

PONTIFICA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico para los Operadores Logísticos del Perú

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Ernesto Champi Quispe

Pedro Augusto Coloma Vera

Francisco Funegra Quevedo

Juan Carlos Vertiz Tavera

Asesor: Ricardo Pino Jordán

Santiago de Surco, noviembre 2016

Agradecimientos

A los profesores de CENTRUM, por contribuir en nuestro desarrollo educativo.



Dedicatorias

A nuestras familias por habernos apoyado de manera incondicional en esta etapa de crecimiento personal y profesional.



Resumen Ejecutivo

La presente investigación aplicada presenta el plan estratégico para los operadores logísticos del Perú en el período 2016 - 2021, el cual responde a la aspiración de convertir la tercerización logística en una alternativa de uso extendido en las industrias del medio y a colaborar en convertir al país en la mejor opción competitiva logística de la región Sudamérica Pacífico. En un contexto en el cual el país viene experimentando una disminución en el crecimiento económico, se requiere que los sectores público y privado mejoren su eficiencia y competitividad para garantizar el bienestar en el mediano y largo plazo, retornando a niveles saludables de crecimiento que puedan ser mantenidos de manera sostenible. Lograr tal cometido requerirá importantes esfuerzos del Estado, pero los operadores logísticos tienen mucho que aportar desde el sector privado, con acciones dentro de su alcance directo.

A pesar de existir la necesidad de una acción coordinada público-privada para tan importantes objetivos, el presente plan busca definir estrategias y acciones ejecutables bajo un enfoque colaborativo de los propios operadores logísticos. Bajo las circunstancias expresadas, el presente plan ha mostrado cómo es que, partiendo de una visión, los operadores logísticos pueden hacer frente a los desafíos existentes tanto a nivel interno (considerando las fortalezas y debilidades) como externo (considerando las oportunidades y amenazas), para en base a ello definir su futuro a través de estrategias, objetivos, y recursos propios.

Abstract

This applied research presents the strategic plan for logistics operators in Peru for the period 2016 - 2021, which responds to the aspiration of developing logistics outsourcing as a widely used alternative for the industries of our country, contributing at the same time, to convert Peru in the best logistics competitive option in our region. This in a context in which the country has been experiencing a decline in economic growth that force the public and private sector to improve efficiency and competitiveness to ensure the welfare in the medium and long term, returning to healthy levels of growth. Achieving that task will require significant efforts by the State, but the logistics operators have much to contribute from the private sector, with actions under their control.

Even though public-private coordinated actions are required to reach these important objectives, this plan seeks to define strategies and actions executable under a collaborative approach from logistics operators themselves. Under the stated circumstances, this plan has shown how, starting from a vision, logistics operators can address existing challenges at the internal (considering the strengths and weaknesses) and external (considering the opportunities and threats) level so they can define their future through the definition of objectives, strategies, and the use of their own resources.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación General de los Operadores Logísticos	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	16
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	17
2.1 Antecedentes	17
2.2 Visión	18
2.3 Misión.....	20
2.4 Valores	21
2.5 Código de Ética	21
2.6 Conclusiones	22
Capítulo III. Evaluación Externa	23
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	23
3.1.1 Intereses nacionales.....	23
3.1.2 Potencial nacional	27
3.1.3 Principios cardinales	32
3.1.4 Influencia del análisis de los operadores logísticos	33
3.2 Análisis Competitivo del País	34
3.2.1 Condiciones de los factores.....	34
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	36
3.2.3 Sectores relacionados y de apoyo.....	38
3.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	39

3.3	Análisis del Entorno PESTE	39
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	39
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	42
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	46
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	52
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	53
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	55
3.5	Los Operadores Logísticos y sus Competidores.	55
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.	58
3.5.2	Poder de negociación de los compradores o consumidores.	58
3.5.3	Amenaza de los sustitutos	59
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	59
3.5.5	Rivalidad de los competidores	60
3.6	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR).....	60
Capítulo IV. Evaluación Interna		64
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	64
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	64
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	72
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O)	75
4.1.4.	Finanzas y Contabilidad.....	77
4.1.5.	Recursos Humanos.....	78
4.1.6.	Sistemas de información y comunicación (I).....	79
4.2.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	81
4.3	Conclusiones	81

