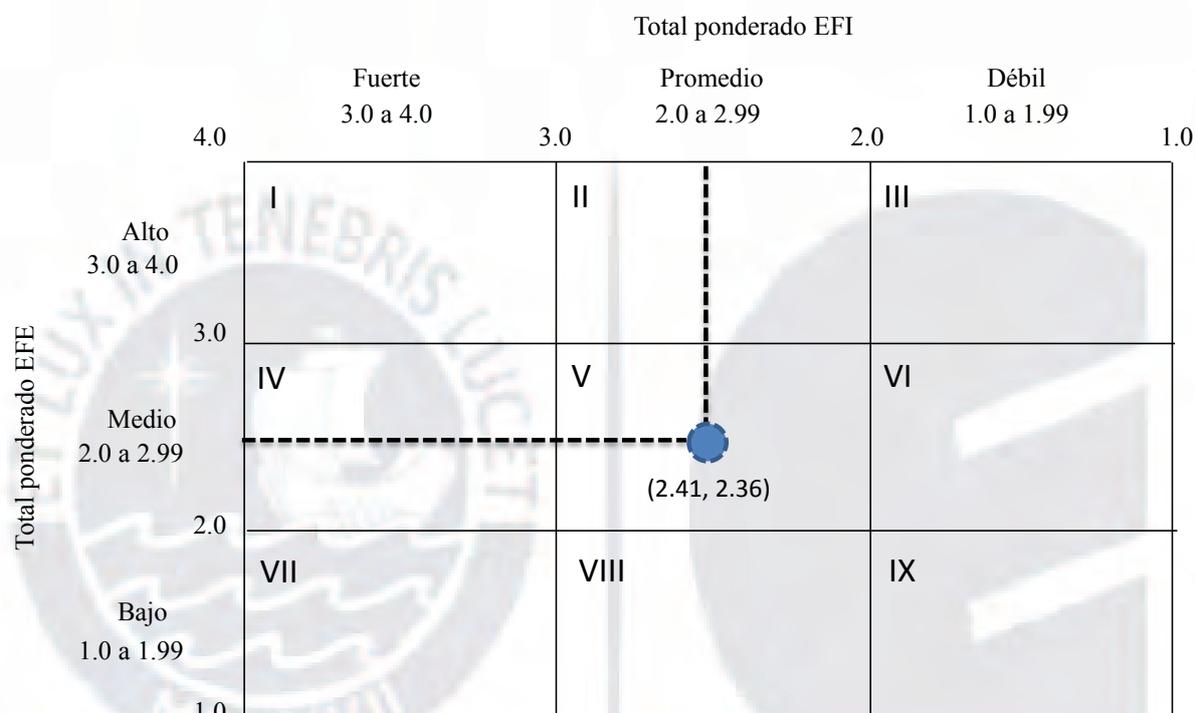


Figura 32. Matriz interna-externa de New Transport. Adaptado de “Diagraming GE’s planning for what’s WHAT,” por M. Allen, 1979, en R. Allio, y M. Pennington, ed., Corporate planning: Techniques and applications, New York, NY: AMACOM. Citado por F. A. D’Alessio, 2014, p. 115. Copyright 2014 por Fernando D’Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz está basada en el análisis de dos variables (a) el crecimiento del mercado, que puede ser rápido o lento ubicada en el eje vertical, y (b) la posición competitiva de la empresa, que pueden ser fuerte o débil ubicada en el eje horizontal; a fin de poder ubicar la empresa dentro de algunos de los cuatro cuadrantes según se observa en la Figura 33 , a los cuales les corresponden distintas estrategias según sea la naturaleza evaluada de éstas (D’Alessio, 2014). Para el caso particular de NT, su ubicación sería la correspondiente al

segundo cuadrante, debido a las características de crecimiento del mercado exportador nacional, y una posición competitiva relativamente baja, basada principalmente en la atención personalizada al cliente y manejo de alianzas estratégicas con compañías aéreas y proveedores.

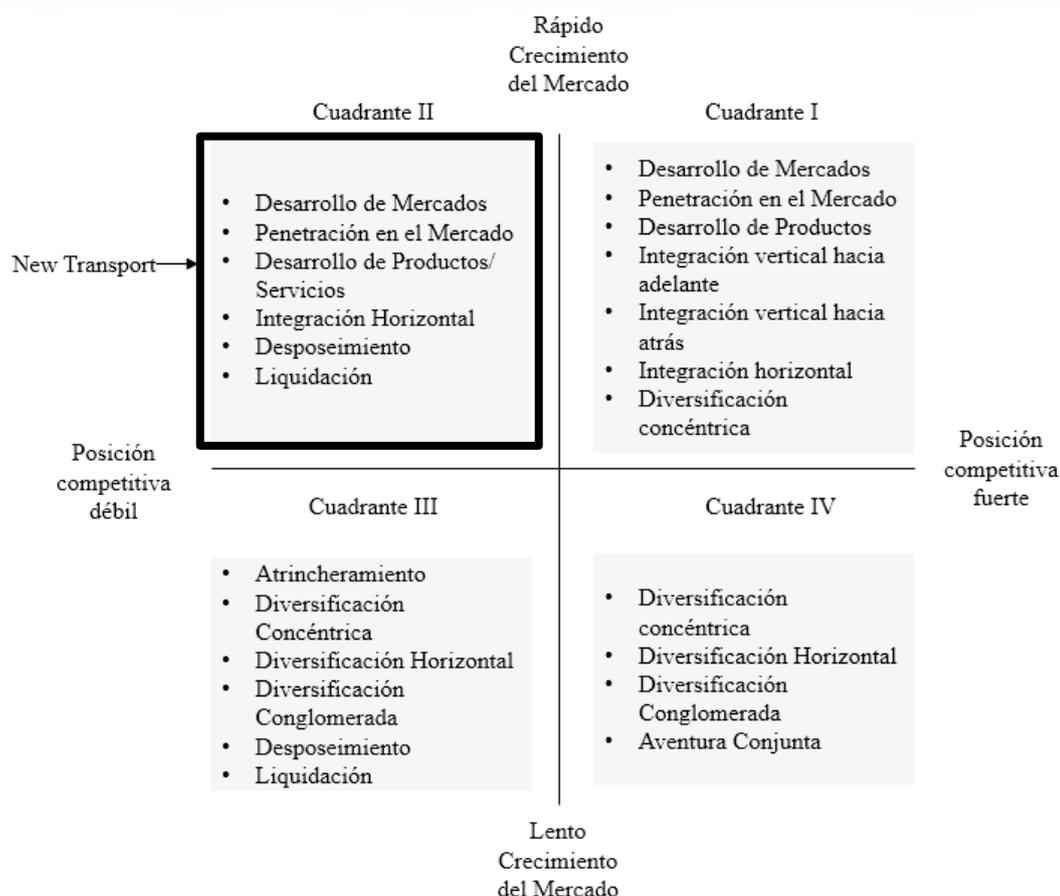


Figura 33. Matriz de la gran estrategia de New Transport. Adaptado de “Policy formulation and administration,” por R. Christensen et al., 1976, 7ma ed., pp. 16-18, Homewood, IL: Richard D. Irwin. Citado por F. A. D’Alessio, 2014, p. 161. Copyright 2014 por Fernando D’Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Considerando el rubro y características del negocio expuestas en el Capítulo III, IV, y V, y dado que NT fue ubicada dentro del cuadrante II, se proponen las siguientes estrategias: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración de mercados, (c) desarrollo de servicios para el caso particular, y (d) integración horizontal (D’Alessio, 2014). Se considerarán mercados extranjeros, dado que en Perú NT está posicionado como líder en perecibles, con la tercera parte del mercado de agentes de carga aéreos, poseyendo además como clientes recurrentes a los mayores agroexportadores del país; además dado que tienen mayor poder de negociación

con sus proveedores, en contraste con su competencia, especialmente por su capacidad de gestionar y obtener aviones de carga, debido a su respaldo financiero sólido y aliados estratégicos con los cuales hace posible sus operaciones.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz analiza y busca identificar aquellas estrategias que tengan mayor frecuencia de recomendación, luego de haber sido sometidas a diferentes análisis reflejados en las matrices: (a) MFODA, (b) MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE, y (e) MGE; esto para permitir mediante ponderación numérica reconocer aquellas estrategias con mejor calificación, de modo que puedan ser retenidas, i.e. con puntajes mayores a tres, en cambio las relacionadas, i.e. con puntajes menores a tres, quedan pendientes a ser consideradas o no según el criterio del analista y un proceso de análisis colegiado entre los miembros líderes de la organización (D'Alessio, 2014).

A continuación, resultado del análisis FODA, se presenta un resumen de las estrategias propuestas para NT agrupadas según su tipo. En primer lugar tenemos las estrategias externas: (a) desarrollo de mercados, mediante la expansión de operaciones a Chile, debido a que se mantiene una red de contactos a nivel nacional e internacional, que permite acceder a nuevos mercados siendo competitivos mediante el conocimiento, recursos, y experiencia de sus socios estratégicos; (b) penetración de mercados, mediante el continuo crecimiento conjunto con los clientes y la captación de nuevos agroexportadores a nivel nacional, el aumento del servicio de logística *in-house*, las ventas cruzadas entre unidades de negocio, el aseguramiento de la disponibilidad de servicios con proveedores clave, y la utilización de herramientas de inteligencia de negocios; (d) integración horizontal, mediante el incremento de la cartera de clientes, con productos agrícolas de alto potencial de crecimiento; (e) diversificación concéntrica, mediante la expansión del portafolio de servicios ofrecidos incorporando el transporte de productos no agrícolas; (f) aventura conjunta, con un

nuevo socio en Chile, y con actores nacionales para formar clústeres que promuevan el desarrollo del mercado agroexportador; (g) desposeimiento / desinversión, dejando las unidades de negocio de importaciones, debido a su margen sustancialmente más pequeño que la unidad de exportación aérea; (h) integración vertical hacia atrás, modalidad fusión conglomerada, mediante la creación de un holding que unifique a las empresas del grupo. Por otro lado, se tienen estrategias internas a la empresa, enfocadas en calidad total, a través de la mejora de las plataformas tecnológicas que soportan la empresa, la implementación de un sistema de gestión integrado, y el fortalecimiento de las capacidades del capital humano, brindar servicios alineados a los requerimientos específicos de la demanda; (i) desarrollo de productos, mediante el aprovechamiento de la capacidad excedente en el transporte aéreo a clientes de la región América del Sur. En segundo lugar, las estrategias internas están relacionadas con calidad total, mediante: la mejora de la productividad, con el uso de mejores plataformas tecnológicas; la implementación de un plan integral de gestión de recursos humanos; la implementación de un sistema de gestión integral; y la neutralización de los efectos adversos, por la inadecuada gestión de la cadena de suministros.

De este conjunto de estrategias, se determinaron según su atractividad las estrategias retenidas, es decir aquellas que obtuvieron un puntaje final mayor a tres en el análisis o aquellas que según el criterio experto, y basados en la visión de la empresa, se han seleccionado como necesarias, así mismo estas se presentan en la Tabla 29, y que luego serán evaluadas en las matrices posteriores.

Tabla 29

Matriz de Decisión Estratégica de NT

	Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Intensiva: desarrollo de mercados.	Expandir operaciones de la unidad de negocio de exportaciones aéreas en Chile. O3, O4, O5, F1, F4, F5, F7.	x	x	x		x	4
FO2	Intensiva: penetración de mercados.	Incrementar la participación en el movimiento de carga de los clientes actuales a través de una fuerza de ventas agresiva. O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7.	x	x	x	x	x	5
FO3	Intensiva: desarrollo de productos.	Aprovechar la capacidad excedente en los aviones para el transporte de perecibles a clientes de la región América del Sur. O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, F1, F5, F7.	x	x	x	x	x	5
FO4	Integración: integración horizontal.	Incrementar la cartera de clientes con productos agrícolas de alto potencial de crecimiento a través de integración horizontal. O1, O3, O5, O7, O9, F1, F2, F3.	x	x			x	3
FO5	Intensiva: penetración de mercados.	Asegurar ingresos continuos expandiendo el servicio <i>in-house</i> , convirtiéndose en el departamento logístico de sus clientes. O1, O3, O5, O6, F1, F2, F3, F4, F6.	x	x	x	x	x	5
FO6	Interna: calidad total.	Incrementar la productividad mejorando las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de la empresa. O1, O6, O8, O9, F1, F7.	x	x				2
FA1	Diversificación: diversificación concéntrica.	Diversificar el riesgo mediante la expansión del portafolio de servicios ofrecidos incorporando el transporte de productos no agrícolas. A1, F1, F4, F6, F7.	x	x				2
FA2	Intensiva: penetración de mercados.	Asegurar la disponibilidad de servicios con proveedores claves en el largo plazo. A2, A3, A6, A7, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7.	x	x	x	x	x	5
FA3	Defensiva: aventura conjunta. Intensiva: penetración de mercado.	Incrementar el nivel de ventas a largo plazo mediante la promoción del desarrollo de clústeres de actividades vinculadas a la producción agrícola. A1, A4, A5, F1, F2, F3, F5.	x	x		x	x	4
FA4	Defensiva: desposeimiento / desinversión.	Dejar de ofrecer servicios de agente de carga en importaciones, para utilizar dichos recursos para fortalecer la operación aérea y marítima. A2, A6, A7, F1, F2, F3, F5, F6, F7.	x		x		x	3
DO1	Interna: calidad total.	Aumentar la productividad del personal y calidad de servicio mediante la implementación de un plan integral de gestión de recursos humanos. O1, O5, O6, O8, D1, D3, D4, D7.	x	x				2
DO2	Integración: integración vertical.	Atraer nuevos socios y aumentar la capacidad financiera para expandir operaciones a un nuevo mercado, mediante la integración de las compañías del mismo dueño bajo un holding. O1, O2, O3, O9, D8, D9.	x					1
DO3	Intensiva: penetración de mercado.	Incrementar las ventas y la cooperación entre unidades de negocio incentivando las ventas cruzadas entre ellas. O1, O5, O8, D2, D4, D6, D8.	x	x	x	x	x	5
DO4	Intensiva: penetración de mercado.	Aumentar la cartera de clientes mediante la utilización de inteligencia de negocios. O1, O2, O5, O6, O8, D2, D3, D4.	x	x	x	x	x	5
DO5	Interna: calidad total.	Impulsar un crecimiento proactivo con visión de largo plazo mediante la implementación de un sistema de gestión integral. O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, D1, D2, D3, D8.		x				1
DA1	Defensiva: aventura conjunta.	Diversificar la fuente de ingresos y fortalecer los métodos actuales expandiendo todas las unidades de negocio a Chile mediante una aventura conjunta. A1, A4, A5, D1, D2, D3, D4.	x	x				2
DA2	Interna: calidad total.	Neutralizar los efectos adversos generados por una inadecuada gestión de los proveedores haciéndoles seguimiento a través de indicadores que permitan tomar mejores decisiones. A1, A2, A3, A5, A6, D1, D9.	x	x				2

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. A. D'Alessio, 2014, p. 119. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz MCPE permite evaluar y realizar una selección de las estrategias considerando los factores críticos externos, amenazas y oportunidades, e internos, fortalezas y debilidades; este análisis consiste en evaluar la relación de éstos factores con las estrategias evaluando el nivel de atractividad entre ellas; el criterio de selección de estrategias según este modelo es seleccionar aquellas que obtengan un puntaje mayor a cinco, sobre un puntaje máximo de ocho, sin embargo, la selección de estrategias que resultan menos aceptables y que se encuentran en un rango de cuatro y cinco pueden ser seleccionadas a criterio del evaluador (D'Alessio, 2014).

En la Tabla 30 se muestra los resultados de la evaluación de las estrategias seleccionadas por la MDE y su relación de atractividad con los factores críticos externos e internos. Finalmente se seleccionaron aquellas estrategias que superaron el puntaje de cinco que están alineadas a los objetivos de largo plazo en el periodo de cinco años del planeamiento.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

A través de los criterios propuestos por Rumelt en 1980; i.e. consistencia, consonancia, ventaja, y factibilidad, se pueden evaluar las estrategias propuestas anteriormente, eliminando las que no cumplen con alguno de los mismos (citado por D'Alessio, 2014). Luego de dicha evaluación, se conservaron siete de las nueve estrategias propuestas inicialmente, ya que ellas cumplieron con los criterios establecidos, tal como se presenta en la Tabla 31, excepto por dos que no cumplieron criterios de factibilidad y consistencia respectivamente.

Tabla 30

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) de NT

	Expandir operaciones de la unidad de negocio de exportaciones aéreas en Chile. O3, O4, O5, F1, F4, F5, F7.		Incrementar la participación en el movimiento de carga de los clientes actuales a través de una fuerza de ventas agresiva. O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7.		Aprovechar la capacidad excedente en los aviones para el transporte de perecibles a clientes de la región América del Sur. O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, F1, F5, F7.		Asegurar ingresos continuos expandiendo el servicio in-house, convirtiéndose en el departamento logístico de sus clientes. O1, O3, O5, O6, F1, F2, F3, F4, F6.		Incrementar la productividad mejorando las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de la empresa. O1, O6, O8, O9, F1, F7.		Asegurar la disponibilidad de servicios con proveedores claves en el largo plazo. A2, A3, A6, A7, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7.		Impulsar un crecimiento proactivo con visión de largo plazo mediante la implementación de un sistema de gestión integral. O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, D1, D2, D3, D8.		Incrementar el nivel de ventas a largo plazo mediante la promoción del desarrollo de clústeres de actividades vinculadas a la producción agrícola. A1, A4, A5, F1, F2, F3, F5.		Aumentar la productividad del personal y calidad de servicio mediante la implementación de un plan integral de gestión de recursos humanos. O1, O5, O6, O8, D1, D3, D4, D7.		Incrementar las ventas y la cooperación entre unidades de negocio incentivando las ventas cruzadas entre ellas. O1, O5, O8, D2, D4, D6, D8.		Aumentar la cartera de clientes mediante la utilización de inteligencia de negocios. O1, O2, O5, O6, O8, D2, D3, D4.		Diversificar la fuente de ingresos y fortalecer los métodos actuales expandiendo todas las unidades de negocio a Chile mediante una aventura conjunta. A1, A4, A5, D1, D2, D3, D4.		Neutralizar los efectos adversos generados por una inadecuada gestión de los proveedores haciéndoles seguimiento a través de indicadores que permitan tomar mejores decisiones. A1, A2, A3, A5, A6, D1, D9.		Incrementar la cartera de clientes con productos agrícolas de alto potencial de crecimiento a través de integración horizontal. O1, O3, O5, O7, O9, F1, F2, F3.		Dejar de ofrecer servicios de agente de carga en importaciones, para utilizar dichos recursos para fortalecer la operación aérea y marítima. A2, A6, A7, F1, F2, F3, F5, F6, F7.			
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																																
1 Crecimiento de exportaciones de perecibles en Perú.	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	
2 Potencial del país como hub natural productivo y comercial en la región sudamericana.	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
3 Interestacionalidad de producción de productos agrícolas perecibles con otros países de la región como Chile.	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	3	0.18	1	0.06	
4 Acuerdos comerciales y condiciones arancelarias que impulsan el comercio internacional.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	
5 Crecimiento de la demanda de productos agrícolas en el mundo.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	
6 Herramientas tecnológicas disponibles para brindar servicios de calidad.	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	4	0.28	1	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	
7 Marco institucional favorable para el sector	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	
8 Disponibilidad de información del sector para desarrollar Inteligencia de Negocios.	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	
9 Estabilidad macroeconómica del Perú.	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	
Amenazas																																
1 Altos costos de operación logística por infraestructura inadecuada del Perú.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	
2 Tendencia actual de navieras más grandes a consolidarse.	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	4	0.16	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	
3 Alta sensibilidad a los precios por parte de los clientes.	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	
4 Cambios climáticos afectan la actividad económica del país.	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	
5 Alto nivel de criminalidad y corrupción.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	1	0.04	
6 Bajo poder de negociación con proveedores directos e indirectos.	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	1	0.04	1	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	1	0.04	2	0.08	4	0.16	1	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	
7 Navieras integrándose verticalmente hacia adelante.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	
Fortalezas																																
1 Rápida capacidad de respuesta para toma de decisiones.	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	
2 Líderes en logística de carga aérea de perecibles.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	
3 Alto posicionamiento de marca en el movimiento de perecibles.	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	
4 Alto involucramiento de la gerencia con los clientes.	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	
5 Alto poder de negociación con compañías aéreas respecto a la competencia.	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	
6 Clientes recurrentes y constantes, 60% de la cartera total.	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16	2	0.08	4	0.16	2	0.08	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	
7 Equipo gerencial con experiencia, y alineados con la visión.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	
Debilidades																																
1 Cultura de planeamiento a largo plazo incipiente.	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	1	0.05	2	0.10	
2 Alta concentración de clientes en exportación aérea.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	
3 Productividad afectada negativamente por el sistema de información en uso.	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	
4 Dificultad de acceso a información del mercado.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	
5 Bajo nivel en sistema de contingencias en caso de fallas de hardware.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
6 Falta de políticas de incentivos laborales.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
7 Falta de perfiles laborales documentados.	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
8 Toma de decisiones sesgada por falta de información consolidada del grupo.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	
9 Falta de control de indicadores de las operaciones tercerizadas.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	
Total																																
						5.06	5.35	5.35	4.27	5.24	4.30	5.25	4.57	5.49	4.38	4.31	5.25	5.21	5.03	4.37												

Nota. Adaptado de "Strategic Planning matrix-A quantitative approach," por F. R. David, 1986, *Long Range Planning*, 19. Citado por F. A. D'Alessio, 2014, p. 121. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Tabla 31

Matriz de Rumelt para las Estrategias Propuestas para NT

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1 Expandir operaciones de la unidad de negocio de exportaciones aéreas en Chile. O3, O4, O5, F1, F4, F5, F7.	No ^a	Sí	Si	Sí	No
FO2 Incrementar la participación en el movimiento de carga de los clientes actuales a través de una fuerza de ventas agresiva. O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3 Aprovechar la capacidad excedente en los aviones para el transporte de peregrinos a clientes de la región América del Sur. O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, F1, F5, F7.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4 Incrementar la cartera de clientes con productos agrícolas de alto potencial de crecimiento a través de integración horizontal. O1, O3, O5, O7, O9, F1, F2, F3.	Si	Si	No ^b	Si	No
FO6 Incrementar la productividad mejorando las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de la empresa. O1, O6, O8, O9, F1, F7.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1 Aumentar la productividad del personal y calidad de servicio mediante la implementación de un plan integral de gestión de recursos humanos. O1, O5, O6, O8, D1, D3, D4, D7.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5 Impulsar un crecimiento proactivo con visión de largo plazo mediante la implementación de un sistema de gestión integral. O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, D1, D2, D3, D8.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1 Diversificar la fuente de ingresos y fortalecer los métodos actuales expandiendo todas las unidades de negocio a Chile mediante una aventura conjunta. A1, A4, A5, D1, D2, D3, D4.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2 Neutralizar los efectos adversos generados por una inadecuada gestión de los proveedores haciéndoles seguimiento a través de indicadores que permitan tomar mejores decisiones. A1, A2, A3, A5, A6, D1, D9.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “The evaluation of business strategy,” por R. Rumelt, 1980, pp. 360-361, New York, NY, McGraw-Hill. *Strategic*. Citado por F. A. D’Alessio, 2014, p. 125. Copyright 2014 por Fernando D’Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A. ^a Es inconsistente con DA1, que tiene un puntaje superior en la matriz MCPE con 5.25, frente a 5.06 de FO1. ^b Dada la inversión necesaria para la integración vertical, NT no podría implementar la estrategia FO4.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Finalmente, es necesario auditar las estrategias elegidas para verificar que no violan aspectos relacionados con los derechos humanos, la justicia, y que tienen fines utilitarios; por lo tanto, se aplica la matriz de Rowe et al. (1994), para descartar cualquier estrategia que viole a los derechos, a la justicia o que sea perjudicial a los resultados estratégicos (citado por D'Alessio, 2014). Los resultados de esta matriz, los cuales se presenta en la Tabla 32, indican que ninguna de las estrategias propuestas para NT deberían ser descartadas por razones éticas.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son conocidas también como estrategias primarias, y las no retenidas o de contingencia se denominan estrategias secundarias, asimismo existen tres grupos de estrategias secundarias: (a) el primer grupo está conformado por las estrategias que no pasaron alguna de las pruebas de la matriz de Rumelt, (b) el segundo grupo está conformado por las estrategias que no fueron seleccionadas en la evaluación de la matriz del MCPE y, (c) el tercer grupo está conformado por aquellas estrategias que no fueron seleccionadas en la evaluación de la matriz de la MDE (D'Alessio, 2014). Las estrategias retenidas son las que serán implementadas con el fin de alcanzar los objetivos a largo plazo de NT, y las estrategias de contingencia son las que serán utilizadas si fuesen necesarias para alcanzar la visión. En la Tabla 33 se muestra la evaluación de esta matriz, como resultado se obtuvo siete estrategias retenidas y 10 estrategias de contingencia.

Dado el horizonte establecido para el plan estratégico de cinco años, y los recursos disponibles de NT, se considera que el número de estrategias retenidas propuestas es adecuado, ya que la inversión necesaria para implementar una mayor cantidad de ellas no sería factible; por ello FO1 se descartó en la matriz de Rumelt, y la FO4 en favor de la DA1, que tuvo un puntaje mayor en la MCPE.

Tabla 32

Matriz de Ética para las Estrategias Propuestas para NT

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo	
	Impacto en el derecho de la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados
FO2 Incrementar la participación en el movimiento de carga de los clientes actuales a través de una fuerza de ventas agresiva. O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Excelentes	Neutro
FO3 Aprovechar la capacidad excedente en los aviones para el transporte de peregrinos a clientes de la región América del Sur. O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, F1, F5, F7.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Justo	Excelentes	Neutro
FO6 Incrementar la productividad mejorando las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de la empresa. O1, O6, O8, O9, F1, F7.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Neutro	Excelentes	Neutro
DO5 Impulsar un crecimiento proactivo con visión de largo plazo mediante la implementación de un sistema de gestión integral. O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, D1, D2, D3, D8.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Justo	Excelentes	Excelentes
DO1 Aumentar la productividad del personal y calidad de servicio mediante la implementación de un plan integral de gestión de recursos humanos. O1, O5, O6, O8, D1, D3, D4, D7.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Neutro	Excelentes	Excelentes
DA1 Diversificar la fuente de ingresos y fortalecer los métodos actuales expandiendo todas las unidades de negocio a Chile mediante una aventura conjunta. A1, A4, A5, D1, D2, D3, D4.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Justo	Excelentes	Neutro
DA2 Neutralizar los efectos adversos generados por una inadecuada gestión de los proveedores haciéndoles seguimiento a través de indicadores que permitan tomar mejores decisiones. A1, A2, A3, A5, A6, D1, D9.	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Justo	Justo	Justo	Excelentes	Excelentes

Nota. Adaptado de "Strategic management: A methodological approach," por A. J. Rowe et al., 1994, 4ta ed., p. 105. Reading, MA: Addison Wesley. Citado por F. A. D'Alessio, 2014, p. 126. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Tabla 33

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tipo	Estrategia Alternativa	Estrategia	Descripción	
Estrategias Retenidas	Intensiva: penetración de mercados.	FO2	Incrementar la participación en el movimiento de carga de los clientes actuales a través de una fuerza de ventas agresiva. O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7.	
	Intensiva: desarrollo de productos.	FO3	Aprovechar la capacidad excedente en los aviones para el transporte de perecibles a clientes de la región América del Sur. O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, F1, F5, F7.	
	Interna: calidad total.		FO6	Incrementar la productividad mejorando las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de la empresa. O1, O6, O8, O9, F1, F7.
			DO1	Aumentar la productividad del personal y calidad de servicio mediante la implementación de un plan integral de gestión de recursos humanos. O1, O5, O6, O8, D1, D3, D4, D7.
			DO5	Impulsar un crecimiento proactivo con visión de largo plazo mediante la implementación de un sistema de gestión integral. O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, D1, D2, D3, D8.
			DA2	Neutralizar los efectos adversos generados por una inadecuada gestión de los proveedores haciéndoles seguimiento a través de indicadores que permitan tomar mejores decisiones. A1, A2, A3, A5, A6, D1, D9.
			DA1	Diversificar la fuente de ingresos y fortalecer los métodos actuales expandiendo todas las unidades de negocio a Chile mediante una aventura conjunta. A1, A4, A5, D1, D2, D3, D4.
Estrategias de contingencia	Intensiva: desarrollo de mercados.	FO1	Expandir operaciones de la unidad de negocio de exportaciones aéreas en Chile. O3, O4, O5, F1, F4, F5, F7.	
	Integración: integración horizontal.	FO4	Incrementar la cartera de clientes con productos agrícolas de alto potencial de crecimiento a través de integración horizontal. O1, O3, O5, O7, O9, F1, F2, F3.	
		FO5	Asegurar ingresos continuos expandiendo el servicio in-house, convirtiéndose en el departamento logístico de sus clientes. O1, O3, O5, O6, F1, F2, F3, F4, F6.	
	Intensiva: penetración de mercados.	FA2	Asegurar la disponibilidad de servicios con proveedores claves en el largo plazo. A2, A3, A6, A7, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7.	
		DO3	Incrementar las ventas y la cooperación entre unidades de negocio incentivando las ventas cruzadas entre ellas. O1, O5, O8, D2, D4, D6, D8.	
		DO4	Aumentar la cartera de clientes mediante la utilización de inteligencia de negocios. O1, O2, O5, O6, O8, D2, D3, D4.	
	Diversificación: diversificación concéntrica.	FA1	Diversificar el riesgo mediante la expansión del portafolio de servicios ofrecidos incorporando el transporte de productos no agrícolas. A1, F1, F4, F6, F7.	
	Defensiva: aventura conjunta. Intensiva: penetración de mercado.	FA3	Incrementar el nivel de ventas a largo plazo mediante la promoción del desarrollo de clústeres de actividades vinculadas a la producción agrícola. A1, A4, A5, F1, F2, F3, F5.	
		Defensiva: desposeimiento / desinversión.	FA4	Dejar de ofrecer servicios de agente de carga en importaciones, para utilizar dichos recursos para fortalecer la operación aérea y marítima. A2, A6, A7, F1, F2, F3, F5, F6, F7.
	Integración: integración vertical.	DO2	Atraer nuevos socios y aumentar la capacidad financiera para expandir operaciones a nuevo mercado, mediante la integración de las compañías del mismo dueño bajo un holding. O1, O2, O3, O9, D8, D9.	

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. A. D'Alessio, 2014, p. 127. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Tabla 34

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo para NT

		Visión					
		Para el 2021, New Transport pasará de un nivel de ventas de 29 millones en el 2015 a 50 millones de USD, facilitando el suministro de la gran variedad de productos agrícolas peruanos y de la región al mundo, ofreciendo servicios de calidad de manera eficiente, y asegurando la tranquilidad de nuestros clientes.					
Intereses organizacionales		Objetivos a largo plazo					
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1. Lograr niveles de utilidad de exportaciones marítimas a largo plazo que permitan solventar las operaciones y reinvertir en el crecimiento.		Para el año 2021, disminuir las quejas a un nivel menor a 5%, ofreciendo servicios de alta calidad en la coordinación de servicios logísticos. Al 2016 no se ha medido dicho indicador.	Para el año 2021, obtener un nivel de 10% de ingresos provenientes de las operaciones en Chile. Al 2016 no se tiene operaciones en el exterior.	Al 2021, retener el 70% de clientes recurrentes del mercado local. Al 2016 el nivel de retención de clientes estimado es de 60%.	Al 2021, recuperar el 15% de clientes perdidos en el mercado local hasta 2016. Al 2016 no se ha medido dicho indicador.	Al 2021, reducir 8% del costo por contenedor exportado vía marítima; sin afectar la disposición de compra percibida por el cliente. Al 2016, el dicho costo es 142 USD.	Al 2021, lograr una participación de 45% del mercado de la coordinación de exportación aérea de perecibles del Perú. Al 2016 la participación es 35%.
2. Fortalecer la red de aliados estratégicos en exportación aérea para incrementar nuestra capacidad y participación de mercado en el futuro.							
3. Incrementar la satisfacción de los clientes y reducir el nivel de quejas ofreciendo un servicio de alta calidad.							
4. Promover el crecimiento del sector agroexportador para aumentar el tamaño del mercado.							
5. Obtener mayor participación en el mercado local y extranjero en el sector agroexportador.							
Estrategias específicas							
FO2	Incrementar la participación en el movimiento de carga de los clientes actuales a través de una fuerza de ventas agresiva. O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7.				X		X
FO3	Aprovechar la capacidad excedente en los aviones para el transporte de perecibles a clientes de la región América del Sur. O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, F1, F5, F7.						X
FO6	Incrementar la productividad mejorando las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de la empresa. O1, O6, O8, O9, F1, F7.	X		X	X	X	X
DO5	Impulsar un crecimiento proactivo con visión de largo plazo mediante la implementación de un sistema de gestión integral. O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, D1, D2, D3, D8.	X	X	X	X	X	X
DO1	Aumentar la productividad del personal y calidad de servicio mediante la implementación de un plan integral de gestión de recursos humanos. O1, O5, O6, O8, D1, D3, D4, D7.	X		X	X	X	X
DA1	Diversificar la fuente de ingresos y fortalecer los métodos actuales expandiendo todas las unidades de negocio a Chile mediante una aventura conjunta. A1, A4, A5, D1, D2, D3, D4.		X				
DA2	Neutralizar los efectos adversos generados por una inadecuada gestión de los proveedores haciéndoles seguimiento a través de indicadores que permitan tomar mejores decisiones. A1, A2, A3, A5, A6, D1, D9.	X		X	X	X	

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. A. D'Alessio, 2014, p. 127. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Esta matriz, mostrada en la Tabla 34, tiene como fin poder identificar qué estrategias colaboran y cuáles no, y relacionarla con los objetivos planteados para la organización a largo plazo; en el caso que algunas estrategias no apoyen la consecución de los objetivos a largo plazo, éstas serán tenidas en cuenta a manera de estrategias de contingencia (D'Alessio, 2014).

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores (MEPCS)

La MEPCS permite evaluar las alternativas de acción de los competidores, sustitutos y nuevos entrantes, frente a las estrategias a implementar por la empresa analizada (D'Alessio, 2014). Para el diseño de esta matriz es importante considerar algunos puntos presentados en el MPC del Capítulo III como: (a) Neptunia y Port Logistics son empresas peruanas, mientras que a. hartrold, Hellmann, son empresas con sedes centrales en otros países; (b) a. hartrold, Hellmann, y Neptunia, ya tienen presencia internacional, aunque las primeras dos en mayor medida que la última; (c) ninguna de las organizaciones están dedicadas tan exclusivamente como NT al servicio agente de carga para perecibles; (d) el potencial entrante sería de Perú, y tendría características similares a la mayoría de los registrados ante SUNAT, i.e. una empresa pequeña; y (e) Neptunia, a. hartrold, y Hellmann, realizan el servicio de agente de carga marítima y aérea, mientras que Port Logistics se especializa en el medio marítimo. En la Tabla 35 se muestran las estrategias retenidas propuestas para NT y las posibles acciones de los competidores frente a ellas.

Tabla 35

Matriz MEPCS para las Estrategias Retenidas de NT

Estrategias retenidas		Neptunia	Port Logistics	A. Hartrold	Hellmann	Entrante
FO2	Incrementar la participación en el movimiento de carga de los clientes actuales a través de una fuerza de ventas agresiva. O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7.	Si se sienten amenazados, y no consideran el crecimiento de la industria, podrían intentar incrementar también su poder de ventas; sino indiferentes dado que el mercado aún está creciendo.	Si se sienten amenazados, y no consideran el crecimiento de la industria, podrían intentar incrementar también su poder de ventas; sino indiferentes dado que el mercado aún está creciendo.	Si se sienten amenazados, y no consideran el crecimiento de la industria, podrían intentar incrementar también su poder de ventas; sino indiferentes dado que el mercado aún está creciendo.	Si se sienten amenazados, y no consideran el crecimiento de la industria, podrían intentar incrementar también su poder de ventas; sino indiferentes dado que el mercado aún está creciendo.	Replicar si está dentro de las posibilidades económicas.
FO3	Aprovechar la capacidad excedente en los aviones para el transporte de peregrinos a clientes de la región América del Sur. O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, F1, F5, F7.	Indiferente, ya que su núcleo de negocio no está en carga aérea.	Indiferente, ya que su núcleo de negocio no está en carga aérea.	Indiferente, ya que su núcleo de negocio no está en carga aérea.	Si consideran interesante la estrategia, podrían replicarla.	Replicar si está dentro de las posibilidades económicas.
FO6	Incrementar la productividad mejorando las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de la empresa. O1, O6, O8, O9, F1, F7.	Indiferente, porque ya tiene las posibles nuevas tecnologías que NT va a implementar; pero si es nueva tecnología la copiarían.	Replicar para aprovechar la misma tecnología.	Indiferente, porque ya tiene las posibles nuevas tecnologías que NT va a implementar; pero si es nueva tecnología la copiarían.	Indiferente, porque ya tiene las posibles nuevas tecnologías que NT va a implementar; pero si es nueva tecnología la copiarían.	Replicar si está dentro de las posibilidades económicas.
DO1	Aumentar la productividad del personal y calidad de servicio mediante la implementación de un plan integral de gestión de recursos humanos. O1, O5, O6, O8, D1, D3, D4, D7.	Indiferente, porque son proceso internos, alineados a las operaciones de NT.	Indiferente, porque son proceso internos, alineados a las operaciones de NT.	Indiferente, porque son proceso internos, alineados a las operaciones de NT.	Indiferente, porque son proceso internos, alineados a las operaciones de NT.	Indiferente, porque son proceso internos, alineados a las operaciones de NT.
DO5	Impulsar un crecimiento proactivo con visión de largo plazo mediante la implementación de un sistema de gestión integral. O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, D1, D2, D3, D8.	Indiferente, porque son proceso internos, alineados a las operaciones de NT.	Indiferente, porque son proceso internos, alineados a las operaciones de NT.	Indiferente, porque son proceso internos, alineados a las operaciones de NT.	Indiferente, porque son proceso internos, alineados a las operaciones de NT.	Indiferente, porque son proceso internos, alineados a las operaciones de NT.
DA1	Diversificar la fuente de ingresos y fortalecer los métodos actuales expandiendo todas las unidades de negocio a Chile mediante una aventura conjunta. A1, A4, A5, D1, D2, D3, D4.	Indiferente, porque no estar en el mismo mercado. Replicar para aprovechar el mismo nuevo mercado.	Replicar para aprovechar el mismo nuevo mercado.	Indiferente, porque es operador logístico internacional, y dicha estrategia no amenaza su posición global.	Indiferente, porque es operador logístico internacional, y dicha estrategia no amenaza su posición global.	Sin posibilidad de imitar.
DA2	Neutralizar los efectos adversos generados por una inadecuada gestión de los proveedores haciéndoles seguimiento a través de indicadores que permitan tomar mejores decisiones. A1, A2, A3, A5, A6, D1, D9.	Indiferente, porque son proceso internos, alineados a las operaciones de NT.	Indiferente, porque son proceso internos, alineados a las operaciones de NT.	Indiferente, porque son proceso internos, alineados a las operaciones de NT.	Indiferente, porque son proceso internos, alineados a las operaciones de NT.	Indiferente, porque son proceso internos, alineados a las operaciones de NT.

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. A. D'Alessio, 2014, p. 128. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

6.13 Conclusiones

El análisis externo desarrollado en el Capítulo III permitió la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno de NT; y el análisis interno desarrollado en el Capítulo IV permitió identificar sus fortalezas y debilidades. Finalmente, la evaluación en conjunto y la asociación de estos factores, externos e internos, en la MFODA permitió definir una base de estrategias que puede ser utilizada por la organización para lograr su situación futura esperada. Como resultado de la evaluación de esta matriz, se obtuvo 13 estrategias externas y cuatro estrategias internas, que se han evaluado en conjunto con las siguientes matrices para seleccionar las estrategias que serán retenidas e implementadas por su mayor alineamiento con los objetivos de largo plazo y por otro lado están las que serán consideradas de contingencia, y serán implementadas en caso sean necesarias para alcanzar la visión. Como resultado final, se obtuvo siete estrategias retenidas y 10 estrategias de contingencia que pueden ser implementadas en el periodo de cinco años para lograr su visión.

Considerando que es difícil mantener una diferenciación de los servicios de un operador logístico, con la mayor eficiencia de sus operaciones, NT puede obtener un liderazgo en costos en comparación a sus competidores. De esta manera, las estrategias seleccionadas permitirán a NT la mejora de sus operaciones internas para la reducción de costos, así como al crecimiento de las operaciones de NT a nivel local, como a nivel internacional; ya que le permitirán tener una base sólida de sus operaciones para lograr mayor competitividad, mayor participación de mercado, y mayor calidad de servicio.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica, se constituye como la segunda etapa del proceso estratégico, la cual sigue al planeamiento estratégico y está constituida por cuatro elementos: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional. La implementación de un planeamiento estratégico, trae consigo la posibilidad de fracaso, en el caso de no ejecutarse correctamente. Por esta razón, será necesario considerar una concienzuda planificación considerando las estrategias y objetivos a largo plazo ya identificados en el Capítulo VI, los cuales serán desagregados en objetivos a corto plazo, a manera de hitos que tengan como suma cada uno de los objetivos a largo plazo; considerando a los responsables involucrados en las acciones a desarrollar, los recursos necesarios, metas esperadas, y tiempo pactado para su cumplimiento (D'Alessio, 2014).

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Según D'Alessio (2014), los objetivos de corto plazo son importantes, dado que: (a) para asignar los recursos de la organización, se usa los OCP como base; (b) los OCP dirigen el esfuerzo, la persistencia, y un enfoque en rendimiento para la organización; (c) los OCP ayudan a las estrategias a superar los obstáculos que aparecen en el camino; (d) los OCP pueden ser usados para evaluar los gerentes y funcionarios; (e) los OCP miden el progreso hacia los OLP; (f) los OCP establecen las prioridades de las unidades de negocio dentro de una organización; y (g) los OCP permiten que el proceso estratégico se revise cuando sea necesario. Además, los OCP deberían seguir los criterios de los OLP en que tienen que ser realista, medibles, claros, desafiantes y asumidos por toda la organización (D'Alessio, 2014).

Los OCP se componen de acciones que NT necesita tomar para cumplir con sus objetivos y estrategias correspondientes; es importante destacar que las acciones propuestas para NT necesitan que se les asignen los recursos necesarios para que puedan ser llevadas a cabo, de manera que puedan cumplirse los OCP identificados para los siguientes cinco años.

En el Capítulo V, se han planteado seis OLP para NT, los cuales se usan para desarrollar los 42 OCP, que se muestran en la Tabla 36. Hay acciones por parte de empresas que pueden dar lugar a la realización de más de un objetivo, sin embargo, en dicha tabla se consideran sólo en el OCP donde pueden llevar el mayor valor a la organización.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos representan los insumos que permitirán ejecutar la estrategia, los cuales tienen como fin lograr cada uno de los objetivos a corto plazo. Estos insumos pueden ser: (a) tangibles, (b) intangibles, y (c) humanos, estos a su vez deben ser asignados a cada actividad considerando los requerimientos, capacidades, y competencias que requiera el logro de cada objetivo de corto plazo (D'Alessio, 2014). Los recursos asignados a los objetivos se muestran en: la Tabla 37, la Tabla 38, la Tabla 39, la Tabla 40, la Tabla 41, y la Tabla 42.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las directrices, las reglas, los métodos, las formas prácticas, y los procedimientos juntos forman las políticas de la organización; las cuales apoyan el logro de los objetivos y establecen los límites para la gerencia al implementar cada estrategia (D'Alessio, 2014). En la Tabla 43 se presentan las políticas para las estrategias propuestas para NT.

En cuanto al establecimiento de políticas para este planeamiento estratégico, con el fin de establecer los límites sobre los cuales se tomarán las decisiones estratégicas, se considerarán 11 políticas que se detallan a continuación.

Primero, se buscará ofrecer servicios orientados a las necesidades de la demanda, a fin de satisfacer las necesidades del cliente, considerando sus necesidades en función de las condiciones que el mercado requiere.

Tabla 36

Matriz de los OCP de NT

Objetivos Largo Plazo		Objetivos Corto Plazo		Acciones	
OLP1	Para el año 2021, disminuir las quejas a un nivel menor a 5%, ofreciendo servicios de alta calidad en la coordinación de servicios logísticos. Al 2016 no se ha medido dicho indicador.	OCP 1.1	Para el año 2017, se logrará un nivel de quejas menor a 15%.	A1	Medir la situación actual de la atención al cliente.
		OCP 1.2	Para el año 2019, se logrará un nivel de quejas menor a 10%.	A2	Establecer procedimientos para llevar a cabo encuestas de servicios de satisfacción al cliente trimestrales.
		OCP 1.3	Para el año 2021, se logrará un nivel de quejas menor a 5%.	A3	Establecer procedimientos para recibir y resolver las quejas sistemáticamente.
		OCP 1.4	Para el año 2017, se logrará un nivel de cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores mayor a 80%.	A4	Contratar un supervisor de calidad externo, que liderará una nueva área de aseguramiento de calidad, monitoreando cada una de las unidades de negocio.
		OCP 1.5	Para el año 2019, se logrará un nivel de cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores mayor a 90%.	A5	Visitar al cliente para evaluar su satisfacción con la solución brindada respecto a su queja.
		OCP 1.6	Para el año 2021, se logrará un nivel de cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores mayor a 95%.	A6	Fomentar la participación en las propuestas de soluciones a quejas de clientes por parte de los empleados de la empresa.
		OCP 1.7	Para el año 2017, se logrará un nivel de cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores mayor a 80%.	A1	Implementar sistemas de medición de la situación actual en cuanto a cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores.
		OCP 1.8	Para el año 2017 se logrará un nivel alto de satisfacción laboral del 65% del personal (puntaje de 4 sobre una escala de 1 a 5)	A2	Firmar acuerdos de nivel de servicio con proveedores.
		OCP 1.9	Para el año 2019, se logrará un nivel alto de satisfacción laboral del 80% del personal. (puntaje de 4 sobre una escala de 1 a 5)	A3	Implementar un sistema de selección de proveedores basado en resultados de indicadores, y en competencias para los nuevos.
		OCP 1.10	Para el año 2021, se logrará un nivel alto de satisfacción laboral del 90% del personal. (puntaje de 4 sobre una escala de 1 a 5)	A4	Establecer proceso de compras a proveedores, tomando en cuenta los indicadores clave por cada uno de los servicios.
		OCP 1.11	Para el año 2016, se habrá realizado las encuestas de satisfacción laboral al 100%.	A5	Establecer políticas de reconocimiento para proveedores con rendimiento sobresaliente.
		OCP 1.12	Para el año 2017, se logrará un nivel de desempeño de 3 a 5 (en una escala de 1 a 5) sobre el 75% del personal.	A6	Programar reuniones con proveedores para obtener ideas de mejora en el servicio y reducción del nivel de quejas.
		OCP 1.13	Para el año 2019, se logrará un nivel de desempeño de 3 a 5 (en una escala de 1 a 5) sobre el 85% del personal.	A7	Incorporar a los proveedores principales en la plataforma informática que vincule la demanda de servicios con los requerimientos.
		OCP 1.14	Para el año 2021, se logrará un nivel de desempeño de 3 a 5 (en una escala de 1 a 5) sobre el 95% del personal.	A1	Contratar una agencia para implementar la encuesta de satisfacción laboral anualmente.
OLP2	Para el año 2021, obtener un nivel de 10% de ingresos provenientes de las operaciones en Chile. Al 2016 no se tiene operaciones en el exterior.	OCP 2.1	Para el año 2017, se elegirá el socio estratégico para realizar la aventura conjunta.	A2	Diseñar y ejecutar un plan para incrementar y mantener el nivel de satisfacción laboral.
		OCP 2.2	Para el año 2017, se obtendrá 2% de ingresos provenientes de Chile.	A3	Implementar un buzón de sugerencias interno para identificar puntos de mejora dentro de la organización.
		OCP 2.3	Para el año 2019, se obtendrá 4% de ingresos provenientes de Chile.	A1	Diseñar e implementar un sistema de gestión por competencias, el cual incluye: elaboración de perfiles de cada empleado, evaluaciones de desempeño, y un programa de capacitaciones personalizadas según los requerimientos de cada perfil.
		OCP 2.4	Para el año 2021, se obtendrá 10% de ingresos provenientes de Chile.	A2	Establecer programas de entrenamiento, incluyendo cursos sobre el servicio de atención al cliente, de idioma inglés y de herramientas de productividad de oficina.
OLP3	Al 2021, retener el 70% de clientes recurrentes del mercado local. Al 2016 el nivel de retención de clientes estimado es de 60%.	OCP 3.1	Para el año 2017, se obtendrá una cartera de clientes recurrentes del 62%.	A3	Aplicación y monitoreo del sistema de gestión por competencias.
		OCP 3.2	Para el año 2019, se obtendrá una cartera de clientes recurrentes del 64%.	A1	Desarrollar investigación de mercados para analizar los mejores socios estratégicos.
		OCP 3.3	Para el año 2021, se obtendrá una cartera de clientes recurrentes del 70%.	A2	Visitar a las empresas que son los posibles socios.
		OCP 3.4	Para el año 2017, se habrá visitado a 25% de los clientes que compraron sólo una vez.	A3	Finalizar el contrato con el socio elegido.
		OCP 3.5	Para el año 2019, se habrá visitado a 50% de los clientes que compraron sólo una vez.	A1	Desarrollar planeamiento estratégico para la sucursal en Chile.
		OCP 3.6	Para el año 2021, se habrá visitado a 85% de los clientes que compraron sólo una vez.	A2	Establecer la estructura organizacional de la sucursal en Chile.
OLP4	Al 2021, recuperar el 15% de clientes perdidos en el mercado local hasta 2016. Al 2016 no se ha medido dicho indicador.	OCP 4.1	Para el año 2017, se recuperarán 3% de clientes perdidos históricamente.	A3	Desarrollar un plan de marketing que guíe enfoque para las ventas en Chile.
		OCP 4.2	Para el año 2019, se recuperarán 9% de clientes perdidos históricamente.	A4	Establecer el sistema para el desarrollo de inteligencia comercial y toma de decisiones gerenciales.
		OCP 4.3	Para el año 2021, se recuperarán 15% de clientes perdidos históricamente.	A1	Identificar los clientes actuales y perdidos, lista que se actualizará anualmente.
		OCP 4.4	Para el año 2017, se habrá visitado a 25% de los clientes perdidos.	A2	Establecer las políticas que seguirán para el uso e implementación del CRM.
		OCP 4.5	Para el año 2019, se habrá visitado a 50% de los clientes perdidos.	A3	Implementar indicadores para medir el desempeño en el incremento de clientes recurrentes, para las áreas de ventas y operaciones respectivamente.
		OCP 4.6	Para el año 2021, se habrá visitado a 75% de los clientes perdidos.	A4	Implementar un sistema de reconocimiento a través del área operativa, para el aseguramiento de las entregas a tiempo, en buen estado, y con los estándares requeridos por el producto.
OLP5	Al 2021, reducir 8% del costo por contenedor exportado vía marítima; sin afectar la disposición de compra percibida por el cliente. Al 2016, el dicho costo es 142 USD.	OCP 5.1	Para el año 2017, se habrá logrado disminuir el costo en 2% por contenedor movido.	A5	Establecer un sistema de incentivos para recompensar los clientes concurrentes.
		OCP 5.2	Para el año 2019, se habrá logrado disminuir el costo en 5% por contenedor movido.	A1	Identificar los clientes que compraron sólo una vez.
		OCP 5.3	Para el año 2021, se habrá logrado disminuir el costo en 8% por contenedor movido.	A2	Asignar recursos adecuados para desarrollar la fuerza de ventas para la retención de clientes.
		OCP 5.4	Para el año 2017, se habrá logrado aumentar el margen de la unidad de negocio a 4% por contenedor movido.	A3	Capacitación al personal que haga las visitas a clientes que compraron sólo una vez.
		OCP 5.5	Para el año 2019, se habrá logrado aumentar el margen de la unidad de negocio a 7% por contenedor movido.	A4	Asignar recursos adecuados para desarrollar la fuerza de ventas para la recuperación de clientes perdidos.
		OCP 5.6	Para el año 2021, se habrá logrado aumentar el margen de la unidad de negocio a 11% por contenedor movido.	A5	Capacitación al personal que haga las visitas a clientes perdidos.
OLP6	Al 2021, lograr una participación de 45% del mercado de la coordinación de exportación aérea de perecibles del Perú. Al 2016 la participación es 35%.	OCP 6.1	Para el año 2017, se tendrá una participación de 38% del mercado de coordinación de perecibles del Perú.	A3	Categorizar clientes perdidos y desarrollar estrategias específicas por grupo para recuperarlos.
		OCP 6.2	Para el año 2019, se tendrá una participación de 42% del mercado de coordinación de perecibles del Perú.	A4	Implementar indicadores para medir el desempeño en la recuperación de clientes perdidos, para las áreas de ventas y operaciones respectivamente.
		OCP 6.3	Para el año 2021, se tendrá una participación de 45% del mercado de coordinación de perecibles del Perú.	A5	Implementar un sistema de incentivos por recuperación de clientes.
		OCP 6.4	Para el año 2017, aumentar las ventas de la unidad de negocio aérea a 7 millones de USD.	A1	Mejorar la usabilidad del módulo de ingreso de información al sistema.
		OCP 6.5	Para el año 2019, aumentar las ventas de la unidad de negocio aérea a 9 millones de USD.	A2	Mejorar el módulo de reportes del sistema para incluir información relevante para la planificación de recursos de la unidad de negocio.
		OCP 6.6	Para el año 2021, aumentar las ventas de la unidad de negocio aérea a 10 millones de USD.	A3	Fortalecer el proceso de localización y seguimiento de la carga.