Capítulo V: Intereses de los Operadores Logísticos y Objetivos de Largo Plazo	83
5.1 Intereses de los Operadores Logísticos	83
5.2 Potencial de los Operadores Logísticos	86
5.3 Principios Cardinales de los Operadores Logístico.....	89
5.4 Matriz de Intereses de los Operadores Logísticos (MIO)	90
5.5 Objetivos de Largo Plazo	90
5.6 Conclusiones	93
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	94
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	94
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	95
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	98
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	99
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	100
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	100
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	102
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	102
6.9 Matriz de Ética (ME).....	104
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	104
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP).....	104
6.12 Conclusiones	104
Capítulo VII: Implementación Estratégica	110
7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)	110
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	113
7.3 Políticas de Cada Estrategia	118
7.4 Estructura de los Operadores Logísticos	120

7.5	Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	122
7.6	Recursos Humanos y Motivación	122
7.7	Gestión del Cambio	122
7.8	Conclusiones	123
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		124
8.1	Perspectivas de Control	124
8.1.1	Aprendizaje interno	125
8.1.2	Procesos.....	125
8.1.3	Clientes.....	125
8.1.4	Financiera.....	127
8.2	Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	128
8.3	Conclusiones	128
Capítulo IX: Competitividad del Sector		130
9.1	Análisis Competitivo del Sector.....	130
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de los Operadores Logísticos.....	131
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres	132
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	132
9.5	Conclusiones	132
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....		134
10.1	Plan Estratégico Integral	134
10.2	Conclusiones Finales.....	134
10.3	Recomendaciones Finales	138
10.4	Futuro de los Operadores Logísticos.....	139
Referencias.....		142

Lista de Tablas

Tabla 1. Ingresos Totales en Servicios Logísticos Globales 3PL y Variabilidad.....	4
Tabla 2. Costos Globales e Ingresos de los Operadores 3PL en la región.....	5
Tabla 3. Diversidad de Tercerización por Parte de Usuarios 3PL.....	6
Tabla 4. PBI Sector Transportes Según Modalidad, 2012 – 2013.....	11
Tabla 5. Índice de Desempeño Logístico.....	19
Tabla 6. Matriz de Intereses Nacionales.....	26
Tabla 7. Brecha de Inversión en Infraestructura 2012 – 2021.....	35
Tabla 8. Situación de los Proyectos de la API 2014 según Etapas de Ciclo de Vida.....	45
Tabla 9. Principales Indicadores del Mercado de Trabajo, 2009-2013(en miles).....	50
Tabla 10. Distribución de la PEA Ocupada.....	50
Tabla 11. Ingreso Laboral Promedio Mensual de la PEA Ocupada,.....	51
Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	54
Tabla 13. Comparativa de los Costos Logísticos de la Región Latino América.....	57
Tabla 14. Matriz de Perfil Competitivo.....	61
Tabla 15. Matriz de Perfil Referencial.....	62
Tabla 16. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	82
Tabla 17. Matriz de Intereses de los Operadores Logísticos (MIO).....	92
Tabla 18. Matriz FODA.....	96
Tabla 19. Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA.....	97
Tabla 20. Matriz de Decisión de los Operadores Logísticos.....	103
Tabla 21. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	105
Tabla 22. Matriz Cuantitativa de Rumelt.....	106
Tabla 23. Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias Retenidas.....	107
Tabla 24. Estrategias Retenidas y Contingencia.....	108

Tabla 25. Matriz de Estrategia versus Objetivos de Largo Plazo 109

Tabla 26. Objetivos de Corto Plazo y Largo Plazo de los Operadores Logísticos 117