Tabla 37

Matriz de Recursos de los OCP del OLP1 de NT

Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo				
		Tangibles	Intangibles	Humanos		
OCP 1.1	Para el año 2017, se logrará un nivel de quejas menor a 15%.	A1	Medir la situación actual de la atención al cliente.	Recursos financieros para desarrollar encuestas con empresa tercera.	Tecnología para incorporar los resultados de las encuestas al sistema de gestión.	Responsable para monitorizar la atención al cliente.
OCP 1.2	Para el año 2019, se logrará un nivel de quejas menor a 10%.	A2	Establecer procedimientos para llevar a cabo encuestas de servicios de satisfacción al cliente trimestrales.	Recursos financieros para desarrollar las capacitaciones con empresa tercera.		Gerentes de unidades de negocio. Supervisor de calidad. Gerente de Recursos Humanos.
		A3	Establecer procedimientos para recibir y resolver las quejas sistemáticamente.			
OCP 1.3	Para el año 2021, se logrará un nivel de quejas menor a 5%.	A4	Contratar un supervisor de calidad externo, que liderará una nueva área de aseguramiento de calidad, monitoreando cada una de las unidades de negocio.			
		A5	Visitar al cliente para evaluar su satisfacción con la solución brindada respecto a su queja.	Recursos financieros para realizar las visitas.		Supervisor de calidad.
OCP 1.4	Para el año 2017, se logrará un nivel de cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores mayor a 80%.	A6	Fomentar la participación en las propuestas de soluciones a quejas de clientes por parte de los empleados de la empresa.	Recursos financieros para cubrir programa de incentivos.		Gerente de Recursos Humanos.
		A1	Implementar sistemas de medición de la situación actual en cuanto a cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores.	Inversión en recursos necesarios para medir las actividades de cada proveedor		Supervisor de calidad.
OCP 1.5	Para el año 2019, se logrará un nivel de cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores mayor a 90%.	A2	Firmar acuerdos de nivel de servicio con proveedores.	Tiempo invertido en la mejora de los procesos relacionados a los proveedores	Clima organizacional que promueve la ética en la elección de proveedores.	Gerentes de unidades de Negocio.
		A3	Implementar un sistema de selección de proveedores basado en resultados de indicadores, y en competencias para los nuevos.	Tiempo invertido en la mejora de los procesos relacionados a los proveedores.	Clima organizacional que promueve la ética en la elección de proveedores.	Supervisor de calidad. Gerentes de unidades de Negocio.
OCP 1.6	Para el año 2021, se logrará un nivel de cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores mayor a 95%.	A4	Establecer proceso de compras a proveedores, tomando en cuenta los indicadores clave por cada uno de los servicios.	Tiempo invertido en la mejora de los procesos relacionados a los proveedores.	Clima organizacional que promueve la ética en la elección de proveedores.	Gerentes de unidades de Negocio.
		A5	Establecer políticas de reconocimiento para proveedores con rendimiento sobresaliente.	Recursos financieros para premios a los proveedores.	Experiencia para reconocer los incentivos adecuados para el proveedor.	Gerentes de unidades de Negocio.
OCP 1.7	Para el año 2016, se habrá realizado las encuestas de satisfacción laboral al 100%.	A6	Programar reuniones con proveedores para obtener ideas de mejora en el servicio y reducción del nivel de quejas.	Tiempo invertido en las reuniones con los proveedores.		Supervisor de calidad.
		A7	Incorporar a los proveedores principales en la plataforma informática que vincule la demanda de servicios con los requerimientos.	Recursos financieros para el desarrollo de la plataforma	Nuevo módulo del sistema para incorporar pedidos automatizados a los proveedores.	Responsable del desarrollo del módulo.
OCP 1.8	Para el año 2017 se logrará un nivel alto de satisfacción laboral del 65% del personal (puntaje de 4 sobre una escala de 1 a 5)	A1	Contratar una agencia para implementar la encuesta de satisfacción laboral anualmente.	Recursos financieros presupuestados para implementar la encuesta anualmente.		Gerente de Recursos Humanos.
OCP 1.9	Para el año 2019, se logrará un nivel alto de satisfacción laboral del 80% del personal. (puntaje de 4 sobre una escala de 1 a 5)	A2	Diseñar y ejecutar un plan para incrementar y mantener el nivel de satisfacción laboral.	Recursos financieros para actividades de integración.	Experiencia para reconocer los aspectos a evaluar a fin de representar de manera objetiva el nivel de satisfacción laboral.	Gerente de Recursos Humanos.
OCP 1.10	Para el año 2021, se logrará un nivel alto de satisfacción laboral del 90% del personal. (puntaje de 4 sobre una escala de 1 a 5)	A3	Implementar un buzón de sugerencias interno para identificar puntos de mejora dentro de la organización.	Tiempo invertido en la revisión semanal de las sugerencias.		Gerente de Recursos Humanos.
OCP 1.11	Para el año 2016, se habrá realizado una evaluación de desempeño sobre el 100% del personal.	A1	Diseñar e implementar un sistema de gestión por competencias, el cual incluye: elaboración de perfiles de cada empleado, evaluaciones de desempeño, y un programa de capacitaciones personalizadas según los requerimientos de cada perfil.	Inversión financiera en la implementación del sistema de gestión por competencias. Tiempo invertido del personal para la ejecución del nuevo sistema y las capacitaciones.	Liderazgo para fomentar una cultura organizacional que promueva la colaboración del personal.	Gerente de Recursos Humanos. Gerencias de unidades de negocio.
OCP 1.12	Para el año 2017, se logrará un nivel de desempeño de 3 a 5 (en una escala de 1 a 5) sobre el 75% del personal.					
OCP 1.13	Para el año 2019, se logrará un nivel de desempeño de 3 a 5 (en una escala de 1 a 5) sobre el 85% del personal.	A2	Establecer programas de entrenamiento, incluyendo cursos sobre el servicio de atención al cliente, de idioma inglés y de herramientas de productividad de oficina.	Recursos financieros presupuestados para capacitación externa auspiciada.	Clima organizacional que promueva la atención al cliente como prioridad. Flexibilidad para permitir la capacitación.	Gerente de Recursos Humanos.
OCP 1.14	Para el año 2021, se logrará un nivel de desempeño de 3 a 5 (en una escala de 1 a 5) sobre el 95% del personal.	A3	Aplicación y monitoreo del sistema de gestión por competencias.	Tiempo para monitorear mensualmente los perfiles de los empleados.		Gerente de Recursos Humanos.

Nota. Adaptado de "Contemporary strategy analysis," por. M. Grant, 2005, 5ta ed., p.139, Malden, MA: Blackwell. Citado por F. A. D'Alessio, 2014, p. 139. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Tabla 38

Matriz de Recursos de los OCP del OLP2 de NT

Objetivos de Corto Plazo		Acciones	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo			
			Tangibles	Intangibles	Humanos	
OCP 2.1	Para el año 2017, se elegirá el socio estratégico para realizar la aventura conjunta.	A1	Desarrollar investigación de mercados para analizar los mejores socios estratégicos.	Recursos financieros para desarrollar investigación de mercados.	Clima organizacional motivador que promueve la integración del nuevo equipo.	Gerente de Marketing.
		A2	Visitar a las empresas que son los posibles socios.	Recursos financieros para el viaje.		CEO. Gerente General.
		A3	Finalizar el contrato con el socio elegido.	Capital inicial para la aventura conjunta.		CEO. Gerente General.
OCP 2.2	Para el año 2017, se obtendrá 2% de ingresos provenientes de Chile.	A1	Desarrollar planeamiento estratégico para la sucursal en Chile.	Recursos financieros para el viaje. Tiempo invertido en las reuniones entre gerencias de Chile y Perú.		CEO. Gerente General. Gerente Central.
OCP 2.3	Para el año 2019, se obtendrá 4% de ingresos provenientes de Chile.	A2	Establecer la estructura organizacional de la sucursal en Chile.	Recursos financieros para el viaje. Tiempo invertido en las reuniones entre gerencias de Chile y Perú.		CEO. Gerente General. Gerente Central.
		A3	Desarrollar un plan de marketing que guíe enfoque para las ventas en Chile.	Recursos financieros para el viaje. Tiempo invertido en las reuniones.	Clima organizacional motivador que promueve la integración del nuevo equipo.	Gerente General. Gerente de Marketing.
OCP 2.4	Para el año 2021, se obtendrá 10% de ingresos provenientes de Chile.	A4	Establecer el sistema para el desarrollo de inteligencia comercial y toma de decisiones gerenciales.	Desarrollar nuevos procesos para medir la información de mercado, e.g. participación en el mercado. Inversión financiera en base de datos para entender mejor el mercado.		Gerente de Marketing.

Nota. Adaptado de "Contemporary strategy analysis," por. M. Grant, 2005, 5ta ed., p.139, Malden, MA: Blackwell. Citado por F. A. D'Alessio, 2014, p. 139. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Tabla 39

Matriz de Recursos de los OCP del OLP3 de NT

Objetivos de Corto Plazo		Acciones	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo			
			Tangibles	Intangibles	Humanos	
OCP 3.1	Para el año 2017, se obtendrá una cartera de clientes recurrentes del 62%.	A1	Identificar los clientes actuales y perdidos, lista que se actualizará anualmente.	Tiempo invertido para la identificación de dicha lista.	Acceso al sistema de facturación para reportar los clientes dinámicamente.	Responsable para realizar la medición.
		A2	Establecer las políticas que seguirán para el uso e implementación del CRM.	Inversión financiera para el nuevo sistema. Tiempo invertido en la capacitación de uso.	Clima organizacional motivador que promueve la aceptación y el uso del nuevo sistema. Capacitación en el uso del nuevo sistema.	Gerente de Marketing. Gerente de Recursos Humanos.
OCP 3.2	Para el año 2019, se obtendrá una cartera de clientes recurrentes del 64%.	A3	Implementar indicadores para medir el desempeño en el incremento de clientes recurrentes, para las áreas de ventas y operaciones respectivamente.		Información experta de los gerentes de unidades de negocio para determinar los indicadores.	Supervisor de calidad. Gerente de Marketing.
		A4	Implementar un sistema de reconocimiento a través del área operativa, para el aseguramiento de las entregas a tiempo, en buen estado, y con los estándares requeridos por el producto.	Tiempo invertido para el diseño de políticas de reconocimiento a las áreas operativas. Inversión financiera en el sistema de incentivos al personal.	Canal de comunicación interactivo entre las áreas de ventas y operaciones.	Supervisor de calidad. Gerente de Recursos Humanos.
OCP 3.3	Para el año 2021, se obtendrá una cartera de clientes recurrentes del 70%.	A5	Establecer un sistema de incentivos para recompensar los clientes concurrentes.	Tiempo invertido para el diseño de políticas de reconocimiento a los clientes. Inversión financiera en el sistema de incentivos a los clientes.		Gerente de Marketing.
OCP 3.4	Para el año 2017, se habrá visitado a 25% de los clientes que compraron sólo una vez.	A1	Identificar los clientes que compraron sólo una vez.	Tiempo invertido para la identificación de dicha lista.		Gerente de Marketing.
OCP 3.5	Para el año 2019, se habrá visitado a 50% de los clientes que compraron sólo una vez.	A2	Asignar recursos adecuados para desarrollar la fuerza de ventas para la retención de clientes.			
OCP 3.6	Para el año 2021, se habrá visitado a 85% de los clientes que compraron sólo una vez.	A3	Capacitación al personal que haga las visitas a clientes que compraron sólo una vez.	Recursos financieros para realizar la capacitación.		Gerente Recursos Humanos.

Nota. Adaptado de "Contemporary strategy analysis," por. M. Grant, 2005, 5ta ed., p.139, Malden, MA: Blackwell. Citado por F. A. D'Alessio, 2014, p. 139. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Tabla 40

Matriz de Recursos de los OCP del OLP 4 de NT

Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo			
		Tangibles	Intangibles	Humanos	
OCP 4.1	Para el año 2017, se recuperarán 3% de clientes perdidos históricamente.	A1	Asignar recursos adecuados para desarrollar la fuerza de ventas para la recuperación de clientes perdidos.	Tiempo invertido para la identificación de dicha lista. Asignación de recursos para la ejecución de estrategias establecidas.	Gerente de Marketing.
OCP 4.2	Para el año 2019, se recuperarán 9% de clientes perdidos históricamente.	A2	Capacitación al personal que haga las visitas a clientes perdidos.	Tiempo invertido para el diseño de políticas de reconocimiento a las áreas respectivas. Inversión financiera en el sistema de incentivos al personal.	Supervisor de calidad. Jefe de Recursos Humanos
OCP 4.3	Para el año 2021, se recuperarán 15% de clientes perdidos históricamente.	A3	Categorizar clientes perdidos y desarrollar estrategias específicas por grupo para recuperarlos.		
OCP 4.4	Para el año 2017, se habrá visitado a 25% de los clientes perdidos.			Tiempo invertido para el diseño de políticas de reconocimiento a los clientes. Inversión financiera en el sistema de incentivos.	Gerente Recursos Humanos.
OCP 4.5	Para el año 2019, se habrá visitado a 50% de los clientes perdidos.	A4	Implementar indicadores para medir el desempeño en la recuperación de clientes perdidos, para las áreas de ventas y operaciones respectivamente.	Tiempo invertido para el desarrollo de los indicadores.	Gerente de marketing
		A5	Implementar un sistema de incentivos por recuperación de clientes.	Recursos financieros para realizar la capacitación.	Gerente Recursos Humanos.
OCP 4.6	Para el año 2021, se habrá visitado a 75% de los clientes perdidos.				

Nota. Adaptado de "Contemporary strategy analysis," por. M. Grant, 2005, 5ta ed., p.139, Malden, MA: Blackwell. Citado por F. A. D'Alessio, 2014, p. 139. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Tabla 41

Matriz de Recursos de los OCP del OLP 5 de NT

Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo				
		Tangibles	Intangibles	Humanos		
OCP 5.1	Para el año 2017, se habrá logrado disminuir el costo en 2% por contenedor movido.	A1	Mejorar la usabilidad del módulo de ingreso de información al sistema.	Tiempo invertido para la identificación de errores en el sistema. Recursos financieros para la mejora del sistema.	Disponibilidad de las áreas para realizar las mejoras indicadas.	Gerentes de unidades de negocio. Gerente de TI.
		A2	Mejorar el módulo de reportes del sistema para incluir información relevante para la planificación de recursos de la unidad de negocio.	Tiempo invertido para la identificación de reportes necesarios. Recursos financieros para la mejora del sistema.	Disponibilidad de las áreas para realizar las mejoras indicadas.	Gerentes de unidades de negocio. Gerente de TI.
OCP 5.2	Para el año 2019, se habrá logrado disminuir el costo en 5% por contenedor movido.	A3	Fortalecer el proceso de localización y seguimiento de la carga.	Inversión financiera en el nuevo módulo de localización y seguimiento. Tiempo invertido en el diseño de operatividad y monitoreo de dicho proceso. Capacitación en el uso del nuevo módulo.	Clima organizacional que promueve el uso y capacitación del nuevo módulo de localización y seguimiento.	Gerente Central. Supervisor de Calidad.
OCP 5.3	Para el año 2021, se habrá logrado disminuir el costo en 8% por contenedor movido.	A4	Aprovechar las economías de escala para negociar contratos a largo plazo con proveedores, e.g. negociar fletes para los clientes de exportaciones marítimas.	Tiempo invertido para las negociaciones con los proveedores.	Capacidad de negociación de las gerencias.	Gerencia General. Gerencias de unidades de negocio (aéreo y marítimo).
OCP 5.4	Para el año 2017, se habrá logrado aumentar el margen de la unidad de negocio a 4% por contenedor movido.	A5	Capacitación al personal de operaciones para que realice el ingreso directo de información al sistema.	Tiempo de capacitación del personal.		Gerente Recursos Humanos.
OCP 5.5	Para el año 2019, se habrá logrado aumentar el margen de la unidad de negocio a 7% por contenedor movido.	A6	Establecer alianzas estratégicas con proveedores de transporte terrestre cercanos a la ubicación de los clientes con mayor nivel de participación de ventas.	Tiempo invertido para las negociaciones con los proveedores.	Capacidad de negociación de las gerencias.	Gerencias de unidades de negocio (aéreo y marítimo).
OCP 5.6	Para el año 2021, se habrá logrado aumentar el margen de la unidad de negocio a 11% por contenedor movido.	A7	Unirse a la red de contactos WWPC para desarrollar alianzas con agentes de carga a nivel internacional.	Tiempo invertido para la postulación.		Gerente central.

Nota. Adaptado de "Contemporary strategy analysis," por. M. Grant, 2005, 5ta ed., p.139, Malden, MA: Blackwell. Citado por F. A. D'Alessio, 2014, p. 139. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Tabla 42

Matriz de Recursos de los OCP del OLP 6 de NT

	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo		
			Tangibles	Intangibles	Humanos
OCP 6.1	Para el año 2017, se tendrá una participación de 38% del mercado de coordinación de perecibles del Perú.	A1	Contratar un gerente de marketing.	Recursos financieros asignados a la actividad del gerente y para su contratación.	Gerente General.
		A2	Realizar plan de marketing.	Tiempo invertido para el desarrollo del plan. Tiempo invertido en entrevistas con los gerentes de las unidades de negocio.	Gerente Recursos Humanos. Gerente de Marketing.
OCP 6.2	Para el año 2019, se tendrá una participación de 42% del mercado de coordinación de perecibles del Perú.	A3	Establecer programas de incentivos para impulsar las ventas cruzadas entre unidades de negocio.	Tiempo invertido para el diseño de dichos programas. Recursos financieros para los incentivos.	Gerente de Marketing. Gerencias de unidades negocio.
		A4	Participar activamente en ferias de agroexportación nacional e internacional.	Tiempo invertido para la participación en las ferias. Recursos financieros para viajar a las ferias.	Habilidades de comunicación de los asistentes a las ferias. CEO. Gerente General. Gerente Central. Gerencias de unidades negocio. Gerente de Marketing.
OCP 6.3	Para el año 2021, se tendrá una participación de 45% del mercado de coordinación de perecibles del Perú.	A5	Realizar encuestas para evaluar el reconocimiento de la marca en el sector agro exportación.	Recursos financieros para el diseño y ejecución de las encuestas con una agencia de investigación de marketing.	Gerente de Marketing.
OCP 6.4	Para el año 2017, aumentar las ventas de la unidad de negocio aérea a 7 millones de USD.	A6	Implementar una aplicación para móviles para permitir a los clientes localizar y hacer seguimiento de su carga.	Recursos financieros para implementación de la aplicación.	Gerente de TI.
		A7	Obtener acceso a una base de datos que provea información de exportaciones de perecibles.	Tiempo invertido para identificación de información requerida. Recursos financieros para obtención de base de datos.	Gerencia de Marketing. Gerencias de unidades negocio.
OCP 6.5	Para el año 2019, aumentar las ventas de la unidad de negocio aérea a 9 millones de USD.	A8	Fomentar el desarrollo de ventas cruzadas entre las unidades de negocio mediante el establecimiento de programas de incentivos a vendedores.	Tiempo invertido para el diseño de dichos programas. Recursos financieros para los incentivos.	Habilidades comerciales. Gerente de Marketing. Gerencias de unidades negocio.
OCP 6.6	Para el año 2021, aumentar las ventas de la unidad de negocio aérea a 10 millones de USD.	A9	Implementar un sistema de reserva de la capacidad excedente para el transporte de perecibles en la región de América del Sur, basados en la estimación de demanda de los clientes más importantes.	Recursos financieros para la diseño e implementación del módulo. Tiempo invertido para la implementación.	Gerente de TI. Personal de TI.
		A10	Convocar a los grupos de interés alrededor de la industria agroexportadora de la La Libertad para formar una organización que la apoye	Recursos financieros para viajar y reunirse con los grupos de interés. Tiempo invertido para la coordinación.	Habilidades de comunicación y negociación. CEO Gerente General

Nota. Adaptado de "Contemporary strategy analysis," por. M. Grant, 2005, 5ta ed., p.139, Malden, MA: Blackwell. Citado por F. A. D'Alessio, 2014, p. 139. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Segundo, se deberá adaptar el plan de incentivos para los gerentes en función del cumplimiento de objetivos, esto será necesario a fin de incentivar el trabajo conjunto entre unidades de negocio, con el fin de generar ventas cruzadas, y una cultura organizacional que vele por el desarrollo de trabajo en equipo.

Tercero, se deberá fomentar la eficiencia y la reducción de costos, siempre en todos los servicios brindados a los clientes; se buscará sean desarrollados bajo el marco de la estandarización y la mejora continua, a fin de lograr establecer procedimientos de trabajo cuyas cotizaciones posean una menor probabilidad de pérdidas por inexactitud, o por la no consideración de costos.

Cuarto, se promoverá la creación de una cultura organizacional participativa enfocada en la reducción de costos y la mejora de la atención al cliente, a fin de fidelizar no solamente al cliente externo sino también a los clientes internos, es decir a los colaboradores pertenecientes a cada área de la empresa.

Quinto, se desarrollará talento humano alineado con la visión de la empresa, esto se dará conforme a las necesidades que nacen como producto de los objetivos, tanto a corto como largo plazo, por ejemplo, se procurará capacitar en dominio del idioma inglés al personal cuyo perfil lo requiera a fin de atender las comunicaciones con clientes y proveedores en el extranjero.