Tabla 27. Políticas por Estrategia de los Operadores Logísticos 120

Tabla 28. Perspectiva Aprendizaje Interno 125

Tabla 29. Perspectiva del Proceso 126

Tabla 30. Perspectiva del Cliente 127

Tabla 31. Perspectiva Financiera 127

Tabla 32. Tablero de Control Balanceado 129

Tabla 33. Plan Estratégico Integral 141



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i> Diversidad y conectividad de exportaciones (2009).....	6
<i>Figura 2.</i> Logística y productividad laboral: correlaciones parciales.....	7
<i>Figura 3.</i> Plataformas logísticas en el Perú.	12
<i>Figura 4.</i> Evolución del total del parque automotor de transporte terrestre de carga	13
<i>Figura 5.</i> Arribo de buques en terminales portuarios de uso público.....	15
<i>Figura 6.</i> Articulación de los objetivos nacionales.	24
<i>Figura 7.</i> Pilares de competitividad del Perú con respecto a Latinoamérica y el Caribe.	25
<i>Figura 8.</i> Factores más problemáticos para hacer negocios. 2015.	26
<i>Figura 9.</i> Evolución del PBI nacional real (2004 – 2014). Elaboración propia.	28
<i>Figura 10.</i> Inflación y meta de inflación.	29
<i>Figura 11.</i> Tipo de cambio e intervención en el mercado cambiario.	30
<i>Figura 12.</i> Exportaciones, importaciones y saldo comercial, 2003-2013.	37
<i>Figura 13.</i> PBI y Ventas locales al sector privado.	42
<i>Figura 14.</i> Precios del oro y el cobre llegan a sus precios más bajos en 6 años.	43
<i>Figura 15.</i> Pirámide de la población hacia el año 2021 en comparación con la del año 2014	48
<i>Figura 16.</i> Comparativo de área geográfica de las regiones del Perú	49
<i>Figura 17.</i> Problemas de la tercerización.	77
<i>Figura 18.</i> Metodología CASS medición de los costos logísticos como porcentaje del PBI..	86
<i>Figura 19.</i> Matriz PEYEA de los operadores logísticos.....	98
<i>Figura 20.</i> Matriz BCG de los operadores logísticos.	99
<i>Figura 21.</i> Matriz IE para los operadores logísticos.....	101
<i>Figura 22.</i> Matriz Gran Estrategia (MGE) para los operadores logísticos.....	101
<i>Figura 23.</i> Estructura de la etapa de implementación	121

Figura 24. Tablero de control balanceado..... 129



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de las tres etapas siguientes: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán permanentemente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP).

Cabe resaltar que el proceso estratégico, mostrado en la Figura 0, se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, porque genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