Sexto, se fomentará competitividad de NT frente al sector logístico, las decisiones estratégicas que se tomen deben siempre considerarse dentro del núcleo de su actual ventaja competitiva, y de la generación de nuevas ventajas de este tipo a fin incrementar la dificultad de poder ser imitados en esta industria.

Séptimo, se incentivará la excelencia y el profesionalismo en los servicios prestados. NT deberá siempre demostrar mediante su servicio su alta disponibilidad,

confiabilidad en el cumplimiento, y mostrar la disposición de ayuda a sus clientes, de manera que se incremente su fidelidad.

Octavo, se fomentarán los valores y el código de ética; esto es, las decisiones estratégicas, que se toman en NT deben buscar el cumplimiento del código de ética y estar acordes a los valores que caracterizan a la empresa.

Noveno, se fomentará una cultura de cooperación entre las empresas del mismo propietario para brindar servicios integrales competitivos en el mercado, a fin de lograr el crecimiento proactivo y no reactivo de todas las áreas, y el reconocimiento como agente de carga dentro de un grupo logístico importante de la industria.

Décimo, se deberá mantener y desarrollar buenas relaciones con los *stakeholders*; las decisiones estratégicas deberán considerar las relaciones con ellos para fortalecerlas; en especial, se deberá priorizar el largo plazo, de modo que se puedan aprovechar las oportunidades inesperadas.

Décimo primero, se procurará adoptar el uso de las tecnologías implementadas para brindar soporte a los procesos; de este modo se aprovecharán las herramientas en uso, que puedan facilitar el trabajo, y se eliminen los procesos repetitivos.

7.4 Estructura de New Transport

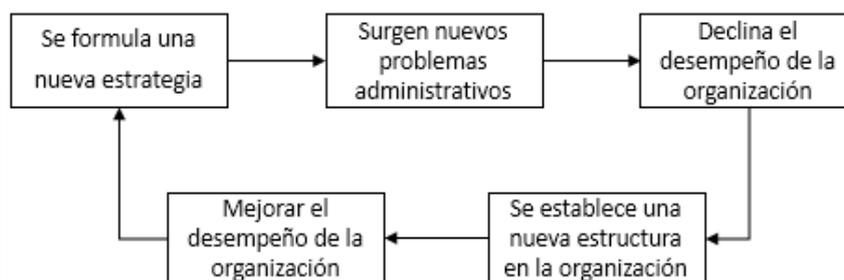


Figura 34. La relación estrategia/estructura de Chandler. Tomado de “Strategy and structure: Chapters of the American industrial enterprise,” por A. D. Chandler, Jr., 1962, Cambridge, MA: MIT Press. Citado por F. A. D’Alessio, 2014, p. 140. Copyright 2014 por Fernando D’Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Chandler propuso que la estructura sigue a la estrategia, según se observa en la Figura 34 (citado por D'Alessio, 2014); por ello, la implementación de las estrategias propuestas, que buscan mejorar la situación actual y fueron elaboradas durante el Capítulo VI; se adaptará la actual estructura organizacional de NT a un nuevo modelo organizacional. Se proponen tres cambios para NT: una nueva área para el sistema de gestión integrado (SGI), una nueva área de marketing que incluya la actual área comercial, y unificar las gerencias para separarlas sólo en tres unidades de negocio; dichos cambios se reflejan en la Figura 35.

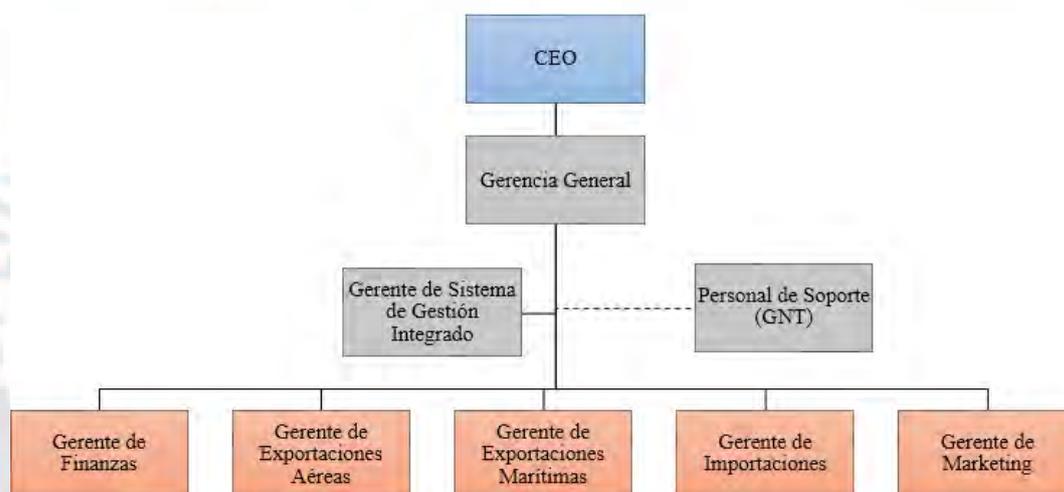


Figura 35. Organigrama propuesto para NT. Adaptado de “Organigrama New Transport,” por B. Zumaeta, comunicación interna, 2016, 14 de enero.

La nueva área alrededor del sistema de gestión integrado, incluirá la contraloría de exportación aérea, y se enfocará en dos aspectos principales: finanzas y operaciones. Para empezar, contará sólo con el supervisor de calidad, y estará encargado de controlar la calidad de los procesos en las unidades de negocio, especialmente la que genera producto de la interacción con los proveedores; es importante que dicha área se encuentre en un nivel superior a las gerencias de unidades de negocio de manera que pueda realizar su función de control. Notar además que la actual contraloría de GNT, es un ente externo, y por ello la Figura 35, la muestra conectada de otra manera; sin embargo, NT necesita invertir más recursos en GNT, ya que las propuestas realizadas incluyen varias mejoras a los sistemas informáticos en uso.

Tabla 43

Matriz de Políticas por Estrategia para NT

Políticas	FO2 Incrementar la participación en el movimiento de carga de los clientes actuales a través de una fuerza de ventas agresiva. O1, O3, O4, O5, O6, O7, O8, F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7.	FO3 Aprovechar la capacidad excedente en los aviones para el transporte de perecibles a clientes de la región América del Sur. O2, O3, O4, O5, O6, O8, O9, F1, F5, F7.	Estrategias Específicas FO6 Incrementar la productividad mejorando las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de la empresa. O1, O6, O8, O9, F1, F7.	DO5 Impulsar un crecimiento proactivo con visión de largo plazo mediante la implementación de un sistema de gestión integral. O1, O2, O3, O4, O5, O6, O8, D1, D2, D3, D8.	DO1 Aumentar la productividad del personal y calidad de servicio mediante la implementación de un plan integral de gestión de recursos humanos. O1, O5, O6, O8, D1, D3, D4, D7.	DA1 Diversificar la fuente de ingresos y fortalecer los métodos actuales expandiendo todas las unidades de negocio a Chile mediante una aventura conjunta. A1, A4, A5, D1, D2, D3, D4.	DA2 Neutralizar los efectos adversos generados por una inadecuada gestión de los proveedores haciéndoles seguimiento a través de indicadores que permitan tomar mejores decisiones. A1, A2, A3, A5, A6, D1, D9.
Ofrecer servicios orientados a las necesidades de la demanda.	X	X	X			X	
Adaptar el plan de incentivos para los gerentes en función del cumplimiento de objetivos.				X			
Fomentar la eficiencia y la reducción de costos.		X	X	X	X		X
Crear una cultura organizacional participativa enfocada en la reducción de costos y la mejora en atención al cliente.		X	X	X	X		X
Desarrollar talento humano alineado con la visión de la empresa.			X	X	X		
Fomentar competitividad de NT frente al sector logístico.	X	X	X	X	X	X	X
Fomentar la excelencia y el profesionalismo en los servicios prestados.			X	X	X	X	X
Fomentar valores y código de ética.	X	X	X	X	X	X	X
Fomentar una cultura de cooperación entre las empresas del mismo dueño para brindar servicios integrales competitivos en el mercado.				X			
Mantener y desarrollar buenas relaciones con stakeholders.	X	X		X	X	X	
Adoptar el uso de las tecnologías implementadas para soporte de los procesos.	X	X	X		X		X

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. A. D'Alessio, 2014, p. 137. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

La nueva área de marketing agrupará la actual gerencia comercial, de modo que se pueda establecer estrategias de marketing como conjunto, ya que actualmente dicha área se encuentra enfocada sólo a importaciones. Además, el establecimiento de la misma permitirá bajar el nivel de involucramiento directo del CEO en las ventas nacionales, especialmente ahora que se estaría expandiendo las operaciones en otro país.

La unificación de las gerencias por unidades de negocio facilitará la interacción entre ellas, de modo que decisiones de alto nivel puedan ser tomadas de manera eficiente; además, será más claro el canal de interacción para el nuevo supervisor de calidad.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El impacto en el medio ambiente, la ecología, y la responsabilidad social, son aspectos fundamentales a tomar en cuenta durante la implementación de las estrategias; la responsabilidad social no es una actividad aislada, sino parte integral de las actividades de una empresa; esta ha pasado por varias etapas, desde la idea de Friedman de verla como medio para obtener ganancias, para luego ser vista de modo filantrópico, hasta la idea de Porter y Kramer incluyendo ambas ideas (D'Alessio, 2014). A través de la creación de valor compartido las empresas pueden generar valor económico; esto se puede lograr de tres maneras: (a) reconcibiendo productos y mercados, (b) redefiniendo la productividad en la cadena de valor, y (c) construyendo clústeres de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa; se propone incluso borrar los límites entre las organizaciones con y sin fines de lucro (Porter & Kramer, 2011). “Actualmente, se habla de las [tres] P [...]: económico (profit), social (people), y ambiental (planet)” (D'Alessio, 2014, p. 149), de esta manera NT necesita tomar cada uno de estos aspectos durante la implementación de las estrategias propuestas.

En cuanto al medio ambiente y la ecología, una de las principales maneras en las cuales NT puede impactar, es a través del establecimiento de factores que evalúen el impacto

que generan sus proveedores en el medio ambiente; ya que la mayoría de servicios brindados a los clientes son tercerizados. Mientras NT sigue creciendo y aumenta su participación del mercado, va a tener más influencia sobre sus proveedores para fomentar prácticas amigables con el ambiente, así como las prácticas que aporten beneficios sociales a las comunidades en las que operan.

En cuanto a responsabilidad social, dado que los principales actores, denominados *stakeholders* en inglés, son los empleados, los clientes directos, y los importadores de otros países; NT puede impactarlos positivamente, y por ende generar valor económico, y social al mismo tiempo. Para los empleados, a través de entrenamiento adecuado de los empleados; para los clientes directos, impulsando el desarrollo de la industria agrícola peruana, en especial de los productos más demandados internacionalmente. Para los importadores de otros países, participando de ferias internacionales de comercio exterior, de modo que puedan impulsar los vínculos entre los agro-exportadores y sus posibles importadores.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Tener al personal adecuado y que cumpla con los perfiles requeridos para la estructura organizacional planteada es clave, dado que permitirá desarrollar con éxito las estrategias planeadas (D'Alessio, 2014). De ésta manera se podrá tener claro, es decir se sabrá que se necesita y quiere, para tener un líder y su equipo que lo respalde a fin de que obtenga los resultados esperados para la empresa, mediante la dirección, planificación, organización, control y corrección del proceso estratégico.

Como se ha mencionado anteriormente, NT ha tercerizado sus actividades de recursos humanos a GNT, una empresa de servicios bajo el mismo propietario que se encarga de cuidar de todos los aspectos del clima organizacional de NT. Este trabajo es especialmente importante dentro de una organización que es estacional, es decir que tiene un fuerte aumento en la cantidad de empleados que trabajan en la empresa durante la temporada alta, que para

NT es de enero a marzo de cada año. Además, NT es una empresa que ha crecido muy rápidamente en los últimos seis años, a partir de 20 empleados en 2010 a los 104 empleados que tuvieron en el 2015. Sin embargo, un tema que necesita ser monitoreado cuidadosamente durante la implementación de cualquier nueva estructura dentro de NT es que la comunicación entre las unidades de negocio mejore; y aumenta la oportunidad para desarrollar programas conjuntos, cursos, o conferencias para mejorar el nivel de comunicación, y cooperación entre las áreas de negocio.

Otro impulsor de motivación para las gerentes de cada unidad de negocio será su participación en la planificación y aplicación de las estrategias para el futuro. En este momento, sólo el CEO define la dirección estratégica de la empresa para el futuro; en cambio con un aumento de la participación de las gerentes de unidades de negocio, ellas se sentirán más involucradas, comprometidas y fortalecidas para participar más activamente de las actividades de la empresa.

7.7 Gestión del Cambio

El proceso de implementación de nuevas estrategias a fin de mejorar, implican cambios en el proceso, asignación de nuevas responsabilidades, capacitaciones, entre otros los cuales pueden generar incertidumbre y temor entre el personal; el líder a cargo tendrá como principal función preparar al personal para recibir los cambios con motivación y compromiso; y esto se podrá lograr según Boyett & Boyett (2000) mediante: (a) presentar al personal las ventajas de la necesidad del cambio, (b) establecer una visión clara y persuasiva, (c) establecer objetivos que generen resultados tempranos, los cuales motivan a continuar con el proceso, (d) formar un equipo con el personal adecuado y comprometido, (e) presentar la necesidad de un cambio radical y no de cambios parciales o progresivos, (f) comprometerse a sí mismo en el proceso (citado por D'Alessio, 2014).

En el caso de NT, la persona más adecuada para gestionar los cambios necesarios para lograr la visión propuesta esperada, que sigue las recomendaciones propuestas por D'Alessio (2014), es el nuevo gerente general. En su posición en la organización, él maneja las operaciones diarias y además tiene contacto cercano con todas las unidades de negocio; por otro lado, es la persona más adecuada y con el poder necesario para comunicar y liderar los cambios requeridos para la implementación de las estrategias propuestas por este plan.

7.8 Conclusiones

Con el fin de alcanzar los objetivos a largo plazo que nos dirijan a la visión, se han determinado objetivos a corto plazo para cumplirlos gradualmente, asimismo se definieron acciones en base a las estrategias establecidas en el Capítulo VI, posteriormente se han listado los recursos que serán utilizados para llevar a cabo cada acción y las políticas que serán utilizadas como un marco de referencia para su aplicación. Como parte de la implementación estratégica es necesario definir claramente la estructura organizacional de la compañía para poder realizar una asignación de funciones, principalmente la asignación de la posición de gestor del cambio, así como las acciones que se tendrán que llevar a cabo para tener un personal altamente motivado, capacitado y comprometido con la compañía y sus objetivos. Finalmente, las actividades de responsabilidad podrían ayudar a NT no sólo a obtener un mejor posicionamiento de su marca, sino a tener mayores alternativas para incrementar sus ventas y rentabilidad.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Luego del desarrollo del proceso estratégico, es el proceso de evaluación y control y es el paso previo para comenzar la ejecución del plan; la evaluación estratégica es una excelente manera de monitorear el logro de los objetivos a corto plazo, usando indicadores que permitirán el logro de los objetivos a largo plazo y finalmente alcanzar la visión esperada (D'Alessio, 2014).

El tablero de control balanceado, o *Balanced scorecard*, es una herramienta de control estratégico que facilita la evaluación de la estrategia (D'Alessio, 2014). Según Kaplan y Norton el tablero de control balanceado se lleva a cabo a través de cuatro perspectivas: (a) Perspectiva financiera, (b) Perspectiva del cliente, (c) Perspectiva de los procesos interno, y (d) Perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la organización (citado por D'Alessio, 2014).

8.1 Perspectivas de Control

Las empresas históricamente no han tenido la capacidad de vincular una estrategia a largo plazo con sus acciones a corto plazo; esto se debe a que se han creado sistemas de control de gestión basados en medidas o metas financieras, las cuales no tenían ninguna relación particular con los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa (Kaplan & Norton, 2007). La gerencia, a lo largo de los años, también se dio cuenta del peligro de confiar exclusivamente en una sola serie de mediciones para comprender el rendimiento de la empresa (Kaplan & Norton, 1992). Por ello, Kaplan y Norton (1992) idearon un cuadro de mando integral con el fin de dar una vista rápida pero completa a la gerencia de la gestión de la empresa; su objetivo era responder a las siguientes preguntas: (a) ¿cómo podemos continuar mejorando y creando valor? i.e. la perspectiva del aprendizaje; (b) ¿en qué debemos sobresalir? i.e. la perspectiva de los procesos internos; (c) ¿cómo nos ven los clientes? i.e. la perspectiva del cliente; y (d) ¿cómo nos ven nuestros accionistas? i.e. la

perspectiva financiera. A continuación, se explica el enfoque de cada una de las perspectivas en detalle y la manera en que NT puede categorizar sus OCP en dichas perspectivas para medir su rendimiento y su progreso en la dirección de alcanzar sus estrategias y visión futura esperada.

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva está referida al desarrollo de las competencias del capital humano de la compañía, a las actividades enfocadas para construir un clima organizacional que favorezca el alcance de la visión y misión, y al fortalecimiento de su capacidad de adaptarse a cambios del entorno (Prieto, 2011).

NT tiene como una de sus fortalezas el alto nivel de experiencia que mantienen los gerentes de las diferentes unidades de negocio, gracias a que han mantenido dicha posición durante varios años y a su visión compartida y estrecha comunicación con el CEO, sin embargo existen debilidades que deben ser superadas como la falta de integración a nivel de todas las áreas, la formación de una cultura organizacional de largo plazo, y falta de una clara definición de perfiles y desempeño del capital humano de toda la organización, para ello se han planteado objetivos de corto plazo que pueden ser segmentados en dos grupos orientados a los empleados: (a) aumentar su satisfacción, y (b) incrementar su desempeño; se espera que ambos objetivos permitan incrementar la productividad del personal y como consecuencia reducir los costos y poder brindar un mejor servicio al cliente. Los indicadores planteados serán medidos de manera anual, sin embargo, monitoreados de manera mensual.

8.1.2 Procesos internos

Esta perspectiva está orientada al mejoramiento de procesos, costos y excelencia en el trabajo (Prieto, 2011), el desempeño eficiente de los procesos internos de la compañía permitirá tener una mayor eficiencia de sus operaciones alcanzando los niveles de costos esperados y como consecuencia un mejor servicio al cliente. En el caso de NT se han

planteado objetivos de corto plazo relacionados a este aspecto que pueden ser segmentados en dos grupos (a) incrementar la eficiencia de los servicios brindados por terceros; y (b) reducción de costos por contenedor movido, si bien la meta de ambos objetivos se ha establecido de manera anual, se debe realizar un monitoreo de su avance de forma mensual para evaluar constantemente el logro de los objetivos.

8.1.3 Clientes

Convertir la declaración de servicio al cliente propuesta en la misión, en medidas específicas, a fin de que puedan reflejar lo que es realmente importante para los clientes, es uno de los pasos de la creación del tablero de control balanceado; desde la perspectiva del cliente, cuatro categorías pueden identificarse, i.e. tiempo, calidad, eficiencia y servicio, y precio (Kaplan & Norton, 1992). Tal como establece la misión, NT ofrece a sus clientes soluciones innovadoras, confiables y flexibles, una cadena de suministro sólida, dinámica y eficiente; esto puede verse reflejado en los objetivos a corto plazo planteados, que giran en torno a calidad, eficiencia y servicio. Todos estos objetivos se medirán porcentualmente, y se agruparon en tres grupos: (a) el incremento de la participación de mercado de coordinación de perecibles del Perú; (b) calidad del servicio, medido con el nivel de quejas de los clientes; y (c) el incremento de clientes que ya usaron el servicio, ya sea a través de recuperar clientes perdidos, o incrementar la cartera de clientes recurrentes.

8.1.4 Financiera

Históricamente, las medidas financieras fueron los indicadores más importantes, luego se argumentó que las mejoras operativas en sí mismas impactarían positivamente el aspecto financiero, pero si éstas no están reflejadas financieramente tanto los supuestos como las estrategias necesitan ser revisadas (Kaplan & Norton, 1992). Para NT se proponen los siguientes objetivos de corto plazo desde la perspectiva financiera: (a) nivel de ingresos

provenientes de la nueva aventura conjunta en Chile, (b) incrementar el nivel de ventas de exportaciones aéreas, y (c) aumentar la rentabilidad de exportaciones marítimas.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control balanceado ayuda a NT a medir y comparar cómo su aprendizaje y crecimiento interno pueden mejorar sus procesos internos, los cuales conducirán a mayores niveles de satisfacción de los clientes, lo cuales conducirá a los beneficios financieros para los accionistas; finalmente, el mejoramiento en todas las áreas en conjunto conducirá al logro de sus estrategias y visión; el tablero de control balanceado propuesto se muestra en la Tabla 44. Según Kaplan y Norton (1992), el tablero de control balanceado debe limitar el número de medidas usadas y centrarse sólo en las más pertinentes para el equipo de gestión; sin embargo, el punto más importante es que dichas medidas están vinculadas a mostrar las interrelaciones entre las medidas para ayudar a la toma de mejores decisiones y a la resolución de problemas. En la Figura 36 se puede ver las relaciones entre las medidas de desempeño de NT según el modelo de Kaplan y Norton (1992).

Finalmente, la estrategia es cómo las empresas intentan crear valor sostenible para sus accionistas; por lo tanto, un mapa estratégico establece un marco para entender cómo la estrategia está conectada con los objetivos y el proceso de creación de valor dentro de la empresa (Kaplan & Norton, 2004). Los objetivos en las cuatro perspectivas del tablero de control balanceado están conectados por relaciones de causa y efecto, con la idea de que todos los objetivos están vinculados a conducir a la creación de valor por la empresa; por ejemplo, los objetivos financieros sólo se pueden obtener si los clientes reciben un servicio de calidad, y un servicio de un nivel de alta calidad sólo se pueden cumplir si los empleados han sido bien entrenados (Kaplan & Norton, 2004). En la Figura 37, se puede ver las interrelaciones de los OCP propuestos para NT y la relación de causa y efecto entre ellos, los cuales terminarán en beneficios financieros y la creación de valor para NT.

Tabla 44

Tablero de Control Balanceado para NT

Visión							
Para el 2021, New Transport pasará de un nivel de ventas de 29 millones en el 2015 a 50 millones de USD, facilitando el suministro de la gran variedad de productos agrícolas peruanos y de la región al mundo, cumpliendo los requerimientos de nuestros clientes de manera eficiente, y asegurando su tranquilidad.							
Perspectiva	OCP	Indicador	Período	Unidad	Meta	Responsables	
Financiera	OCP 2.2	Para el año 2017, se obtendrá 2% de ingresos provenientes de Chile.	Ventas provenientes de Chile / Ventas Totales	Anual	%	2%	Gerente general en Chile.
	OCP 2.3	Para el año 2019, se obtendrá 4% de ingresos provenientes de Chile.	Ventas provenientes de Chile / Ventas Totales	Anual	%	4%	Gerente general en Chile.
	OCP 2.4	Para el año 2021, se obtendrá 10% de ingresos provenientes de Chile.	Ventas provenientes de Chile / Ventas Totales	Anual	%	10%	Gerente general en Chile.
	OCP 2.1	Para el año 2017, se elegirá el socio estratégico para realizar la aventura conjunta.	Elegido o no elegido	Anual		Elegido	CEO.
	OCP 5.4	Para el año 2017, se habrá logrado aumentar el margen de la unidad de negocio a 4% por contenedor movido.	Margen operativo exportaciones marítimas/ Margen operativo exportaciones marítimas año 2016	Anual	%	4	Gerente de exportación marítima.
	OCP 5.5	Para el año 2019, se habrá logrado aumentar el margen de la unidad de negocio a 7% por contenedor movido.	Margen operativo exportaciones marítimas / Margen operativo exportaciones marítimas año 2016	Anual	%	7	Gerente de exportación marítima.
	OCP 5.6	Para el año 2021, se habrá logrado aumentar el margen de la unidad de negocio a 11% por contenedor movido.	Margen operativo exportaciones marítimas / Margen operativo exportaciones marítimas año 2016	Anual	%	11	Gerente de exportación marítima.
	OCP 6.4	Para el año 2017, aumentar las ventas de la unidad de negocio aérea a 7 millones de USD.	Ventas exportaciones aéreas	Anual	millones de USD	7	Gerente de exportación aérea. Gerente de marketing.
	OCP 6.5	Para el año 2019, aumentar las ventas de la unidad de negocio aérea a 9 millones de USD.	Ventas exportaciones aéreas	Anual	millones de USD	9	Gerente de exportación aérea. Gerente de marketing.
	OCP 6.6	Para el año 2021, aumentar las ventas de la unidad de negocio aérea a 10 millones de USD.	Ventas exportaciones aéreas	Anual	millones de USD	10	Gerente de exportación aérea. Gerente de marketing.
Cliente	OCP 6.1	Para el año 2017, se tendrá una participación de 38% del mercado de coordinación de perecibles del Perú.	Kilos transportados de perecibles/Total de kilos de perecibles exportados vía aérea de Perú	Anual	%	38	Gerente de exportación aérea. Gerente de marketing.
	OCP 6.2	Para el año 2019, se tendrá una participación de 42% del mercado de coordinación de perecibles del Perú.	Kilos transportados de perecibles/Total de kilos de perecibles exportados vía aérea de Perú	Anual	%	42	Gerente de exportación aérea. Gerente de marketing.
	OCP 6.3	Para el año 2021, se tendrá una participación de 45% del mercado de coordinación de perecibles del Perú.	Kilos transportados de perecibles/Total de kilos de perecibles exportados vía aérea de Perú	Anual	%	45	Gerente de exportación aérea. Gerente de marketing.
	OCP 1.1	Para el año 2017, se logrará un nivel de quejas menor a 15%.	1 – (Número de servicios atendidos satisfactoriamente /Total de servicios atendidos)	Anual	%	15	Supervisor de calidad. Gerente de la unidad de negocio. Gerente de marketing.
	OCP 1.2	Para el año 2019, se logrará un nivel de quejas menor a 10%.	1 – (Número de servicios atendidos satisfactoriamente /Total de servicios atendidos)	Anual	%	10	Supervisor de calidad. Gerente de la unidad de negocio. Gerente de marketing.
	OCP 1.3	Para el año 2021, se logrará un nivel de quejas menor a 5%.	1 – (Número de servicios atendidos satisfactoriamente /Total de servicios atendidos)	Anual	%	5	Supervisor de calidad. Gerente de la unidad de negocio. Gerente de marketing.
	OCP 3.1	Para el año 2017, se obtendrá una cartera de clientes recurrentes del 62%.	Clientes recurrentes/ Clientes totales	Anual	%	62	Gerente de la unidad de negocio. Gerente de marketing.
	OCP 3.2	Para el año 2019, se obtendrá una cartera de clientes recurrentes del 64%.	Clientes recurrentes/Clientes totales	Anual	%	64	Gerente de la unidad de negocio. Gerente de marketing.
	OCP 3.3	Para el año 2021, se obtendrá una cartera de clientes recurrentes del 70%.	Clientes recurrentes/ Clientes totales	Anual	%	70	Gerente de la unidad de negocio. Gerente de marketing.
	OCP 3.4	Para el año 2017, se habrá visitado a 25% de los clientes que compraron sólo una vez.	Clientes que compraron sólo una vez visitados/Total de clientes que compraron sólo una vez.	Anual	%	25	Gerente de la unidad de negocio. Gerente de marketing.
	OCP 3.5	Para el año 2019, se habrá visitado a 50% de los clientes que compraron sólo una vez.	Clientes que compraron sólo una vez visitados/Total de clientes que compraron sólo una vez.	Anual	%	50	Gerente de la unidad de negocio. Gerente de marketing.
	OCP 3.6	Para el año 2021, se habrá visitado a 85% de los clientes que compraron sólo una vez.	Clientes que compraron sólo una vez visitados/Total de clientes que compraron sólo una vez.	Anual	%	85	Gerente de la unidad de negocio. Gerente de marketing.
	OCP 4.1	Para el año 2017, se recuperarán 3% de clientes perdidos históricamente.	Clientes recuperados en el año/Clientes perdidos en los 5 años anteriores	Anual	%	3	Área de ventas dentro de la unidad de negocio
	OCP 4.2	Para el año 2019, se recuperarán 9% de clientes perdidos históricamente.	Clientes recuperados en el año/Clientes perdidos en los 5 años anteriores	Anual	%	9	Área de ventas dentro de la unidad de negocio
	OCP 4.3	Para el año 2021, se recuperarán 15% de clientes perdidos históricamente.	Clientes recuperados en el año/Clientes perdidos en los 5 años anteriores	Anual	%	15	Área de ventas dentro de la unidad de negocio
	OCP 4.4	Para el año 2017, se habrá visitado a 25% de los clientes perdidos.	Número de clientes perdidos visitados/Total de clientes perdidos	Anual	%	25	Gerente de marketing.
	OCP 4.5	Para el año 2019, se habrá visitado a 50% de los clientes perdidos.	Número de clientes perdidos visitados/Total de clientes perdidos	Anual	%	50	Gerente de marketing.
	OCP 4.6	Para el año 2021, se habrá visitado a 75% de los clientes perdidos.	Número de clientes perdidos visitados/Total de clientes perdidos	Anual	%	75	Gerente de marketing.
Procesos internos	OCP 1.4	Para el año 2017, se logrará un nivel de cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores mayor a 80%.	Número de servicios satisfactorios de terceros /Total de servicios recibidos por terceros	Anual	%	80	Supervisor de calidad. Gerente de la unidad de negocio.
	OCP 1.5	Para el año 2019, se logrará un nivel de cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores mayor a 90%.	Número de servicios recibidos por terceros satisfactoriamente /Total de servicios recibidos de terceros	Anual	%	90	Supervisor de calidad. Gerente de la unidad de negocio.
	OCP 1.6	Para el año 2021, se logrará un nivel de cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores mayor a 95%.	Número de servicios recibidos por terceros satisfactoriamente /Total de servicios recibidos de terceros	Anual	%	95	Supervisor de calidad. Gerente de la unidad de negocio.
	OCP 5.1	Para el año 2017, se habrá logrado disminuir el costo en 2% por contenedor movido.	1 – (Costo por contenedor actual/Costo por contenedor año 2016)	Anual	%	2	Supervisor de calidad. Gerente de la unidad de negocio.
	OCP 5.2	Para el año 2019, se habrá logrado disminuir el costo en 5% por contenedor movido.	1 – (Costo por contenedor actual/Costo por contenedor año 2016)	Anual	%	5	Supervisor de calidad. Gerente de la unidad de negocio.
	OCP 5.3	Para el año 2021, se habrá logrado disminuir el costo en 8% por contenedor movido.	1 – (Costo por contenedor actual/Costo por contenedor año 2016)	Anual	%	8	Supervisor de calidad. Gerente de la unidad de negocio.
	Aprendizaje	OCP 1.7	Para el año 2016, se habrá realizado las encuestas de satisfacción laboral al 100%.	Número de encuestas completas/Número de empleados	Anual	%	100
OCP 1.8		Para el año 2017 se logrará un nivel alto de satisfacción laboral del 65% del personal (puntaje de 4 sobre una escala de 1 a 5)	Número de encuestas con puntaje mayor a tres/Número total de encuestas realizadas	Anual	%	65	Gerente de Recursos Humanos.
OCP 1.9		Para el año 2019, se logrará un nivel alto de satisfacción laboral del 80% del personal. (puntaje de 4 sobre una escala de 1 a 5)	Número de encuestas con puntaje mayor a tres /Número total de encuestas realizadas	Anual	%	80	Gerente de Recursos Humanos.
OCP 1.10		Para el año 2021, se logrará un nivel alto de satisfacción laboral del 90% del personal. (puntaje de 4 sobre una escala de 1 a 5)	Número de encuestas con puntaje mayor a tres /Número total de encuestas realizadas	Anual	%	90	Gerente de Recursos Humanos.
OCP 1.11		Para el año 2016, se habrá realizado una evaluación de desempeño sobre el 100% del personal.	Número de evaluaciones de desempeño completas/Número total de empleados	Anual	%	100	Gerente de Recursos Humanos.
OCP 1.12		Para el año 2017, se logrará un nivel de desempeño de 3 a 5 (en una escala de 1 a 5) sobre el 75% del personal.	Personal con nivel de desempeño mayor a dos/Número total de empleados evaluados	Anual	%	75	Gerente de Recursos Humanos.
OCP 1.13		Para el año 2019, se logrará un nivel de desempeño de 3 a 5 (en una escala de 1 a 5) sobre el 85% del personal.	Personal con nivel de desempeño mayor a dos /Número total de empleados evaluados	Anual	%	85	Gerente de Recursos Humanos.
OCP 1.14		Para el año 2021, se logrará un nivel de desempeño de 3 a 5 (en una escala de 1 a 5) sobre el 95% del personal.	Personal con nivel de desempeño mayor a dos /Número total de empleados evaluados	Anual	%	95	Gerente de Recursos Humanos.

Nota. Adaptado de "The execution premium: Linking strategy to operation for competitive advantage," por R. S. Kaplan, y D. P. Norton, 2008, pp. 73-105, Boston, MA: Harvard Business School. Citado por F. A. D'Alessio, 2014, p. 161. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

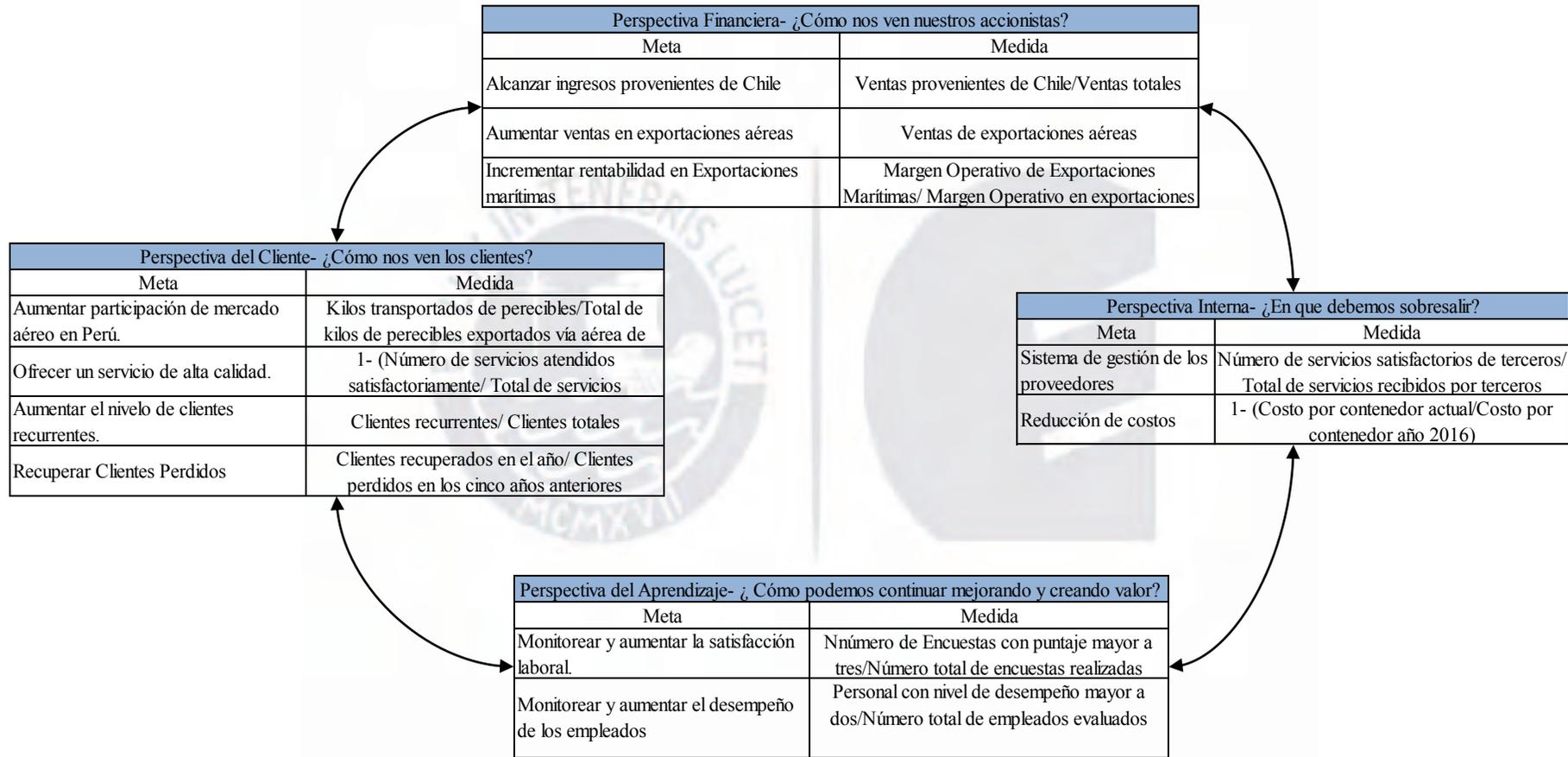


Figura 36. Medidas de desempeño vinculadas de NT según su Tablero de Control Balanceado. Adaptado de “The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance,” por R. Kaplan, y D. Norton, 1992, *Harvard Business Review*, 70 (1), p. 72. Copyright 1992 por Harvard Business School Publishing

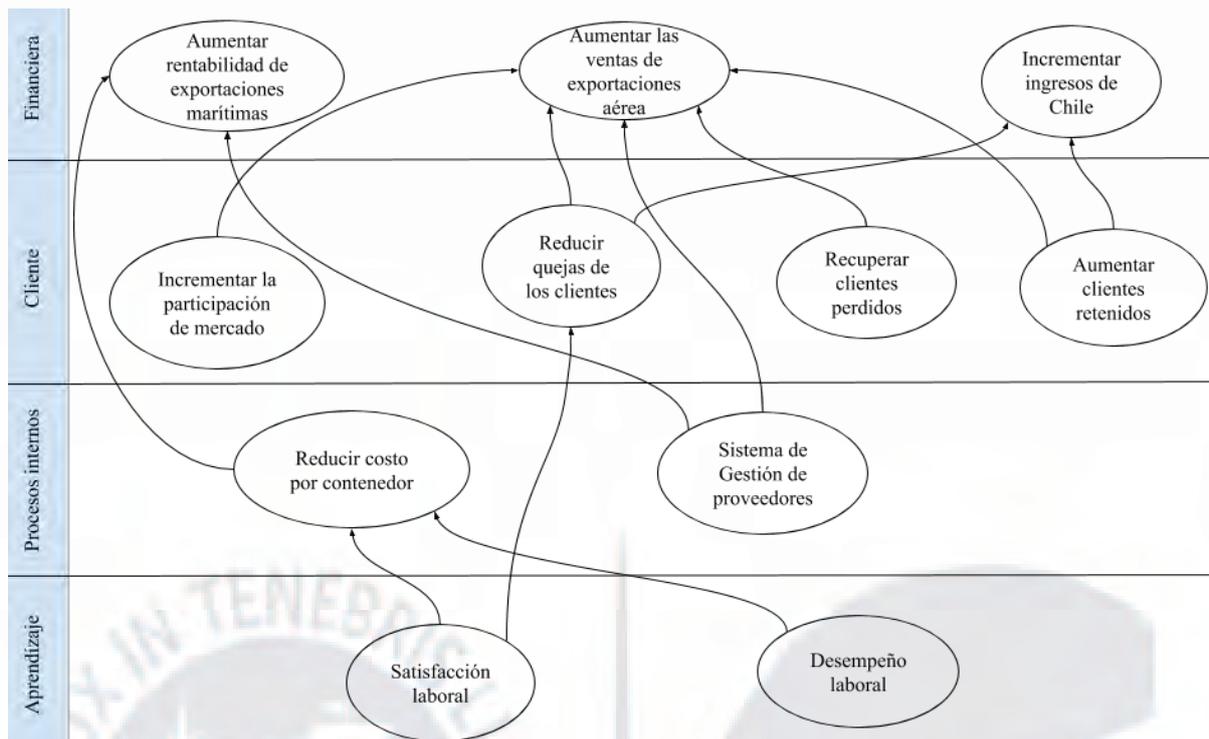


Figura 37. Mapa estratégico de NT. Adaptado de “Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes,” por R. Kaplan, y D. Norton, 2004, p. 11. Copyright 2004 por Harvard Business School Publishing Corporation.

8.3 Conclusiones

Según Kaplan y Norton (2007) el uso del tablero de control balanceado ayuda las empresas a: (a) comunicar la visión y conseguir el consenso; (b) incorporar la retroalimentación y el aprendizaje en la planificación estratégica; (c) fijar objetivos, asignar recursos y establecer hitos; (d) enlazar la compensación al desempeño; y (e) entender mejor las áreas que subsisten a costa de las otras. Para NT, se puede observar que en el tablero de control balanceado que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno se enfoca principalmente en la creación de un sistema de gestión por competencias, capacitación interna, y la satisfacción de los empleados; ya que un mayor nivel de satisfacción de los empleados debería conducir a un mayor nivel de servicio prestado y a un mayor nivel de satisfacción del cliente. Fomentando una cultura organizacional que está alineada con la visión y cooperación en el trabajo, creará la base necesaria para mejorar los procesos internos necesarios, la cual en el caso de NT se enfoca en la reducción de costos, y un mejor control

sobre la calidad de los servicios ofrecidos por los proveedores. En la perspectiva del cliente, NT debe enfocar sus fuerzas en el incremento de su participación de mercado en Perú, la reducción de quejas de los clientes, la recuperación de sus clientes perdidos, y finalmente el aumento de su cartera de clientes retenidos. Dichas fuerzas que se han puesto en las primeras tres perspectivas, basadas en su relación de causa y efecto, llevará a NT a lograr sus objetivos en la perspectiva financiera, los cuales son: aumentar rentabilidad de exportaciones marítimas, aumentar las ventas de exportaciones aéreas, e incrementar ingresos de Chile.



Capítulo IX: Competitividad de New Transport

La competitividad es un término que involucra la rivalidad de competidores en los mercados, y si bien no existe una definición consensuada de competitividad, se puede definir como la habilidad de una organización para competir eficientemente ofreciendo productos o servicios superiores a los que ofrecen sus competidores (Ambastha & Momaya, 2004), o la capacidad de la organización para continuar operando obteniendo un retorno en el futuro, protegiendo sus inversiones, y asegurando un mayor nivel de empleabilidad (Wayne & Stephan, 1996). Es importante mencionar que la medición de competitividad de una organización se puede realizar en base a diferentes factores o criterios y metodologías, este capítulo se centrará primero en un análisis de la competitividad de NT, y posteriormente en la influencia y relación de clústeres en el nivel de competitividad.

9.1 Análisis Competitivo de NT

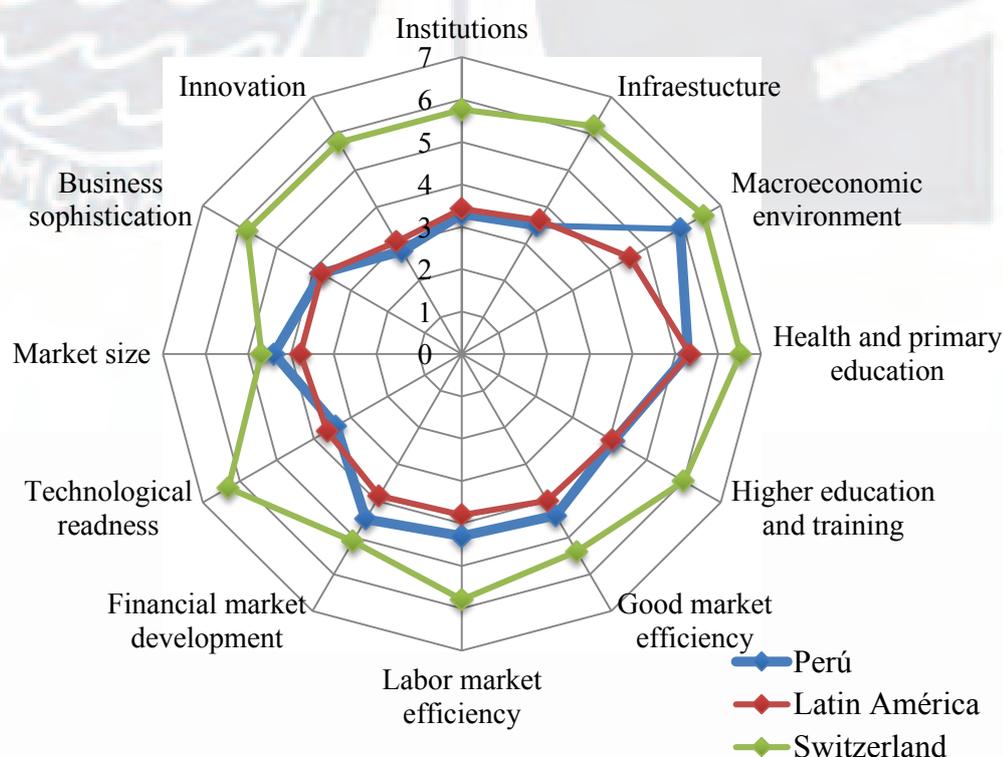


Figura 38. Global competitiveness index 2015-2016 (Índice de competitividad global 2015-2016). Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2015-2016,” por World Economic Forum, 2015a. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

Para evaluar la competitividad de NT, se puede comenzar desde el análisis de Perú y del sector logístico. Perú se encuentra en una buena posición de competitividad respecto a América Latina y el Caribe, en el puesto seis en la región; sin embargo si se le compara con el líder mundial, Suiza, es claro que hay muchos aspectos por mejorar (World Economic Forum, 2015a), tal como se puede observar en la Figura 38; la evaluación dentro del *IMD world competitiveness yearbook 2015* (memoria anual de la competitividad mundial del IMD, 2015), también ubica a Perú en la misma posición dentro de la región.



Figura 39. Puntajes del índice de rendimiento logístico en el mundo. El puntaje más bajo es uno y el más alto es cinco. Tomado de “Connecting to Compete: Trade Logistics in the Global Economy,” por The World Bank, 2014b. Recuperado de <http://lpi.worldbank.org/report>.

Específicamente dentro del sector logístico, según el Índice de rendimiento logístico, las regiones del mundo que presentan el nivel de competitividad más alto son América del Norte y Europa, con la excepción de China, Australia y Sudáfrica que también han logrado calificaciones altas en sus propias regiones, como se puede apreciar en la Figura 39 (World Bank, 2014a). Perú se encuentra en el puesto 71 de 160 países evaluados por el Índice de rendimiento logístico, con el que se puede comparar a Perú con el país que ocupó el primer puesto, se pueden observar las diferencias sustanciales entre ellos (World Bank, 2014a), tal como se muestra en la Figura 40; además es importante recalcar que Chile es el país con

mejor índice dentro de la región, ocupando el primer puesto dentro de la región de Latino América y el Caribe, y el puesto 42 a nivel mundial (World Bank, 2014a).

NT tiene su sede principal en Lima Metropolitana; en el contexto peruano, Lima Metropolitana se ubicó como el primer departamento en la evaluación de competitividad realizada para construir el Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP, 2015).

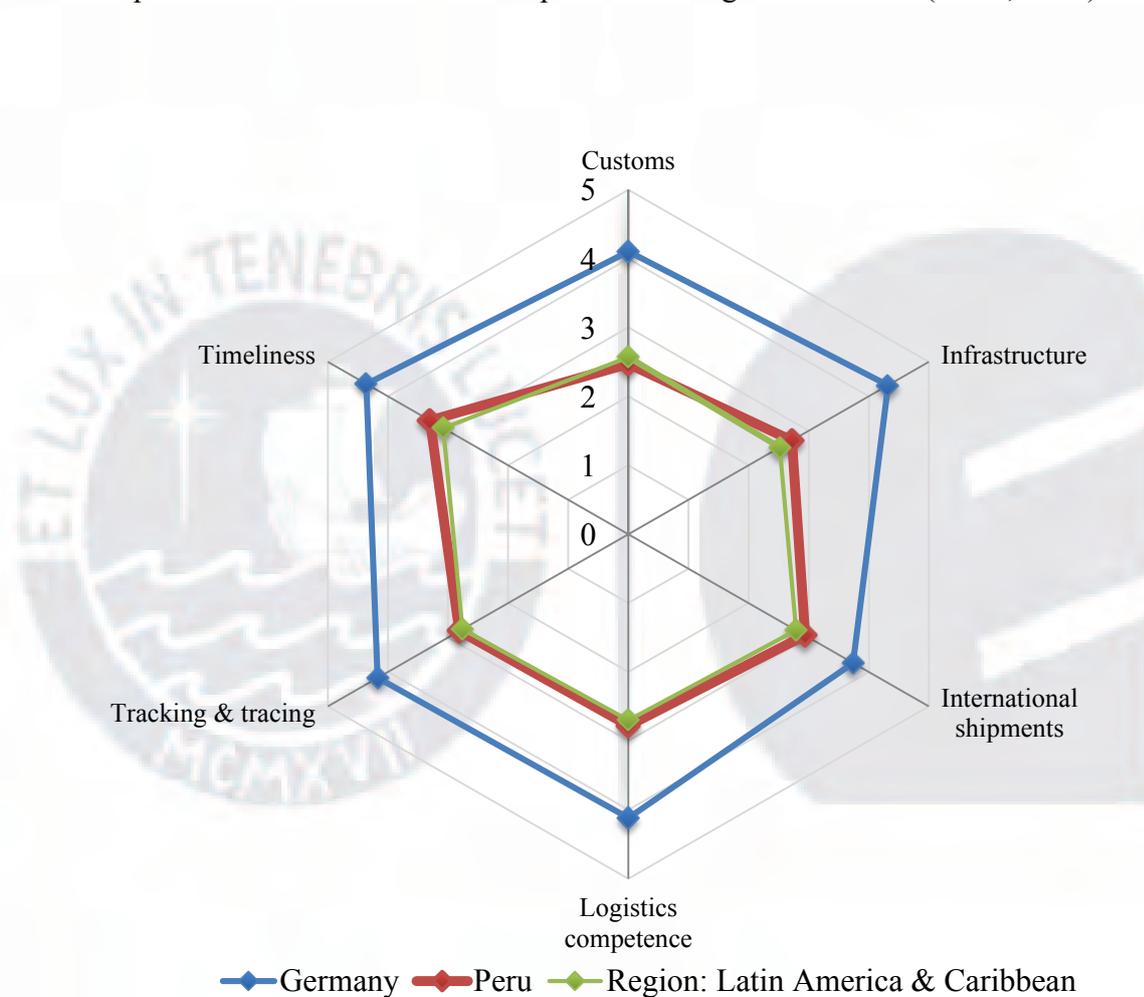


Figura 40. Índice de desempeño logístico de Perú. Adaptado de “International LPI from 2007 to 2014,” por The World Bank [Banco Mundial], 2014. Recuperado de http://lpi.worldbank.org/sites/default/files/International_LPI_from_2007_to_2014.xlsx

Según D’Alessio (2014), las empresas deben ser apoyadas por el gobierno y el país si se desea que sean productivas. Esto es uno de los factores que ha hecho una gran diferencia en el desarrollo del sector logístico en Alemania, que como se ha mencionado anteriormente es número uno en el mundo en competitividad en el sector. En 2009, cinco de los 10 mejores operadores logísticos en el mundo han venido de Alemania o eran empresas que usan alemán

en sus operaciones oficiales; las razones para ello son que Alemania tiene un patrimonio de empresas familiares en el transporte de carga, un sistema de educación fuerte, un gobierno que promueve el sector logístico como prioridad mediante inversiones en infraestructura e innovación, y finalmente tiene bancos poderosos que apoyan al comercio internacional (“Is this why”, 2009).