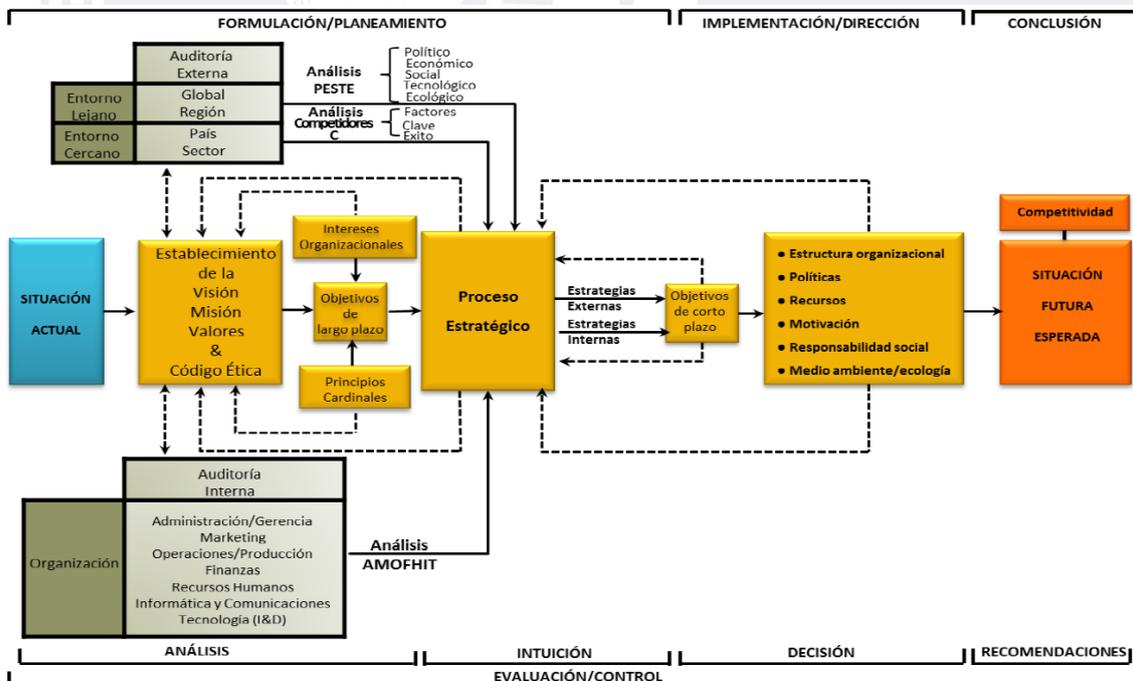


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, por D’Alessio, 2012. México D.F.: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes son los que básicamente guían y norman el accionar que toma la organización.

Seguidamente, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la empresa está actuando sobre estos factores.

Del análisis PESTE y de los competidores se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias.

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.

Ulteriormente, se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar.

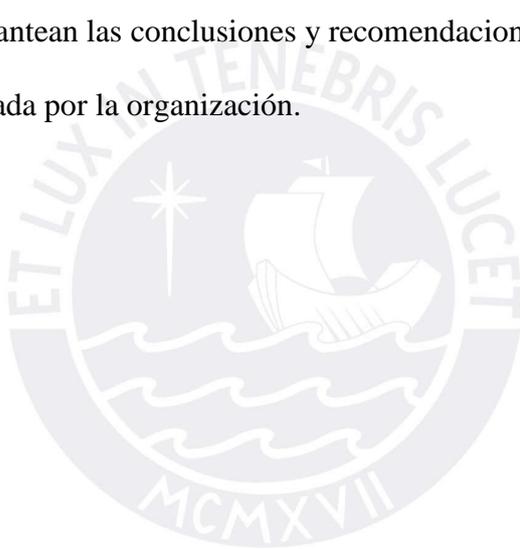
La fase final de la Formulación Estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. Se debe recordar que las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán en gran medida la calidad del proceso estratégico. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando matrices como: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (d) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), y cuya atractividad se determina con la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices filtro que son: (a) la Matriz de Rumelt (MR), y (b) la Matriz de Ética (ME). La MR selecciona las estrategias retenidas en base a la consistencia, la consonancia, la factibilidad, y la ventaja, por su parte, la ME selecciona las estrategias retenidas en base a criterios de derechos, justicia, y utilitarismo. En función a la selección de las matrices filtro se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se

efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) financiera, (b) clientes, (c) procesos, y (d) aprendizaje y desarrollo, en el Tablero de Control Balanceado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada por la organización.



Capítulo I: Situación General de los Operadores Logísticos

En este capítulo se describirá la situación de los operadores logísticos y cómo estos contribuyen a las desarrollar las economías de la región y mejorar la competitividad para el desarrollo. El Perú tiene grandes retos para poder desarrollarse en este sector y analizaremos los retos para ser más competitivos. Identificaremos la necesidad de crear una asociación de operadores logísticos para una representatividad y logro de los objetivos comunes.

1.1 Situación General

Los servicios logísticos constituyen una herramienta clave en las actividades de una economía global basada en la transferencia eficiente y oportuna de bienes y servicios simplificando la cadena logística de sus clientes. Un operador logístico es una empresa que por encargo de un cliente diseña los procesos de una o varias fases de su cadena de suministros: aprovisionamiento, transporte, almacenaje, distribución e incluso actividades del proceso productivo y las de finanzas (Lu & Su, 2002). Los operadores logísticos ofrecen su conocimiento especializado para extraer productividad de las organizaciones a través de la subcontratación o tercerización de los servicios logísticos convirtiéndose así en impulsores de la competitividad de las organizaciones y de los países.

Las actividades a tercerizar dependen de varios factores como madurez del mercado, confianza percibida por el cliente, ahorros de costos y ventajas percibidas por el cliente como las tecnológicas y en la calidad de servicio (World Bank, 2014). Con el objetivo de clarificar las actividades de un operador logístico en el Perú y facilitar su entendimiento en el desarrollo de este trabajo, Lu y Su (2002) proponen la clasificación de la consultora Morgan Stanley en China Logistic, las que son amplia aceptación global. A continuación, presentamos la clasificación de los operadores logísticos:

1. 1PL (logística de una parte): las mismas empresas realizan las operaciones de suministro, almacenamiento, distribución y entrega a los clientes finales.

2. 2PL (Logística de dos partes): se externaliza o terceriza la distribución, desde la recepción de los bienes en fábricas hasta la entrega a los clientes finales
3. 3PL (logística de tres partes): se trata de operadores 2PL que ofrecen nuevas capacidades y la integración de sus operaciones. Estos operadores llevan a cabo gran parte o la totalidad de la logística de la cadena de suministro de una empresa. Su valor añadido se basa en la información y conocimiento por sobre los 2PL.
4. 4PL (logística de cuatro partes): es el operador que le integra toda la cadena de suministro al cliente y por lo que regularmente sub contrata 2PL y 3PL. Tiene una gran visión de la cadena de suministro con capacidades de gestión y de tecnologías de la comunicación, por lo que puede dar servicios de asesoramiento que son de alto valor para el cliente y tienen como objetivo gestionar el proceso completo de una cadena de suministro.
5. 5PL (logística de cinco partes): se refiere a operadores que brindan un servicio de información que facilita las operaciones de logística para los operadores 1PL, 2PL, 3PL, y 4PL. Se soporta en nuevas tecnologías como intercambio electrónico de datos, sistemas de transporte inteligentes, sistemas de información geográfica, sistemas de posicionamiento global y tecnologías de identificación como radio frecuencia

En este trabajo se define como alcance a los operadores logísticos que proveen servicios 2PL, 3PL y de los que intentan ofrecer servicios frontera como el 4PL en el Perú dentro de cadenas de suministro de exportación, importación y de comercio interno. Un aspecto a considerar por las empresas es no tercerizar operaciones que forman parte del core de su negocio y la búsqueda por optimizar tiempos, eficiencias y ahorros en la cadena de suministros. Los operadores logísticos dentro del alcance mencionado, son una alternativa disponible para lograrlo.

En Perú, los operadores logísticos enfrentan importantes retos para convertirse en una alternativa confiable y económicamente viable para las empresas que necesitan de sus servicios. Este trabajo pretende definir una visión y objetivos compartidos para una asociación privada que los agremie para desarrollar estrategias propias que generen mejores resultados individuales y mejores expectativas de crecimiento conjunto con los demás actores. Este esfuerzo generará en consecuencia, la mejora de competitividad del país en la región y en el mundo, dentro de los servicios logísticos descritos.

En el entorno mundial, los factores políticos y el avance tecnológico, entre otros, han determinado la eliminación práctica de los límites geográficos y de las restricciones formales al movimiento de personas y bienes, generándose una tendencia natural de los mercados y de las empresas a extenderse y alcanzar una dimensión global. Según Czinkota y Ronkaine (2013) en el transcurso de la última década, el comercio mundial de mercancías ha aumentado de 6.2 billones de dólares en el año 2000 a más de 15.2 billones de dólares al 2010 y el comercio mundial de servicios ha aumentado de 1.5 billones de dólares a 3.6 billones de dólares en el mismo periodo, representado un crecimiento de 140%. Este crecimiento mundial representa una oportunidad y desafío para del desarrollo logístico del país en la región, lo que trae diversos retos entre los que se encuentra el desarrollo de la infraestructura logística y de transporte que permita el traslado de personas, materias primas, productos intermedios y productos finales a nivel nacional e internacional. El transporte de carga es así un factor crítico, su optimización en tiempo y costos es imperativo para la competitividad del país (Concejo Nacional de Competitividad [CNC], 2014)

A medida en que muchas empresas de los otros sectores productivos se van formalizando, creciendo y especializando, estandarizan a su vez grandes operaciones haciendo uso de operadores logísticos, de modo que éstos crecen en facturación y diversificación de servicios. Para Fantozzi (2015) la mayoría de compañías a nivel mundial

tiene sus propios almacenes y camiones. Solo el 35% subcontrata servicios logísticos; hay un 65% que no lo hace. Esto ocurre también en Perú por lo que es necesario que los operadores logísticos se adecuen a las necesidades del mercado ofreciendo servicios completos con el objetivo de que el cliente termine tercerizando su operación logística de manera total o parcial.