Para medir su competitividad a nivel micro, NT tiene que elegir factores de competitividad que se convertirán en los puntos de referencia para medir su rendimiento año tras año. Según D’Alessio (2014) *benchmarking* es la medición al nivel corporativo, al nivel de las unidades de negocio de la empresa, y al nivel de las funciones o procesos para conocer la competitividad de una organización. Zairi (1994) explicó que *benchmarking* [la evaluación comparativa] se había originado en Japón en la década de los ochentas y es el medio de la admiración de los mejores de la industria para aspirar a un rendimiento superior mediante la introducción de los cambios necesarios; el *benchmarking* permite a las empresas responder a la pregunta "¿somos competitivos?". A continuación, se explica un método para realizar el benchmarking de NT, basado en los factores de competitividad para operadores logísticos, que se origina con algunas investigaciones realizadas en otros países.

Para determinar los factores de competitividad para un operador logístico en Perú, se han integrado las propuestas de diferentes autores, que han evaluado en su investigación la competitividad dentro del sector logístico, donde hallaron indicadores internos como la eficiencia operacional, y externos como la percepción del cliente sobre el servicio ofrecido. Para empezar, Zhou, Min, Xu, y Cao (2008) evaluaron la influencia de cuatro factores sobre la eficiencia operacional de 3PLs operando en China: (a) la inversión en activos fijos; (b) los ingresos por ventas en proporción de los ingresos totales; (c) costos de personal, que reflejaba la inversión del 3PL en recursos humanos; y (d) el nivel de conocimiento técnico como porcentaje de empleados bien capacitados y que tienen experiencia amplia en el sector

logístico, que podrían dictar el éxito de un 3PL, en el incremento de su participación de mercado o en dar un mejor servicio a los clientes. Ellos mostraron que tanto los ingresos por ventas, así como el nivel de conocimientos técnicos que mantiene una empresa, han influenciado significativamente la eficiencia operativa de un 3PL; además, es importante destacar que si bien una de las variables influyentes son los ingresos por ventas, el tamaño de la empresa no la hace trabajar más eficientemente, sino que los ingresos de ventas acumuladas brindan la oportunidad de utilizar de manera más eficiente sus recursos y mejorar su eficiencia operacional (Zhou, Min, Xu, & Cao, 2008).

Por otro lado, el trabajo de Menon, McGinnis, y Ackerman (1998) en EEUU se enfocó en buscar los factores por los cuales los clientes elegirían un operador logístico sobre otro en ambientes dinámicos; ellos identificaron dos factores principales: (a) el rendimiento percibido, que está conformado por las variables de envíos a tiempo, cumplimiento de las promesas, la disponibilidad de la alta gerencia, y la minimización de la proporción de errores; y (b) la capacidad percibida, conformada por las variables de administración creativa, y estabilidad financiera.

Desde una perspectiva de sostenibilidad, la investigación de Teece (2007) mostró que las empresas que tienen capacidades dinámicas o adaptables, específicamente las capacidades: (a) de reconocer problemas y tendencias nuevas; (b) de redirigir recursos de manera rápida; y (c) de reorganizar su estructura y sistemas; permiten que la empresa pueda crear, implementar y proteger su ventaja competitiva de manera sostenible en el largo plazo.

El Perú, como otros países latinoamericanos, se caracteriza por tener una diversidad cultural y étnica; precisamente en la cultura peruana en el momento de las negociaciones se prefiere una relación de amistad, que permite desarrollar una relación de confianza y cercanía personal, y es la base para iniciar cualquier tipo de negocios; el interés por mantener

relaciones interpersonales amistosas es alto y ello le permite negociar en ámbitos informales con mucho desenvolvimiento y naturalidad (Ogliastri & Salcedo, 2008). Se han aplicado las recomendaciones de estas cuatro investigaciones para desarrollar un método para que NT pueda medir su competitividad en frente a sus competidores en el país. Se pueden ver los factores, las variables, y la forma que seguirá la evaluación de competitividad en la Tabla 45.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de NT

Evaluando a NT con el método propuesto, se puede identificar cada uno de los factores y sus variables, tanto internos como externos. En cuanto los factores internos, en primer lugar, los ingresos por ventas en proporción a los ingresos totales representan el 99% en NT, lo que indica un alto valor. Segundo, la experiencia técnica de los empleados en la organización es alta, tomando en cuenta la larga experiencia, especialmente de sus gerentes; la mayoría de los cuales llevan los más de 20 años de existencia de la organización trabajando en ella. Tercero, la regular adaptabilidad de NT, reflejada en: (a) la alta capacidad de reconocer problemas y tendencias, tal como lo refleja el primer *chárter* de arándanos realizado en el 2015; (b) la regular capacidad de re direccionar los recursos de la empresa, e.g. si bien existen necesidades como el mejoramiento del sistema informático principal de la empresa, o el acceso a base de datos de información de mercado, NT no reacciona rápidamente para resolver dichos problemas; y (c) la deficiente capacidad de reorganización de la estructura y sistemas, ya que los procesos seguidos por NT no están preparados para cambios fundamentales si fuera necesario. La evaluación, mostrada en la Tabla 46, de los dos grupos de factores analizados para NT muestra que los principales son: la experiencia técnica de los empleados, las buenas relaciones interpersonales que mantiene, y sus altos ingresos por ventas en relación a otros ingresos. Por ello, dichos factores identificados necesitan ser monitoreados de manera cercana, además de que la gerencia necesita tomar las medidas necesarias para conservarlos e incrementarlos.

Tabla 45

Factores para Análisis de Competitividad de NT

Tipo	Factor	Variable	Evaluación		
			Bueno	Regular	Deficiente
	Adaptabilidad	Reconocer problemas y tendencias. Re direccionar recursos. Reorganizar estructura y sistemas.	Reacción rápida para aprovechar las oportunidades y neutralizar las debilidades en frente de la competencia.	Reacción normal para aprovechar las oportunidades y neutralizar las debilidades en frente de la competencia.	Reacción lenta para aprovechar las oportunidades y neutralizar las debilidades en frente de la competencia.
Interno	Ingresos por ventas	Ingresos por ventas en proporción de los ingresos totales.	Ingresos por ventas altos en proporción de los ingresos totales.	Ingresos por ventas normales en proporción de los ingresos totales.	Ingresos por ventas bajos en proporción de los ingresos totales.
	Experiencia técnica de los empleados	Porcentaje de empleados bien capacitados y que tienen experiencia amplia en el sector logístico.	Alto porcentaje de empleados bien capacitados y con experiencia.	Porcentaje normal de empleados bien capacitados y con experiencia.	Porcentaje bajo de empleados bien capacitados y con experiencia.
	Rendimiento percibido	Envíos a tiempo. Cumplimiento de las promesas. Disponibilidad de la alta gerencia. Minimización de la proporción de errores.	Cumplimiento con todas las variables cuantitativas y cualitativas del factor.	Cumplimiento con algunos de las variables cuantitativas y cualitativas del factor.	Cumplimiento con ningunos de las variables cuantitativas y cualitativas del factor.
Externo	Capacidad percibida	Administración creativa. Estabilidad financiera.	Alta percepción del cliente medida por una encuesta.	Percepción normal del cliente medida por una encuesta.	Baja percepción del cliente medida por una encuesta.
	Relaciones interpersonales	Calidad de relaciones interpersonales entre personal gerencial, CEO y red de contactos clave, principales proveedores y clientes.	Alto nivel de relaciones interpersonales con la red de contactos claves.	Moderado nivel de relaciones interpersonales con la red de contactos claves.	Bajo nivel de relaciones interpersonales con la red de contactos claves.

Nota. Adaptado de "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable Enterprise Performance)," por D. Teece, 2007, *Strategic Management*, 28, p. 1319; "Evaluating the comparative efficiency of Chinese third-party providers using data envelopment analysis," por G. Zhou, H. Min, C. Xu, y Z. Cao, 2008, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38, p. 273; "Selection Criteria for Providers of Third-Party Logistics Services: An Exploratory Study," por M. Menon, M. McGinnis, y K. Ackerman, 1998, *Journal of Business Logistics*, 19, p. 129.

Tabla 46

Evaluación de los Factores de Competitividad de NT

Tipo	Factor	Variable	Calificación de NT
Interno	Adaptabilidad	Reconocer problemas y tendencias.	Buena
		Re direccionar recursos.	Regular
		Reorganizar estructura y sistemas.	Deficiente
	Ingresos por ventas	Ingresos por ventas en proporción de los ingresos totales.	Buena
	Experiencia técnica de los empleados	Porcentaje de empleados bien capacitados y que tienen experiencia amplia en el sector logística.	Buena
Externo	Rendimiento percibido	Envíos a tiempo.	Regular
		Cumplimiento de las promesas.	Buena
		Disponibilidad de la alta gerencia.	Buena
		Minimización de la proporción de errores.	Deficiente
	Capacidad percibida	Administración creativa.	Regular
		Estabilidad financiera.	Buena
	Relaciones interpersonales	Calidad de relaciones interpersonales.	Buena

Nota. Adaptado de “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable Enterprise Performance,” por D. Teece, 2007, *Strategic Management*, 28, p. 1319; “Evaluating the comparative efficiency of Chinese third-party providers using data envelopment analysis,” por G. Zhou, H. Min, C. Xu, y Z. Cao, 2008, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38, p. 273; “Selection Criteria for Providers of Third-Party Logistics Services: An Exploratory Study,” por M. Menon, M. McGinnis, y K. Ackerman, 1998, *Journal of Business Logistics*, 19, p. 129.

9.3 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres

Un clúster es un grupo geográficamente cercano de organizaciones interconectadas o asociadas en un campo particular, enlazados por sus atributos comunes y complementarios (Porter, 2000). Como los clústeres son grupos que se forman en tiempo, la razón por la cual una organización con fines de lucro quisiera invertir su tiempo, fuerzas y activos sobre el tiempo es crear lazos comerciales o no comerciales para lograr beneficios en el largo plazo que son mutuamente beneficiosos para todos los miembros (D'Alessio, 2014). Se han identificado tres posibles clústeres en los cuales NT podría participar, de los cuales cada uno tiene fines diferentes para NT en el tiempo; pero a lo largo de los años traerá beneficios internos para la empresa, o beneficios externos para mejorar el ambiente en que NT opera.

Los tres posibles clústeres en los cuales NT podría participar son: (a) clúster agroexportador, alrededor de la producción agrícola, para crecer las ventas de la empresa, en la que podrían participar todos los actores interesados en la producción agrícola; (b) clúster educativo, alrededor de la educación relacionada a las operaciones logísticas, y a las mejoras de infraestructura del país, para mejorar la eficiencia de la empresa recibiendo empleados con mejor nivel de conocimiento del sector, y promover la mejora de la infraestructura peruana, en la que podrían participar organizaciones con interés de ofrecer dichos programas educativos; y (c) clúster de operadores logísticos, alrededor del sector logístico peruano, para mejorar la competitividad de la industria en conjunto, en la que podrían participar todas las organizaciones del sector logístico peruano. Para poder evaluar los posibles clústeres identificados, se usarán los criterios propuestos por Berumen para evaluar el potencial de concreción de los mismos, el cual se evalúa en cuatro niveles: (a) a nivel macroeconómico, (b) a nivel meta-económico, (c) nivel microeconómico, (d) a nivel de la política organizacional (citado por D'Alessio, 2014).

El primero de los clústeres que se analizará, a fin de identificar su potencial, será el clúster agroexportador en los principales departamentos agroexportadores del país: (a) La Libertad, debido a ser la región pionera en la producción de espárragos, paltas, pimiento, entre otros; (b) Ica, por ser líder en la exportación de uvas y frutas; y (c) Cajamarca, por su potencial para el cultivo de *berries*, y debido a que concentra gran cantidad de agroexportadores de productos perecibles y comunidad vinculada a estos, los cuales utilizan los servicios logísticos de NT.

A nivel meta económico, existe una cultura cooperativa, e.g. los obreros que son contratados en temporada alta de cierto perecible, pueden ser contratados por otras empresas agroexportadoras luego de finalizado dicho periodo. Esta estrategia de contratación ajustada a la demanda es conocida y consentida por las empresas, quienes lo consideran a favor de eliminar los costos de mano de obra ociosa fuera de temporada en que se podría incurrir de no adoptar este tipo de modelo de trabajo; asimismo esto también se refleja en el uso de los mismos proveedores de transportes. Por otro lado, existe un aprendizaje interactivo, entre empresas y proveedores de productos agrícolas mediante charlas de capacitación y visitas de campo. También, el Colegio de Ingenieros del Perú, ofrece talleres de comercio exterior, agricultura; con el objetivo de promover el crecimiento del sector agrícola.

A nivel macro económico el clúster agroexportador posee los siguientes atributos: primero, poseen autonomía para el ejercicio y gasto de recursos económicos, e.g. se desarrollan congresos agrícolas para el espárrago, donde participan empresas, agricultores, financieras, cámaras de comercio, entre otros; a fin de desarrollar seminarios, conferencias, concursos los cuales promueven y premian el desarrollo de la industria en el país. Segundo, alrededor de este posible clúster existen empresas financieras que ofrecen servicios a empresas agroexportadoras, facilitando el financiamiento y el comercio exterior. Tercero, al funcionar como un gran conjunto de comunidades vinculadas, tienen la posibilidad de ejercer

mayor presión sobre el estado para poder agilizar proyectos que favorezcan al crecimiento de la industria. Cuarto, este clúster permite desarrollar de manera más estrecha la relación entre universidad e industria, a fin de encontrar apoyo técnico científico para la mejora de cosechas, control de plagas, entre otros.

A nivel microeconómico, para los componentes de éste sector, se tiene que: primero, en su mayoría la relaciones entre empresa y operarios se manejan de manera armoniosa de ambos lados. Segundo, los trabajos dentro de las empresas generalmente están basados en el trabajo bien dirigido y planificado a fin de cumplir con las demandas del mercado. Tercero, estas empresas difícilmente exteriorizan sus problemas dado que se esfuerzan por mantener la buena reputación frente a sus clientes y el mercado. Cuarto, la investigación que se realiza en las empresas de éste rubro no es compartida fácilmente entre miembros de la misma industria.

A nivel de la política organizacional de las empresas constituyentes del posible clúster, se tiene que en éstas la dirección es de tipo vertical, jerarquizada, pero a su vez es inclusiva cuando se desean implementar mejoras operativas. Esto refiere a que el planeamiento se realiza en las gerencias y luego es transmitido para ser ejecutado por los mandos medios y operativos a fin de cumplir los objetivos propuestos. De esta manera el potencial de concreción del clúster agro exportador es alto.

El potencial del clúster educativo, se puede evaluar: (a) geográficamente podría ubicarse uno en Lima, dado que hay muchos centros educativos en la capital del país; (b) a nivel meta-económico, no existen problemas entre los operadores logísticos y los centros educativos, y ya existe cooperación entre algunos de estos centros; (c) a nivel macro-económico, los participantes tienen autonomía para el uso de sus recursos, tienen disponibilidad de organismos financieros, aunque una limitada influencia local de las políticas de infraestructura, y existe una mediana relación entre las universidades y la

industria; (d) a nivel micro-económico, existen buenas relaciones laborales entre los participantes, aunque el trabajo coordinado entre ellos es limitado, ni exteriorizan sus problemas, y la investigación, desarrollo e innovación no se comparte fácilmente entre ellos; y (e) a nivel de política organizacional, los participantes son excluyentes, reactivos y consultantes. En resumen, geográficamente se ubicaría en Lima, su potencial meta-económico es alto, su potencial macro-económico es mediano, su potencial a nivel de política organizacional es bajo; por todo ello, el potencial de concreción del clúster es mediano.

El último clúster que se analizará a fin de identificar su potencial, es el de los operadores logísticos en el país formando un clúster logístico. Según la investigación de Riviera, Gligor, y Sheffi (2016), los clústeres logísticos incluyen las empresas ofreciendo servicios como el transporte, almacenaje, distribución, y otro servicio para lograr beneficios como la colaboración, el aprendizaje compartido, las oportunidades de movilidad profesional de los trabajadores, y el crecimiento del empleo en el sector. Sin embargo, es importante delimitar los participantes para llegar a un clúster más tangible e identificar los posibles beneficios para el sector; por lo tanto, se limita ese clúster a los agentes de carga de los operadores logísticos, con el fin de mejorar el nivel de competitividad del país.

Después del análisis, se puede ver que el potencial del clúster es bajo, dado que: (a) a nivel meta-económico, hoy en día existe una postura individualista y competitiva entre los operadores logísticos; (b) a nivel macroeconómico, hay autonomía en el sector, hay financiamiento disponible, hay limitada influencia local en la aplicación y seguimiento de las políticas de infraestructura, y finalmente, hay nula relación entre las universidades y las industrias; (c) a nivel microeconómico se determina que existen relaciones laborales confrontacionales, que no trabajan de manera organizada, que interiorizan sus problemas, y que no comparten inversiones en investigación y desarrollo; y finalmente (d) a nivel organizacional, internamente los participantes son medianamente incluyentes, medianamente

reactivos, y actúan en manera imperativa debido al crecimiento orgánico histórico del sector en Perú.

9.4 Identificación de aspectos estratégicos de los potenciales clústeres

Luego de identificar los potenciales clústeres a los que podría pertenecer NT, Saez y Cabanelas (citado por Berumen, 2006) afirmó que es necesario un análisis de los aspectos estratégicos de cada uno de ellos, según la conformación de clústeres permite a los participantes el desarrollo de ventajas que aisladamente serían difíciles de alcanzar; las razones para poder definir los clústeres se pueden clasificar en estratégicas y operativas (Berumen, 2006), el análisis para NT se puede observar en la Tabla 47.

9.5 Conclusiones

NT opera en Perú, que está en una buena posición de competitividad respecto a los demás países de América Latina, sin embargo, en el sector de operación logística, está muy por debajo del líder mundial, Alemania, en todos los aspectos; en específico opera en Lima, que tiene el más alto nivel de competitividad del país; todo ello muestra el posible potencial respecto a la región, pero al mismo tiempo la baja competitividad fuera de la misma.

Se propuso aplicar benchmarking como herramienta para que NT pueda medir su nivel de competitividad en la industria que opera; para ello se integraron las propuestas de cuatro investigaciones, dos generales y dos específicas de operadores logísticos, para definir una metodología con la que se pueda evaluar a NT, que incluyó seis factores. Los factores de competitividad calificados con el valor bueno, fueron tres: (a) la experiencia técnica de los empleados, (b) las buenas relaciones interpersonales del personal gerencial y el CEO, y (c) el alto nivel de ingresos generados por ventas en relación a otro tipo de ingresos; además de estos últimos factores, también se identificó cuatro variables positivas aunque sus factores no lo sean: (a) reconocer problemas y tendencias, (b) cumplimiento de las promesas, (c) disponibilidad de la alta gerencia, y (d) estabilidad financiera.. Por otro lado, si bien no se

evaluaron factores como deficientes, sí se identificaron dos variables con esta calificación: (a) la capacidad de reorganizar la estructura y sistemas, y (b) la minimización de la proporción de errores.

En la tercera sección se identificaron y se analizó el potencial de concreción de tres clústeres potenciales que NT podría promover o en los que podría ser parte, para la creación de beneficios mutuos, y posteriormente se analizaron los beneficios que NT podría obtener de cada uno favoreciendo a su nivel de competitividad: (a) un clúster agroexportador, (b) un clúster educativo, y (c) un clúster de operadores logísticos; siendo el primero el de mayor potencial de concreción, y el último el que podría traer los mayores beneficios, aunque la de menor posibilidad de concreción.

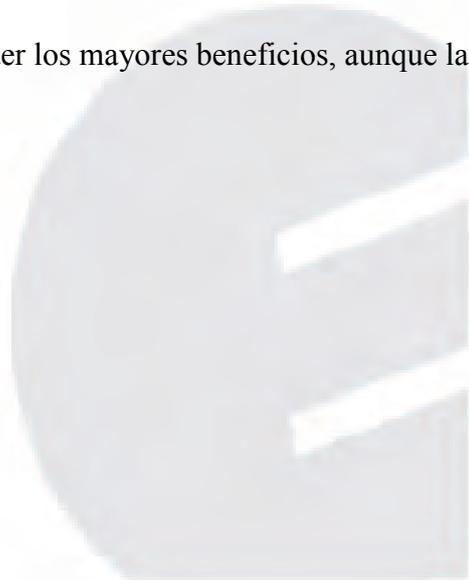
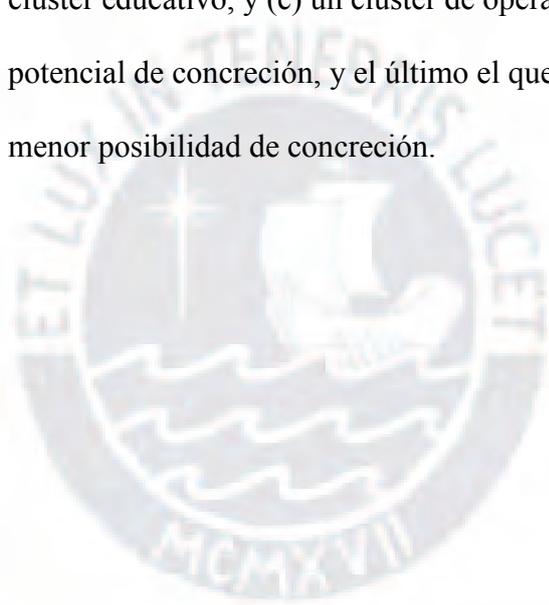


Tabla 47

Beneficios Adquiridos por Tipo de Clúster Potencial

Clúster	Tipo de razones	Beneficios potenciales	Acciones de NT en el clúster
Agroexportador	Razones Operativas	La obtención de sinergias en el sector de agroexportadores pequeños favorece al crecimiento del mercado y a una posibilidad de obtener economías de escala por el incremento de la demanda de servicios para el agente de carga.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en conferencias y actividades del sector agroexportador. 2. Participar en la capacitación de pequeños agroexportadores en comercio exterior. 3. Financiamiento para promover desarrollo de ferias internacionales a nivel local. 4. Ofrecer tarifas preferenciales a los agroexportadores pequeños o los que tienen altos volúmenes de carga.
	Razones Estratégicas	Favorece el acceso a mercados difíciles, debido que un desarrollo del sector agroexportador en lugares poco accesibles del país favorece el incremento de la demanda del servicio de la industria de agentes de carga. Incremento del control de una mayor parte del mercado.	
Educativo	Razones Operativas	Potenciar los conocimientos del sector adquiriendo nuevas habilidades y conocimientos para fortalecer la cadena de valor. Incrementar el aseguramiento de calidad de servicio brindado	<ol style="list-style-type: none"> 1. Involucramiento en el desarrollo de talleres, cursos, carreras en conjunto con diferentes instituciones educativas para fortalecer las competencias del personal del sector. 2. Participación en el desarrollo, promoción y financiamiento de conferencias internacionales.
Clúster de Operadores Logísticos	Razones Estratégicas	La participación conjunta de los agentes de carga permitirá: <ol style="list-style-type: none"> 1. Reconvertir el sector mediante la modernización utilizando nuevas herramientas tecnológicas. 2. Incrementar la posibilidad de aprovechar ventajas del entorno. 3. Conseguir de forma menos costosa el acceso a mercados difíciles, ya sea internacionales, regionales y locales (e.g. cooperación para mejorar la infraestructura del país). 4. Facilidad para conseguir bonificaciones, exenciones fiscales y subvenciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación en el diseño e implementación de planes estratégicos para el desarrollo del sector en conjunto a otros agentes de carga. 2. Participación continua en el diseño de propuestas para mejora del sector. 3. Organización de eventos con expertos en Administración de Cadena de Suministros de renombre internacional, a fin de obtener capacitaciones para el desarrollo de la industria.
	Razones Operativas	La participación conjunta de los agentes de carga permitirá: <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar condiciones respecto a proveedores al haber aumentado el poder de mercado, e.g. frente al gobierno. 2. Mejorar condiciones respecto a clientes, e.g. para obtener un servicio con mayor valor, y aumentar fidelidad del cliente. 	