Con esta realidad, según la Organización Internacional del Comercio, los países de ingresos medios altos, desarrollan infraestructura, mejoran los servicios, implementan tecnologías y simplifican las aduanas (World Bank, 2014). De esta forma, el comercio y los mercados globales evolucionan y esto se traslada directamente a demandar servicios de logísticos y de cadena de suministros. La consultora Armstrong y asociados, muestra que una ligera mejora en la economía global tiene un efecto agregado positivo en el gasto de los usuarios en servicios 3PL (World Bank, 2014). La Tabla 1 nos indica los efectos de un mayor dinamismo en EEUU y Europa y la prematura desaceleración para Sudamérica.

Tabla 1

Ingresos Totales en Servicios Logísticos Globales 3PL y Variabilidad.

Región	2013 Ingresos Globales 3PL (US\$ Billions)	2014 Ingresos Globales 3PL (US\$ Billions)	Variación 2013 al 2014 (%)	Variación 2012 al 2013 (%)	Variación 2011 al 2012 (%)
Norte América	177.3	187.8	5.8	2.9	6.7
Europa	158.1	174.4	10.3	0.01	-2.6
Asia-Pacífico	255.6	269.6	5.5	5.3	23.6
Sudamérica	44.9	41.9	-6.7	3	12.4
Otras regiones	69	77.2	11.9	-0.01	6.4
Total	704.9	750.7	6.5	2.7	9.9

Nota. Ingresos globales de los operadores 3PL para el 2013 y 2014. Adaptado de “2016 Third-Party Logistic Study – The State of Logistic Outsourcing”, por Capgemini Consulting, Penn State University, Penske Logistic y Korn Ferry International (2015).

Se puede apreciar que solo Sud América tuvo una variación negativa en el periodo 2013-2014, debido a un menor gasto en servicios 3PL, dentro de la región. En la Tabla 2 se puede observar la contribución peruana al 2014 con respecto a los ingresos de los operadores logísticos 3PL de la región y la contribución que significa sobre el PBI peruano.

Tabla 2

Costos Globales e Ingresos de los Operadores 3PL en la región.

País	2014 PBI (US\$ Billones)	Logística /PBI (%)	2014 Costos Logísticos (US\$ Billones)	3PL Ingresos (%)	2014 3PL Ganancias (US\$ Billones)
Argentina	536.2	12.0	64.4	8.9	5.8
Brasil	2,244.0	11.6	260.3	9.0	23.4
Chile	264.1	11.5	30.4	9.4	2.9
Colombia	400.1	12.5	50.1	8.1	4.0
Perú	208.2	12.5	26.1	8.4	2.2
Venezuela	209.2	11.9	24.9	7.0	1.7
Otros	229.9	14.2	32.6	5.8	1.9
Total	4,091.7	11.9	488.8	8.6	41.9

Nota. Adaptado de Armstrong & Associates (2014), Inc. "Global 3PL Market Size Estimates". Recuperado de <https://www.3plogistics.com/3PLmarketGlobal.htm>

Globalmente las empresas tercerizan diversos servicios logísticos, como se puede mostrar en la Tabla 3. El gasto en servicios tercerizados de logística en cifras globales varía de acuerdo al desarrollo global de la economía, siendo de 50% para el 2015 y 36% para el 2014 (World Bank, 2014).

Asimismo, en la región se ha creado un desafío para la competitividad de muchas industrias manufactureras debido al dinamismo de las economías emergentes asiáticas. Este desplazamiento de la riqueza crea al mismo tiempo nuevas oportunidades comerciales para América Latina. (OECD/ECLAC/CAF, 2013). Para estimar el potencial de los países de la región se analiza el grado de diversificación de sus economías, medido como el número de sectores donde el país posee ventajas comparativas reveladas.

Tabla 3

Diversidad de Tercerización por Parte de Usuarios 3PL.

Servicio tercerizado	Usuarios (%)	Servicio tercerizado	Usuarios (%)
Transporte domestico	80	Gestión de inventarios	25
Almacenamiento	66	Acondicionamiento	22
Transporte internacional	60	Pedidos de ordenes	19
Transporte de carga	48	Servicios puntuales	12
Agente de aduanas	45	Gestión de flota	12
Log. Reversa	34	Servicios TI	11
Cross-doking	33	Consultoría en SCM	11
Auditorias de fletes y pagos	31	Servicio al cliente	7
Gestión y planeamiento del transporte	28	Servicios LLP / 4PL	6

Nota. Adaptado de “2016 Third-Party Logistic Study – The State of Logistic Outsourcing”, por Capgemini Consulting, Penn State University, Penske Logistic y Korn Ferry International (2015).

El otro factor a considerar es el nivel de conectividad de la canasta exportadora del país, que mide la probabilidad de que la producción de un bien permita producir otro tecnológicamente relacionado. Estos índices se muestran en forma gráfica en la Figura 1, en el cual se puede apreciar que América Latina necesita salir del cuadrante de baja competitividad y poca diversificación.

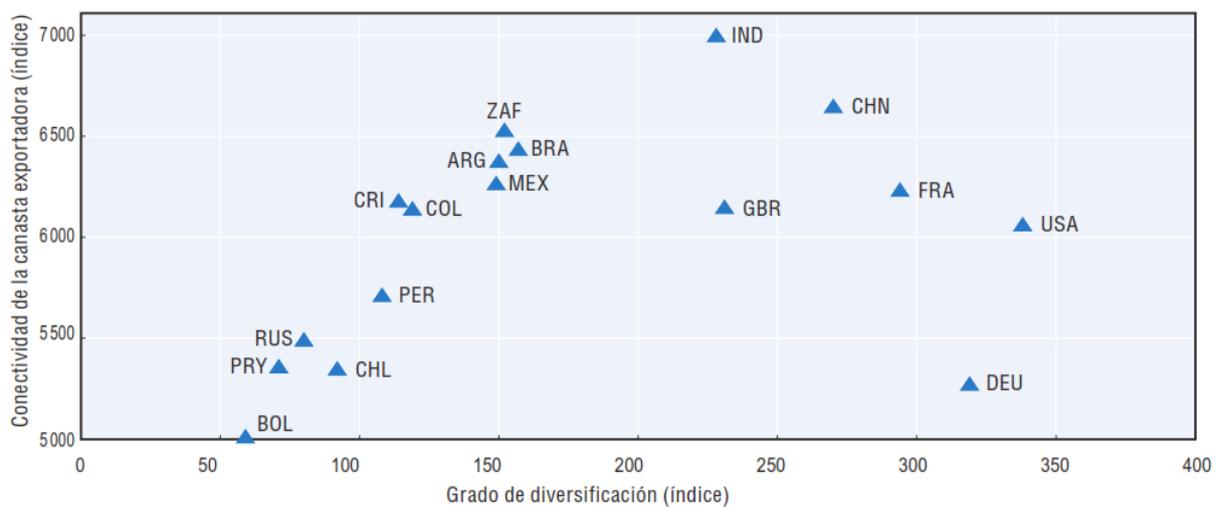


Figura 1. Diversidad y conectividad de exportaciones (2009).

Tomado de “Perspectivas Económicas de América Latina 2014 Logística y competitividad para el desarrollo”, por el OECD/ECLAC/CAF (2013).

Otro aspecto de interés, es la correlación de la productividad laboral de cada país y el desempeño logístico, en la cual se puede apreciar la baja productividad de la capacidad laboral que interviene en los diferentes eslabones de la cadena de suministro como lo muestra la Figura 2 impactando en la calidad de servicio. Es importante notar la ubicación del Perú con respecto a los países de la OCDE, en momento que el país busca ser miembro de este grupo.