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, se presenta el plan estratégico integral de NT, las conclusiones, recomendaciones finales, y un panorama del futuro de NT dentro de los cinco años cubiertos por el plan.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

Después de haber elaborado todos los pasos de un plan estratégico, se sintetiza lo más relevante en el PEI, que muestra una vista holística del plan que se desarrollará sobre los próximos cinco años; el PEI ayuda a visualizar las interrelaciones entre los intereses, las estrategias, los objetivos y los indicadores de la organización, además ayuda a entender las partes principales y esenciales del proceso de planeamiento estratégico (D'Alessio, 2014, p.175). El PEI presenta la visión, la misión, los valores, y el código de ética como los pilares principales de la organización; luego las estrategias sirven para guiar cómo la organización va a llegar a su visión futura esperada; los objetivos de corto plazo asegurarán el logro de los objetivos de largo plazo que a su vez asegurarán el desarrollo de las estrategias que se ha planteado para la organización. El tablero de control balanceado establece los indicadores necesarios para medir el desempeño de la organización en su intento por alcanzar sus objetivos. La interrelación entre estos pasos es fuerte, como se puede ver en la Figura 41.

Finalmente considerando que el entorno es cambiante y pueden aparecer nuevas oportunidades o amenazas, las cuales podrían tener un impacto significativo en el desarrollo de las operaciones de NT, o las expectativas de cumplimiento de los objetivos pueden reducirse, el plan debería ser ajustado a la nueva realidad esperada, es por ello que el plan estratégico es flexible y no estático

Intereses Organizacionales		Objetivos a Largo Plazo						Principios Cardinales	Valores
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6		
<p>1. Lograr niveles de utilidad de exportaciones marítimas a largo plazo que permitan solventar las operaciones y reinvertir en el crecimiento.</p> <p>2. Fortalecer la red de aliados estratégicos en exportación aérea para incrementar nuestra capacidad y participación de mercado en el futuro.</p> <p>3. Incrementar la satisfacción de los clientes y reducir el nivel de quejas ofreciendo de un servicio de alta calidad.</p> <p>4. Promover el crecimiento del sector agroexportador, para aumentar el tamaño del mercado.</p> <p>5. Obtener mayor participación en el mercado local y extranjero en el sector agroexportador.</p>		<p>Para el año 2021, disminuir las quejas a un nivel menor a 5%, ofreciendo servicios de alta calidad en la coordinación de servicios logísticos. Al 2016 no se ha medido dicho indicador.</p>	<p>Para el año 2021, obtener un nivel de 10% de ingresos provenientes de las operaciones en Chile. Al 2016 no se tiene operaciones en el exterior.</p>	<p>Al 2021, retener el 70% de clientes recurrentes del mercado local. Al 2016 el nivel de retención de clientes estimado es de 60%.</p>	<p>Al 2021, recuperar el 15% de clientes perdidos en el mercado local hasta 2016. Al 2016 no se ha medido dicho indicador.</p>	<p>Al 2021, reducir 8% del costo por contenedor exportado vía marítima; sin afectar la disposición de compra percibida por el cliente. Al 2016, el dicho costo es 142 USD.</p>	<p>Al 2021, lograr una participación de 45% del mercado de la coordinación de exportación aérea de perecibles del Perú. Al 2016 la participación es 35%.</p>	<p>1. Influencia de terceras partes.</p> <p>2. Lazos pasados y presentes.</p> <p>3. Contrabalance de los intereses</p> <p>4. Conservación de los enemigos</p>	<p>Valores terminales: calidad y excelencia, apoyando plenamente la visión; y fiabilidad, fundamental para promover la responsabilidad interna con las metas de los clientes.</p> <p>Valores instrumentales: colaboración, ya que el trabajo en equipo impacta directamente en la eficiencia del servicio; y respeto, que es fundamental para la interacción tanto con agentes internos y externos.</p>
Estrategias								Políticas	Código de ética
<p>1. Incrementar la participación en el movimiento de carga de los clientes actuales a través de una fuerza de ventas agresiva.</p> <p>2. Aprovechar la capacidad excedente en los aviones para el transporte de perecibles a clientes de la región América del Sur.</p> <p>3. Incrementar la productividad mejorando las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de la empresa.</p> <p>4. Aumentar la productividad del personal y calidad de servicio mediante la implementación de un plan integral de gestión de recursos humanos.</p> <p>5. Impulsar un crecimiento proactivo con visión de largo plazo mediante la implementación de un sistema de gestión integral.</p> <p>6. Neutralizar los efectos adversos generados por una inadecuada gestión de los proveedores haciéndoles seguimiento a través de indicadores que permitan tomar mejores decisiones.</p> <p>7. Diversificar la fuente de ingresos y fortalecer los métodos actuales expandiendo todas las unidades de negocio a Chile mediante una aventura conjunta.</p>		X		X	X		X	P1,P6,P8,P10,P11	<p>1. Cumplir con las leyes de los países en los que operamos, con las normas establecidas por las certificaciones recibidas, y las regulaciones de los organismos internacionales.</p> <p>2. Apoyar proactivamente a la solución de cualquier tipo de problema presentado durante el servicio.</p> <p>3. Informar de manera clara, oportuna, y veraz sobre el proceso seguido durante el servicio prestado al cliente, incluyendo cualquier tipo de incidente.</p> <p>4. Usar los recursos de la empresa de manera eficiente, para mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.</p>
<p>1. Incrementar la participación en el movimiento de carga de los clientes actuales a través de una fuerza de ventas agresiva.</p> <p>2. Aprovechar la capacidad excedente en los aviones para el transporte de perecibles a clientes de la región América del Sur.</p> <p>3. Incrementar la productividad mejorando las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de la empresa.</p> <p>4. Aumentar la productividad del personal y calidad de servicio mediante la implementación de un plan integral de gestión de recursos humanos.</p> <p>5. Impulsar un crecimiento proactivo con visión de largo plazo mediante la implementación de un sistema de gestión integral.</p> <p>6. Neutralizar los efectos adversos generados por una inadecuada gestión de los proveedores haciéndoles seguimiento a través de indicadores que permitan tomar mejores decisiones.</p> <p>7. Diversificar la fuente de ingresos y fortalecer los métodos actuales expandiendo todas las unidades de negocio a Chile mediante una aventura conjunta.</p>		X	X	X	X	X	X	P1,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9,P11	
<p>1. Incrementar la participación en el movimiento de carga de los clientes actuales a través de una fuerza de ventas agresiva.</p> <p>2. Aprovechar la capacidad excedente en los aviones para el transporte de perecibles a clientes de la región América del Sur.</p> <p>3. Incrementar la productividad mejorando las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de la empresa.</p> <p>4. Aumentar la productividad del personal y calidad de servicio mediante la implementación de un plan integral de gestión de recursos humanos.</p> <p>5. Impulsar un crecimiento proactivo con visión de largo plazo mediante la implementación de un sistema de gestión integral.</p> <p>6. Neutralizar los efectos adversos generados por una inadecuada gestión de los proveedores haciéndoles seguimiento a través de indicadores que permitan tomar mejores decisiones.</p> <p>7. Diversificar la fuente de ingresos y fortalecer los métodos actuales expandiendo todas las unidades de negocio a Chile mediante una aventura conjunta.</p>		X		X	X	X	X	P2,P3,P4,P5,P6,P7,P8,P9,P10	
<p>1. Incrementar la participación en el movimiento de carga de los clientes actuales a través de una fuerza de ventas agresiva.</p> <p>2. Aprovechar la capacidad excedente en los aviones para el transporte de perecibles a clientes de la región América del Sur.</p> <p>3. Incrementar la productividad mejorando las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de la empresa.</p> <p>4. Aumentar la productividad del personal y calidad de servicio mediante la implementación de un plan integral de gestión de recursos humanos.</p> <p>5. Impulsar un crecimiento proactivo con visión de largo plazo mediante la implementación de un sistema de gestión integral.</p> <p>6. Neutralizar los efectos adversos generados por una inadecuada gestión de los proveedores haciéndoles seguimiento a través de indicadores que permitan tomar mejores decisiones.</p> <p>7. Diversificar la fuente de ingresos y fortalecer los métodos actuales expandiendo todas las unidades de negocio a Chile mediante una aventura conjunta.</p>		X	X	X	X	X	X	P3,P4,P5,P6,P7,P8,P10,P11	
<p>1. Incrementar la participación en el movimiento de carga de los clientes actuales a través de una fuerza de ventas agresiva.</p> <p>2. Aprovechar la capacidad excedente en los aviones para el transporte de perecibles a clientes de la región América del Sur.</p> <p>3. Incrementar la productividad mejorando las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de la empresa.</p> <p>4. Aumentar la productividad del personal y calidad de servicio mediante la implementación de un plan integral de gestión de recursos humanos.</p> <p>5. Impulsar un crecimiento proactivo con visión de largo plazo mediante la implementación de un sistema de gestión integral.</p> <p>6. Neutralizar los efectos adversos generados por una inadecuada gestión de los proveedores haciéndoles seguimiento a través de indicadores que permitan tomar mejores decisiones.</p> <p>7. Diversificar la fuente de ingresos y fortalecer los métodos actuales expandiendo todas las unidades de negocio a Chile mediante una aventura conjunta.</p>		X		X	X	X	X	P1,P6,P7,P8,P9,P10	
<p>1. Incrementar la participación en el movimiento de carga de los clientes actuales a través de una fuerza de ventas agresiva.</p> <p>2. Aprovechar la capacidad excedente en los aviones para el transporte de perecibles a clientes de la región América del Sur.</p> <p>3. Incrementar la productividad mejorando las plataformas tecnológicas que soportan los procesos de la empresa.</p> <p>4. Aumentar la productividad del personal y calidad de servicio mediante la implementación de un plan integral de gestión de recursos humanos.</p> <p>5. Impulsar un crecimiento proactivo con visión de largo plazo mediante la implementación de un sistema de gestión integral.</p> <p>6. Neutralizar los efectos adversos generados por una inadecuada gestión de los proveedores haciéndoles seguimiento a través de indicadores que permitan tomar mejores decisiones.</p> <p>7. Diversificar la fuente de ingresos y fortalecer los métodos actuales expandiendo todas las unidades de negocio a Chile mediante una aventura conjunta.</p>		X		X	X	X	X	P3,P4,P6,P7,P8,P9,P11	
Tabla de Control		Objetivos a corto plazo						Tablero de Control	
Perspectiva financiera	OCP 1.1 Para el año 2017, se logrará un nivel de quejas menor a 15%.	OCP 2.1 Para el año 2017, se elegirá el socio estratégico para realizar la aventura conjunta.	OCP 3.1 Para el año 2017, se obtendrá una cartera de clientes recurrentes del 62%.	OCP 4.1 Para el año 2017, se recuperarán 3% de clientes perdidos históricamente.	OCP 5.1 Para el año 2017, se habrá logrado disminuir el costo en 2% por contenedor movido.	OCP 6.1 Para el año 2017, se tendrá una participación de 38% del mercado de coordinación de perecibles del Perú.	Perspectiva financiera		
Perspectiva del cliente	OCP 1.2 Para el año 2019, se logrará un nivel de quejas menor a 10%.	OCP 2.2 Para el año 2017, se obtendrá 2% de ingresos provenientes de Chile.	OCP 3.2 Para el año 2019, se obtendrá una cartera de clientes recurrentes del 64%.	OCP 4.2 Para el año 2019, se recuperarán 9% de clientes perdidos históricamente.	OCP 5.2 Para el año 2019, se habrá logrado disminuir el costo en 5% por contenedor movido.	OCP 6.2 Para el año 2019, se tendrá una participación de 42% del mercado de coordinación de perecibles del Perú.	Perspectiva del cliente		
Perspectiva de procesos internos	OCP 1.3 Para el año 2021, se logrará un nivel de quejas menor a 5%.	OCP 2.3 Para el año 2019, se obtendrá 4% de ingresos provenientes de Chile.	OCP 3.3 Para el año 2021, se obtendrá una cartera de clientes recurrentes del 70%.	OCP 4.3 Para el año 2021, se recuperarán 15% de clientes perdidos históricamente.	OCP 5.3 Para el año 2021, se habrá logrado disminuir el costo en 8% por contenedor movido.	OCP 6.3 Para el año 2021, se tendrá una participación de 45% del mercado de coordinación de perecibles del Perú.	Perspectiva de procesos internos		
Perspectiva de aprendizaje interno	OCP 1.4 Para el año 2017, se logrará un nivel de cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores mayor a 80%.	OCP 2.4 Para el año 2021, se obtendrá 10% de ingresos provenientes de Chile.	OCP 3.4 Para el año 2017, se habrá visitado a 25% de los clientes que compraron sólo una vez.	OCP 4.4 Para el año 2017, se habrá visitado a 25% de los clientes perdidos.	OCP 5.4 Para el año 2017, se habrá logrado aumentar el margen de la unidad de negocio a 4% por contenedor movido.	OCP 6.4 Para el año 2017, aumentar las ventas de la unidad de negocio aérea a 7 millones de USD.	Perspectiva de aprendizaje interno		
	OCP 1.5 Para el año 2019, se logrará un nivel de cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores mayor a 90%.		OCP 3.5 Para el año 2019, se habrá visitado a 50% de los clientes que compraron sólo una vez.	OCP 4.5 Para el año 2019, se habrá visitado a 50% de los clientes perdidos.	OCP 5.5 Para el año 2019, se habrá logrado aumentar el margen de la unidad de negocio a 7% por contenedor movido.	OCP 6.5 Para el año 2019, aumentar las ventas de la unidad de negocio aérea a 9 millones de USD.			
	OCP 1.6 Para el año 2021, se logrará un nivel de cumplimiento de requerimientos por parte de proveedores mayor a 95%.		OCP 3.6 Para el año 2021, se habrá visitado a 85% de los clientes que compraron sólo una vez.	OCP 4.6 Para el año 2021, se habrá visitado a 75% de los clientes perdidos.	OCP 5.6 Para el año 2021, se habrá logrado aumentar el margen de la unidad de negocio a 11% por contenedor movido.	OCP 6.6 Para el año 2021, aumentar las ventas de la unidad de negocio aérea a 10 millones de USD.			
	OCP 1.7 Para el año 2016, se habrá realizado las encuestas de satisfacción laboral al 100%.								
	OCP 1.8 Para el año 2017 se lograra un nivel alto de satisfacción laboral del 65% del personal (puntaje de 4 sobre una escala de 1 a 5).								
	OCP 1.9 Para el año 2019, se lograra un nivel alto de satisfacción laboral del 80% del personal. (puntaje de 4 sobre una escala de 1 a 5).								
	OCP 1.10 Para el año 2021, se lograra un nivel alto de satisfacción laboral del 90% del personal. (puntaje de 4 sobre una escala de 1 a 5).								
	OCP 1.11 Para el año 2016, se habrá realizado una evaluación de desempeño sobre el 100% del personal.								
	OCP 1.12 Para el año 2017, se logrará un nivel de desempeño de 3 a 5 (en una escala de 1 a 5) sobre el 75% del personal.								
	OCP 1.13 Para el año 2019, se logrará un nivel de desempeño de 3 a 5 (en una escala de 1 a 5) sobre el 85% del personal.								
	OCP 1.14 Para el año 2021, se logrará un nivel de desempeño de 3 a 5 (en una escala de 1 a 5) sobre el 95% del personal.								
Recursos		Estructura Organizacional							
		<pre> graph TD CEO[CEO] --> GG[Gerencia General] GG --> GSI[Gerente de Sistema de Gestión Integrado] GG --> GNT[Personal de Soporte (GNT)] GSI --> GF[Gerente de Finanzas] GSI --> GE[Gerente de Exportaciones Aéreas] GSI --> GM[Gerente de Exportaciones Marítimas] GSI --> GI[Gerente de Importaciones] GSI --> MK[Gerente de Marketing] </pre>							
		Planes Operacionales							

Figura 41. Plan estratégico integral de NT. Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados,” por F. A. D’Alessio, 2014, p. 176. Copyright 2014 por Fernando D’Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

10.2 Conclusiones Finales

Actualmente en NT no todos los miembros de la organización conocen la visión y misión de la misma, ni éstas unifican las unidades de negocio, por lo que cada una de ellas plantea sus propios objetivos; y si bien existe una estrecha comunicación entre cada gerente de unidad de negocio y el CEO para poder definirlos, esto dificulta el potencial de uso compartido de recursos para su crecimiento, y pierde la oportunidad que sus empleados puedan alinear sus decisiones diarias con la visión, ya que cada área opera de manera independiente sin tener una visión compartida.

Perú es un país que tiene un gran potencial de desarrollo económico en el sector agroexportador, ya que posee condiciones agrícolas, socioculturales y demográficas positivas, como políticas que promueven el comercio exterior; asimismo, actualmente existe un crecimiento de la demanda de productos agrícolas en el mundo, lo que influye positivamente en el crecimiento de este sector, y en consecuencia en NT, cuyo negocio principal se encuentra estrechamente relacionado a la coordinación del transporte de productos agrícolas perecibles, aunque es importante resaltar que el éxito en dicha actividad depende de las condiciones ambientales que son difíciles de controlar.

La industria en la que NT opera es medianamente atractiva, donde los clientes tienen una alta sensibilidad a los precios y donde existen oportunidades que no están siendo aprovechadas completamente; luego del análisis interno de NT se identificó el estilo de dirección es más reactivo que estratégico, es decir se enfocan más en resolver los problemas cuando éstos ocurren, en lugar de anticiparse a ellos y realizar un plan de contingencia, así como en aprovechar las oportunidades cuando aparezcan de manera individual por cada unidad de negocio, en lugar de realizar un estudio global del mercado y realizar una plantear estrategias a seguir, esto está relacionado a falta de visión de largo plazo de la compañía.

Las habilidades personales y experiencia de los gerentes y del CEO han sido factores claves para el desarrollo de las fortalezas de NT, como la obtención del liderazgo de la empresa y de su éxito en el mercado, consecuencia principalmente de las buenas relaciones construidas con sus clientes y el poder de negociación obtenido con las aerolíneas; por otro lado, NT es una organización internamente débil lo que afecta negativamente a su productividad y podría limitar su crecimiento, especialmente si considera la opción de expandirse internacionalmente y competir con organizaciones más competitivas.

Por otro lado, NT muestra indicadores financieros saludables de liquidez y solvencia, y en el análisis financiero por unidad de negocio, se detectó que si bien la unidad de exportaciones marítimas es la que genera un mayor volumen de ingresos a la compañía, el área que le genera un mayor margen de ganancia es el área de exportaciones aéreas, por lo que a pesar que el área de exportaciones marítimas mantiene un margen mínimo de rentabilidad es necesario su existencia por tres razones: (a) considerando que la mayoría de ingresos de NT son estacionales, en función a la demanda del servicio por parte de los agroexportadores, la unidad de exportaciones marítimas es menos estacional proveyendo un flujo de caja menos variable durante todo el año para NT; (b) provee la mayor cantidad de flujos de caja a la compañía; y (c) la reputación de NT ha crecido en parte con este servicio, y algunos clientes usan en ambos servicios, por lo que sería difícil suprimir los servicios de dicha área sin afectar su posicionamiento, imagen y satisfacción de los clientes.

Los objetivos de largo plazo planteados para la compañía para el 2021 han sido planteados con el objetivo principal propuesto para NT, que es crecimiento, considerando las actuales oportunidades del entorno y sus capacidades para aprovecharlas, éstas se pueden categorizar en tres aspectos: (a) crecimiento local, incrementar su posicionamiento y participación de mercado en el país; (b) expansión internacional, obteniendo presencia en Chile; y (c) reducción de costos, mejorando su eficiencia operativa; el primer y segundo

punto están claramente alineados a un crecimiento, y el tercer punto está alineado a mejorar internamente, lo que permitirá brindar un mejor servicio al cliente y poder obtener un mayor volumen de ventas.

Considerando la industria donde opera NT, es difícil mantener una estrategia de diferenciación de sus servicios; sin embargo, se puede lograr un liderazgo en costos en comparación a sus competidores; lo que ha llevado a plantear estrategias para mejorar la eficiencia de sus operaciones con el fin de obtener una reducción de costos y de manera paralela buscar un crecimiento de las operaciones de NT a nivel local e internacional, adquiriendo una mayor participación de mercado y calidad de servicio.

Con el fin de que la compañía pueda medir el cumplimiento de sus objetivos, se definieron indicadores, se asignaron responsables y plazos los cuales anteriormente no habían sido cuidadosamente atendidos. Así mismo, la propuesta de este plan es poder superar sus debilidades y aprovechar las oportunidades tomando ventaja de sus fortalezas para tener un mayor crecimiento en el mercado peruano y comenzar a expandir operaciones en otros países de la región.

10.3 Recomendaciones Finales

Se recomienda la implementación de este plan estratégico para alcanzar la situación futura esperada, debido a que el crecimiento orgánico que NT ha experimentado hasta el momento, será difícil de mantener a largo plazo, de modo que NT pueda guiar la toma de decisiones en el futuro, tomando la postura de un crecimiento proactivo. Este plan estratégico propuesto para NT se ha realizado en función al deseo de la compañía de seguir creciendo en el mercado peruano y comenzar a expandir operaciones a nivel de la región, considerando el entorno y sus capacidades para poder lograrlo; adicionalmente, si bien el mismo ha sido desarrollado de manera conjunta para las unidades de negocio, se recomienda elaborar planes

operativos para cada una de ellas con el fin de establecer de manera más detallada las acciones a seguir por cada unidad, para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Considerando que la visión, la misión, los valores y el código de ética son los pilares fundamentales para guiar las operaciones de la organización, se debe crear una cultura inclusiva dentro de la organización en la que se promueva el conocimiento a todo nivel, generando un personal comprometido con la visión y misión. Asimismo, se recomienda revisar estos pilares anualmente para asegurar la alineación y vinculación del personal dentro de la organización, y de ser necesario adaptarla a los cambios del entorno e interno.

Dadas las buenas condiciones alrededor del comercio internacional, NT necesita aprovechar de manera proactiva las oportunidades que se presentan en su entorno, dicho cambio de actitud le permitirá competir en mejor manera con sus competidores; en específico, el entorno sugiere un buen momento para el crecimiento de las operaciones de la empresa. Complementariamente es necesario mejorar la productividad de las operaciones, tomando en cuenta la sensibilidad a los precios del mercado; lo que permitirá a NT estar mejor preparado ante los posibles cambios climáticos inesperados, que influyen en la producción agrícola, y por ende en ellos.

Debido que la unidad de exportaciones marítimas es la que tiene un menor margen de ganancia, se recomienda a la gerencia que en el periodo propuesto del plan se concentre en tomar acciones para superar las debilidades de esta unidad y continuar con el fortalecimiento de la unidad de exportaciones aéreas. Además, se sugiere que NT debe enfocarse primero en las debilidades mayores, es decir las que impactan de manera más significativa a la organización.

Si bien el objetivo de obtener un mayor crecimiento es inconsistente con el objetivo de distribución de dividendos o recompensar a los accionistas, y considerando que las oportunidades del entorno que favorecen a un crecimiento de la industria, se recomienda a

NT aprovechar dicha oportunidad, i.e. enfocarse en buscar un mayor crecimiento e invertir en mejoras para la eficiencia de sus operaciones, con el fin de obtener mayor rentabilidad y posteriormente poder obtener el beneficio de ello con el reparto de dividendos.

Para poder tener un mayor crecimiento, NT desea expandir operaciones en la región, sin embargo no tiene definido el país para iniciar su internacionalización, este plan sugiere una estrategia de expansión a Chile como primera opción debido a que: (a) posee un alto nivel de producción de perecibles, (b) fue la región en mejor posición en Latinoamérica en los indicadores de desempeño logístico y nivel de competitividad, (c) existe inter-estacionalidad de producción de algunos perecibles, los cuales suplen las temporadas de baja producción en Perú, y (d) NT ya tiene una red de contactos estratégicos internacionales en el mercado. Por otro lado, considerando que la ventaja competitiva en relación a las buenas relaciones interpersonales alcanzadas con personal clave de las aerolíneas tiene un alto nivel de incertidumbre de sostenibilidad en el tiempo, se recomienda que debe ser aprovechado al máximo en el corto plazo, para ingresar a nuevos mercados.

Las estrategias específicas propuestas están relacionadas a la estrategia genérica de liderazgo en costos; cuatro de las siete estrategias retenidas se enfocaron en calidad total, de modo que se obtenga mayor eficiencia operacional; considerando que éstas representan factores clave, se recomienda una especial atención, además de un alto involucramiento del equipo gerencial. Adicionalmente, dado que las decisiones estratégicas están centralizadas principalmente en el CEO, la preparación de un plan de sucesión es fundamental para los próximos cinco años. Por otro lado, el cambio de estructura organizacional propuesto para NT debe ser revisado por los menos de manera bianual para asegurar que sea la estructura adecuada, considerando los cambios internos y externos.

En la elaboración del tablero de control balanceado, si bien los períodos propuestos para medir el cumplimiento del objetivo son anuales, algunos de ellos deben ser

monitoreados en un plazo trimestral o mensual con el fin de identificar de manera oportuna cualquier desviación del objetivo y tomar acción sobre ello.

La incorporación a clústeres puede ser una buena opción para apoyar al crecimiento de operaciones de NT, se recomienda realizar una evaluación más detallada de factibilidad de las mismas, principalmente en el desarrollo de un clúster de operadores logísticos que provee la mayor cantidad de beneficios para la compañía entre los clústeres analizados.

Finalmente, se recomienda realizar un análisis de competitividad y de ventajas competitivas a nivel de unidad de negocio, especialmente para exportaciones marítimas y exportaciones aéreas, con el fin de tener un mejor panorama que pueda reflejar la realidad de la industria en que operan. Además, se sugiere la evaluación periódica con el método propuesto; y la evaluación de los factores de competitividad para sus competidores.

10.4 Futuro de NT

Después de haber elaborado el plan estratégico, es ideal mostrar una fotografía de la futura de la organización después de la implementación del plan, es decir los beneficios futuros que se acumularán a la organización (D'Alessio, 2014). En la Tabla 48, se puede ver un resumen de los futuros beneficios acumulados para NT considerando su entorno; y en la Tabla 49, se aprecia los beneficios que le son proporcionados por NT a su entorno.

Además, respecto a la perspectiva financiera, se han proyectado las ventas en Perú, basado en el crecimiento del mercado y la tasa del crecimiento de exportación de perecibles al nivel de unidad de negocio, donde se puede ver un crecimiento que seguirá dentro de estos cinco años cubierto por el plan, tal como se muestran en la Figura 42 y la Figura 43.

Adicionalmente, se proyectó con una simulación de Montecarlo de 1000 iteraciones, el valor total de las ventas asumiendo un crecimiento porcentual distribuido uniformemente con límites de 8% y 11%, donde el límite inferior es la tasa de crecimiento histórica, y la diferencia hacia el límite superior considera el impacto de este planeamiento en las

operaciones de NT; la media de las ventas obtenidas en dicha simulación fue de 49'909,888 USD, con una desviación estándar de 965,892 USD, lo que representa un crecimiento en cinco años de 72%, o 11% anualizado; con estos datos se puede establecer en la visión una meta de ventas de 50 millones de USD.

Para el 2021, se espera que NT se encuentre operando y generando ingresos por sus operaciones en Chile, que haya superado la mayor parte de sus debilidades, permitiéndole un mayor crecimiento en el mercado.

Tabla 48

Futuro Beneficios Alcanzados por NT en el Intorno

Áreas	Beneficios alcanzados
Administración	Gerencia enfocada en planeamiento estratégico y crecimiento proactivo.
Marketing	Fuerza de ventas unida realizando una campaña más agresiva, y basada en información disponible del mercado, que lleve a obtener mayor participación del mercado.
Operaciones	Mayor eficiencia, produciendo más retornos a un menor costo, y más control sobre los proveedores.
Finanzas	Mayor utilidad debido a la reducción de costos, y nueva fuente de ingresos de Chile.
Recursos humanos	Una nueva estructura de la organización enfocada en resultados con empleados más capacitados y satisfechos.
Tecnología	Mejor plataforma informática, más estabilidad en los sistemas tecnológicos, menor riesgo en el caso de fallas de hardware, y más calidad en el servicio ofrecido.

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. A. D'Alessio, 2014, p. 181. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

Tabla 49

Futuro Beneficios Proporcionados por NT en el Entorno

Áreas	Beneficios proporcionados
Políticos	El clúster agrícola potencia las fuerzas de los actores relacionados a dicha producción para conseguir mejor infraestructura.
Económicos	Mejoras económicas para todos los actores de la industria.
Social	Mejora en la calidad de la alimentación de los países destino de nuestros clientes, al proveer alimentos frescos y saludables.
Ecológico	Mejora en la cadena de aprovisionamiento debido al control establecido por los nuevos indicadores, incluidos aspectos ecológicos.
Competitiva	Mayor acceso al comercio exterior para los pequeños productores.

Nota. Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. A. D'Alessio, 2014, p. 181. Copyright 2014 por Fernando D'Alessio Ipinza, y 2014 por Pearson Educación de Perú S.A.

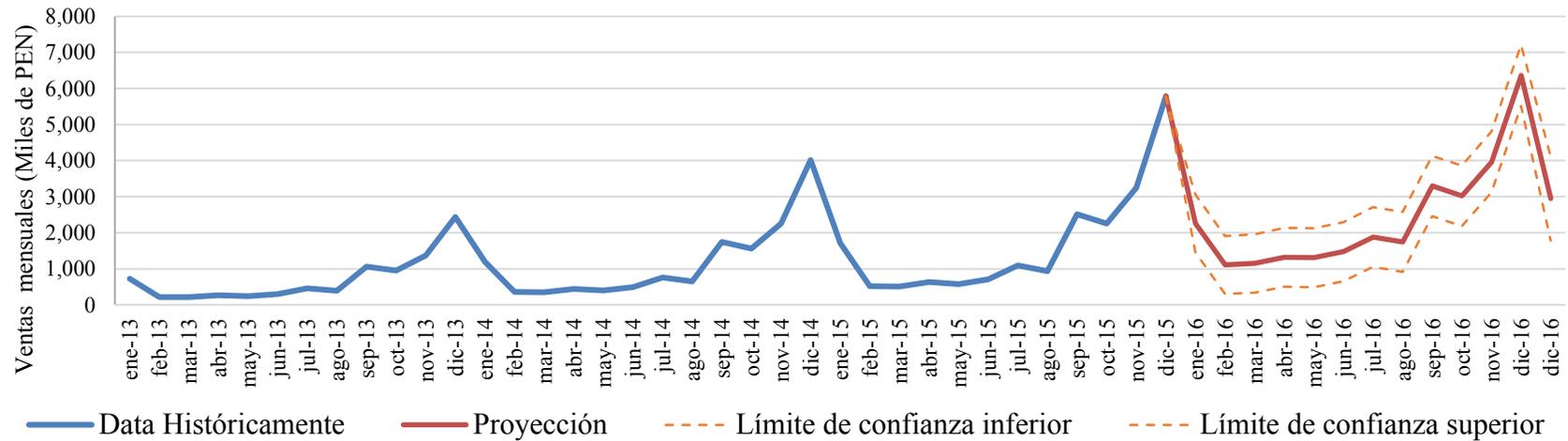


Figura 42. Ventas en exportaciones aéreas con intervalos de confianza de 95%. Adaptado de “Resultados New Transport 2015,” por F. Ibarra, comunicación personal, 20 de enero 2016.

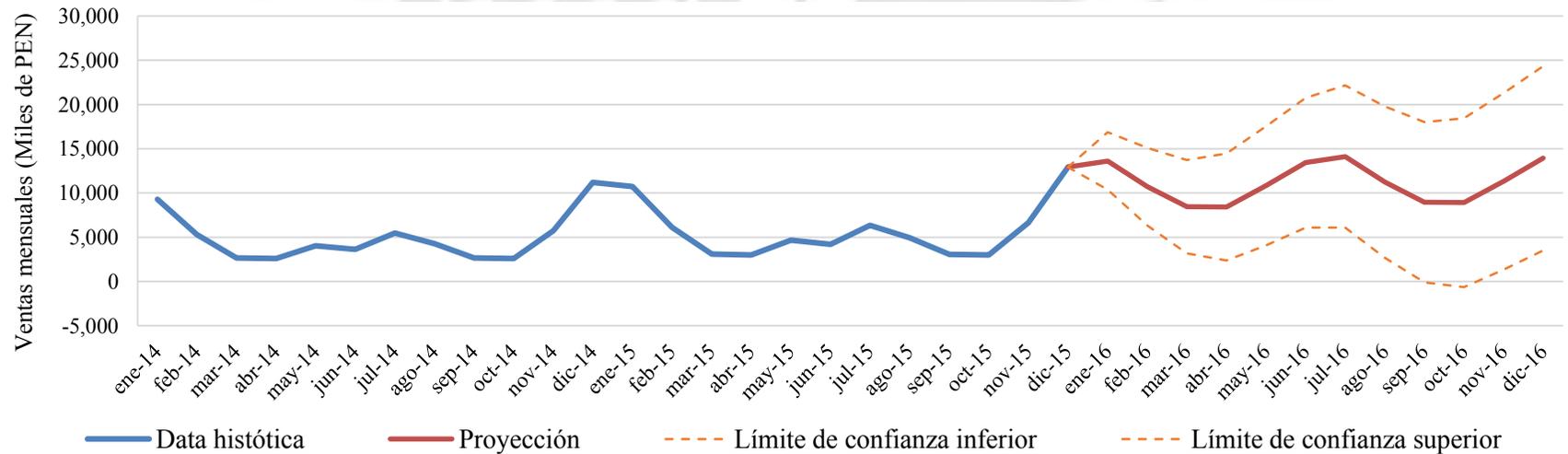


Figura 43. Ventas en exportaciones marítimas con intervalos de confianza de 95%. Adaptado de “Resultados New Transport 2015,” por F. Ibarra, comunicación personal, 20 de enero 2016.

Referencias

- Aduanet. (2016). *Consulta de Agentes de Carga*. Recuperado el 25 de febrero de 2015 de <http://www.aduanet.gob.pe/cl-ad-itconsulagen/ConsultaOperadorServlet>
- Ambastha, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks, and Models. *Singapore Management Review*, 26(1), 45–61
- Amigos y enemigos. (2014, 11 de enero). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/columnistas/cara-al-futuro/amigos-y-enemigos-11-01-2014>
- Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional. (2016). *Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.* [Archivo de datos]. Recuperado de <http://www.trademap.org/>
- Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). (2013). *China y Perú: Dos países lejanos, un destino que los acerca*. Lima, Perú: Asociación de Bancos del Perú. Recuperado de http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%C2%B4A68_20130514075657630.pdf
- Asociación de Exportadores. (2016). “*Carnet ATA*” pronto una realidad. Recuperado de <http://www.adexperu.org.pe/index.php/informes-legales?task=document.viewdoc&id=101>
- Autoridad Portuaria Nacional de Perú. (2014). *Puertos del Perú*. Recuperado de <http://eredenaves.apn.gob.pe/apn/inforedenaves.jsp>
- Banco Mundial. (2006). *Análisis Ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible*. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Resumen_Ejecutivo_FINAL_publicado_corregido_Junio_11.pdf

- Banco Mundial. (2015a). *Perspectivas económicas mundiales - Pronósticos*. Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects/data?region=LAC>
- Banco Mundial. (2015b). *Perú Panorama general*. Recuperado el 17 de febrero de 2016, de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Mundial. (2015c). *Perú – Building on success: boosting productivity for faster growth*. Recuperado de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/2015/10/25122535/peru-building-success-boosting-productivity-faster-growth>
- Banco Mundial. (2016a). *Índice de Gini*. Recuperado el 17 de febrero de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI>
- Banco Mundial. (2016b). *Comercio (% del PIB)*. Recuperado el 17 de febrero de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NE.TRD.GNFS.ZS>
- Banco Mundial. (2016c). *Inversión extranjera directa, entrada neta de capital (% del PIB)*. Recuperado el 17 de febrero de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS>
- Benza, P. (2015, 15 de octubre). PBI de agosto: ¿Por qué la economía peruana se ha vuelto a desacelerar? *SemanaEconomica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/171766-pbi-de-agosto-por-que-la-economia-peruana-se-ha-vuelto-a-desacelerar/>
- Berumen, S. (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid, España: ESIC.
- Boston Consulting Group. (2013). *Ahead of the Curve: Lessons on Technology and Growth from Business Leaders*. Recuperado de

http://www.bcg.com.cn/en/files/publications/reports_pdf/BCG_Ahead_of_the_Curve_Oct_2013.pdf

Business Monitor International Ltd. (2016, 4 de febrero). *Global Industry Overview-Dirty Tankers to Outperform Dry Bulk and Container Shipping*. Recuperado de https://bmo.bmiresearch.com/article/view?article=1144234&service=31&active_pillar=Strategic%20Content

Cámara de Comercio de Lima. (2015, 24 de julio). *Perspectivas del PBI*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/proyeccionesmacro/pbi%20trimestral%200715.pdf>

Central Intelligence Agency. (n.d.). *The World Factbook, Perú*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2034rank.html#ch>

Centro de Desarrollo Industrial. (2015, 29 de septiembre). *Perú se ubica en el puesto 69 del ranking, tercero en países de Sudamérica y sexto en países de Latinoamérica y el Caribe Tercero en Países de Sudamérica y Sexto en Latinoamérica y el Caribe*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>

Comex: Cadena logística de comercio exterior está haciendo agua por varios frentes. (2015, 05 de septiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/comex-cadena-logistica-comercio-exterior-esta-haciendo-agua-varios-frentes-2141955>

¿Cómo deben solicitar los exportadores el ‘drawback’? (2014, 12 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/como-deben-solicitar-exportadores-drawback-noticia-1749204>

Council of Supply Chain Management Professionals. (2013). *Supply Chain Management Terms and Glossary*. Recuperado de

https://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf

CYBERSUDOE. (2010). *Guía sobre las TIC en el sector de la logística y transporte en la PYME y la MICROPYME*. Recuperado de

http://www.cybersudoe.eu/es/uploads/guides_es/Guia_Cybersudoe_TIC_y_la_logistica_es

Datum. (2015). *Encuesta de Opinión Pública a Nivel Nacional junio 2015* (Nº de Registro 0002-REE/JNE). Recuperado de <http://www.datum.com.pe/PDFPUL06SE.PDF>

Decreto Legislativo N° 1235. Decreto Legislativo que Modifica La Ley General de Aduanas, Aprobada Por Decreto Legislativo N° 1053. Presidencia de la República del Perú (2015).

Decreto Supremo N° 314-2014-EF. Modifican el Anexo 1 del Decreto Supremo N° 312-2014-EF y el Reglamento de Procedimiento de Restitución Simplificado de Derechos Arancelarios, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 104-95-EF. Presidencia de la República del Perú (2014).

D'Alessio, F.A. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados*. Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F.A. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Lima, Perú: Pearson.

Empresarios culpan a burocracia y tramitología por corrupción. (2016, 16 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/empresarios-culpan-corrupcion-burocracia-y-tramitologia-noticia-1807955>

European Commission. (2014, 11 de septiembre). *Commission approves merger between Hapag Lloyd and CSAV in container liner shipping sector, subject to conditions*.

Recuperado de http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-998_en.htm

- Fondo Monetario Internacional. (2014). *Los mercados emergentes enfrentan camino cuesta arriba para recuperar sus anteriores niveles de crecimiento*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/Spanish/pubs/ft/survey/so/2014/POL061214AS.htm>
- Frío Aéreo. (2016). *Boletín Informativo Frío Aéreo 2016*. Recuperado de http://www.frioaereo.com.pe/boletin/Boletin_FA_Ene2016.pdf
- Glave, T., Joerss, M., & Saxon, S. (2014). *The hidden opportunity in container shipping*. Recuperado de <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-hidden-opportunity-in-container-shipping>
- HSBC Global Research. (2012, enero). *El mundo en el 2050, de la lista de los 30 primeros a la lista de los 100 primeros*. Recuperado de https://www.hsbc.com.ar/es/empresas/pdf/world_2050_esp.pdf
- IMD world competitiveness yearbook 2015*. (2015). Lausanne, Suiza: IMD.
- Índice de Competitividad Regional del Perú 2015 (ICRP). (2015). Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM. *Catálogo Bibliográfico PUCP*. Web. 13 Apr. 2016.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014a). *Compendio estadístico Perú 2014*. Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014b). *Exportación de espárragos creció en 70,5%*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/exportacion-de-esparragos-crecio-en-705-7781/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015a). *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015b). *Perú Síntesis Estadística 2015*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1292/ibro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015c). *Compendio estadístico Perú 2015*. Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones: diciembre 2015*. Lima, Perú: INEI. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf
- Interbank. (2015, 19 de febrero). *Financiamientos Pre y Post Embarque*. Recuperado de <http://www.interbank.com.pe/financiamiento-pre-embarque>
- Inversión en Investigación y Desarrollo en el Perú subiría en US \$500 millones en 2016. (2015, 27 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-investigacion-y-desarrollo-peru-subiria-us-500-millones-al-2016-2124756>
- Is this why they dominate the forwarding business? (2009). *Air Cargo World*, 99(5), 23-39.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 150-161.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). Response to 'What Do the Worldwide Governance Indicators Measure?'. *European Journal of Development Research*, 22(1), 55-58.

- Lumbreras, J. C., & Di Lello, R. (2015). *Logística y cadena de suministros en el Perú*. Lima, Perú: Top Publications.
- Menon, M.K., McGinnis, M.A., & Ackerman, K.B. (1998). Selection criteria for providers of third-party logistics services: an exploratory study. *Journal of Business Logistics*, 19(1), 121-137.
- Ministerio del Ambiente de Perú (MINAM). (2009). *Cambio Climático y Desarrollo Sostenible en Perú*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/wp-content/uploads/sites/11/2013/10/CDAM0000323.pdf>
- Ministerio del Ambiente de Perú (MINAM). (2015). *¿Por qué el Perú es el tercer país más vulnerable al cambio climático?* Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/cambioclimatico/por-que-el-peru-es-el-tercer-pais-mas-vulnerable-al-cambio-climatico/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú. (2006). *Guía Comercial y Crediticia para el Usuario del Comercio Exterior: Serie MYPE*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/188937685rad7015e.pdf>
- Ministerio de Defensa de Perú. (2005). Perú en el Mundo. En Ministerio de Defensa del Perú. *Libro Blanco de la Defensa Nacional* (pp. 45-54). Lima, Perú: Ministerio de Defensa del Perú. Recuperado de https://www.mindef.gob.pe/menu/libroblanco/pdf/Capitulo_II.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas de Perú (MEF). (2015). *Acerca de la inversión privada*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=3966&Itemid=100263&lang=es
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú (MINRREE). (2015a). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016*. Lima, Perú: EY Perú. Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf

Ministerio de Relaciones Exteriores de Perú (MINRREE). (2015b). *Objetivos Estratégicos*.

Recuperado de

http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Objetivos_Estrategicos.aspx

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento de Perú. (2010). *Perfil Geoestratégico*

del Perú. Recuperado de

http://www.vivienda.gob.pe/documentos/VARIOS/Perfil_Geoestrategico.pdf

Moody's Ratificó Calificación Crediticia del Perú en A3, con perspectiva. (2015, 10 de agosto). *SemanaEconomica.com*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/167925-moodys-ratifico-calificacion-crediticia-de-peru-en-a3-con-perspectiva-estable/>

New Transport. (2016a). *Compañía*. Recuperado el 20 de enero de 2016, de

<http://www.newtransport.net/compañia>

New Transport. (2016b). *Calendario de Percibibles*. Recuperado el 30 de marzo de 2016, de

<http://www.newtransport.net/herramientas>

Núñez del Prado, A. (2015, 19 de marzo). *El Narcotráfico en el Perú: Estrategias Conjuntas*

de las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional para su Erradicación. Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7CF6EB14B97F453405257F4E005B7134/\\$FILE/EINarcotraficoEnElPeruEstrategiasConjuntas.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7CF6EB14B97F453405257F4E005B7134/$FILE/EINarcotraficoEnElPeruEstrategiasConjuntas.pdf)

Ogliastri, E., & Salcedo, G. (2008). La cultura negociadora en el Perú: un estudio

exploratorio. *Cuadernos de Difusión*, 13(25), 9-33.

Once empresas agroexportadoras peruanas participarán en ferias SIAL y CPMA en Canadá.

(2014, 30 de marzo). *Gestión*. Recuperado de [http://gestion.pe/empresas/once-](http://gestion.pe/empresas/once-empresas-agroexportadoras-peruanas-participaran-ferias-sial-y-cpma-canada-2093122)

[empresas-agroexportadoras-peruanas-participaran-ferias-sial-y-cpma-canada-2093122](http://gestion.pe/empresas/once-empresas-agroexportadoras-peruanas-participaran-ferias-sial-y-cpma-canada-2093122)

- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2010). *ONU anticipa mayor crecimiento urbano en América Latina*. Recuperado de <http://www.un.org/spanish/News/story.asp?NewsID=17969>
- Perú gana zona marítima a partir de las 80 millas. (2014, 27 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/corte-define-linea-equidistante-partir-80-millas-noticia-1705404>
- Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica. (2015, 7 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>
- Perú: primer exportador mundial de espárragos, quinua y maca. (2015, 27 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/peru-primer-exportador-mundial-esparragos-quinua-y-maca-noticia-1850984>
- Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), 15–34. doi: 10.1177/089124240001400105
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1) 78–93.
- Porter, M.E., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49.
- PricewaterhouseCoopers International Limited (PWC). (2013). *La crisis acelera la transformación de la economía: los países BRIC, México e Indonesia coparán en 2050 el top ten mundial*. Recuperado de <http://www.pwc.es/es/sala-prensa/notas-prensa/2013/el-mundo-2050.html>
- PricewaterhouseCoopers International Limited (PWC). (2015). *El cambio del poder económico mundial hacia las economías emergentes continuará a pesar de la*

marcada desaceleración en China después del 2020. Recuperado de <https://www.pwc.com/ia/es/prensa/assets/el-cambio-del-poder-economico-mundial-hacia-las-economias-emergentes-continuará-a-pesar-de-la-marcada-desaceleracion-en-china-despues-del-2020.pdf>

Prieto, J. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. (3ra ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2016a). *Panorama para Perú*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/ourwork/overview.html>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2016b). *Gobernabilidad democrática*. Recuperado de <http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/ourwork/democraticgovernance/overview.html>

ProInversión. (2012). *Ventajas territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

PromPerú. (n.d.). *Sobre Perú*. Recuperado el 19 de enero de 2016, de <http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/identidad-peruana.aspx>

Ransa Trujillo impulsa segmento de cadena de frío en la costa norte. (2014, 15 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/ransa-trujillo-impulsa-segmento-cadena-frio-costa-norte-2103027>

Rivera, L., Sheffi, Y., & Gligor, D. (2016). The benefits of logistics clustering. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 46(3), 242-268. doi:10.1108/IJPDLM-10-2014-0243

- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2015). *Guía de Requisitos de acceso de alimentos a los Estados Unidos 2015*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=709.69200
- SJ Consulting Group Inc. (2012). *Top 40 Global Logistics Providers*. Recuperado de http://www.jindal.com/newsroom/IndustryData/top40globallogistics_2012_04.htm
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. doi: 10.1002/smj.640
- The Economist Intelligence Unit Limited. (2016). *Global Forecasting Service Global Outlook Summary*. Recuperado de <https://gfs.eiu.com/content/GetFile.ashx?Request=SUMMARY>
- The Hofstede Centre. (2016). *Perú - Geert Hofstede*. Recuperado de <http://geert-hofstede.com/peru.html>
- Transparency International. (2015). *Corruption perception index*. Recuperado el 28 de febrero de 2016 de <http://www.transparency.org/cpi2015>
- Umpire, A. (2009). *Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)*. Conferencia desarrollada en Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Lima, Perú.
- UNESCO Institute for Statistics. (2015). *Global Investments in R&D*. Recuperado de <http://www.uis.unesco.org/ScienceTechnology/Documents/fs36-2015-rd-investment-en.pdf>
- Un Perú globalizado: su integración comercial y los TLC. (2015, 13 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-globalizado-su-integracion-comercial-y-tlc-2131746>
- U.S. Census Bureau. (2010). *International Data Base World Population by Age and Sex*. Recuperado de <http://www.census.gov/idb/worldpopinfo.html>

- U.S. News & World Report LP. (2016). *Overall Best Countries Ranking*. Recuperado el 6 de febrero de 2016 de <http://www.usnews.com/news/best-countries/overall-full-list>
- Vanini, B. (2014, 21 de abril). *Gobierna tu información y aplícala a tu negocio con Business Intelligence*. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/gobierna-tu-informacion-conviertela-conocimiento-y-aplicala-tu-negocio-business-intelligence-2094826>
- Vega, J. (2007). Los efectos de la política de liberalización del comercio exterior en el Perú durante el período 1990-1994. *Economía*, 30(59-60), 97-168.
- Wayne, R., & Stephan, E. (1996). Paradigms of competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 6(1), 8-13.
- World Bank. (2014b). *Connecting to Compete: Trade Logistics in Global Economy*. Recuperado de <http://lpi.worldbank.org/report>
- World Bank. (2016). *Worldwide Governance Indicators*. Recuperado de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#doc-sources>
- World Economic Forum. (2015a). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
- World Economic Forum. (2015b). *Global Information Technology Report 2015*. Recuperado de <https://www.weforum.org/reports/global-information-technology-report-2015>.
- World Bank. (2014a). *Logistics Performance Index*. Recuperado de http://lpi.worldbank.org/sites/default/files/International_LPI_from_2007_to_2014.xls
- x
- Zairi, M. (1994). Benchmarking: The Best Tool for Measuring Competitiveness. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 1(1), 11-24.

Zhou, G., Min, H., Xu, C., & Cao, Z. (2008). Evaluating the comparative efficiency of Chinese third-party logistics providers using data envelopment analysis. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(4), 262–279. doi: 10.1108/09600030810875373