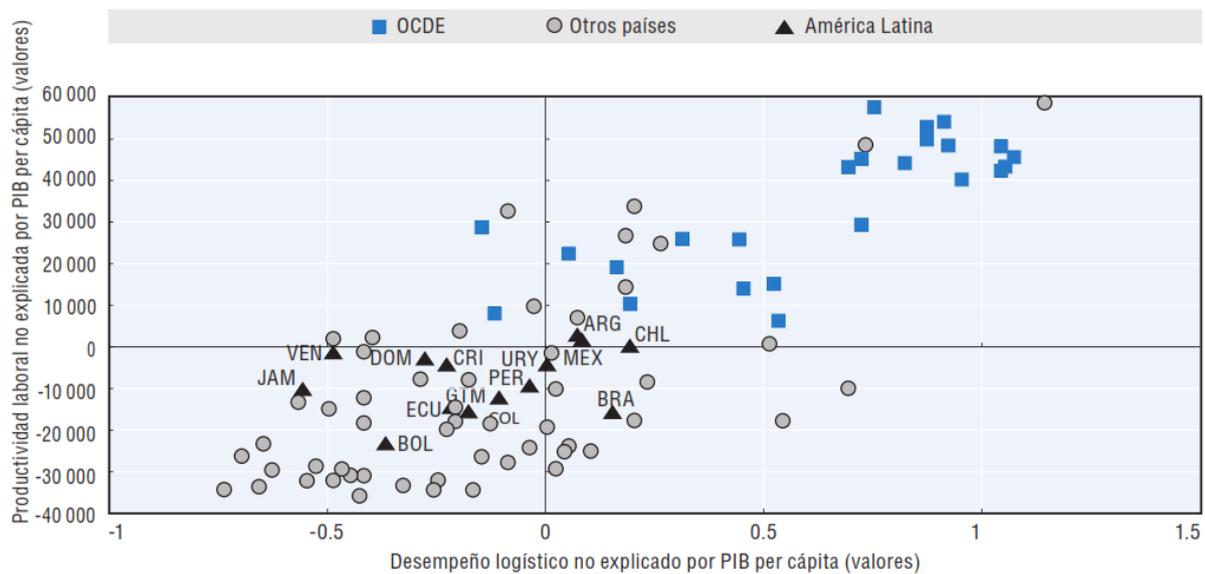


Figura 2. Logística y productividad laboral: correlaciones parciales. Tomado de “Perspectivas Económicas de América Latina 2014 Logística y competitividad para el desarrollo”, por el OECD/ECLAC/CAF (2013).

Debido a estos bajos índices de competitividad en la región, los países vecinos han considerado necesario dinamizar y hacer más eficiente la logística, entendiéndola como la base sobre la que se conforman las redes logísticas claves en el funcionamiento de la economía moderna. Es importante el esfuerzo conjunto de gobiernos y el sector privado para brindar los marcos regulatorios propicios, de manera tal que se puedan dinamizar las cadenas de abastecimiento.

En el mundo existen varias asociaciones que representan a las empresas logísticas, estas van desde regionales dentro de un país, nacionales y supranacionales. Sin embargo,

existe mucha diversidad y alcances de estas asociaciones y de la literatura revisada, podemos mencionar como referentes a: La Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés (FIATA) que es una organización internacional no estatal ubicada en Suiza, que representa 40,000 empresas y que también acepta profesionales individuales, presente en 150 países, alcanzando a ser un órgano de referencia y consulta para las Naciones Unidas (ONU); y en la región; la Federación de Asociaciones Nacionales de Agentes de Carga y Operadores Logísticos Internacionales de América Latina y el Caribe (ALACAT), la cual tiene alcance en toda Latinoamérica y trabaja en cooperación con el Banco Mundial y el CEPAL.

Asimismo, también como referente, existe la Asociación logística A.G (ALOG) de Chile, que agrupa empresas y profesionales en logística y participan en mesas de trabajo con el Estado y es un referente para el sector en contribuir en las políticas en beneficio del país y sus asociados. Esta asociación busca desarrollar y hacer competitiva a la logística de ese país, promoviendo la integración del sector y generando valor a sus asociados. De esta manera, contribuyen con el desarrollo logístico.

Estos modelos referentes pueden ser tomados para proponer la necesidad de la existencia de este tipo de asociación en el Perú por el importante rol integrador y el cual contribuiría a alinear los objetivos de todos los interesados: Estado, empresa y demás organizaciones interesadas en mejorar la competitividad e infraestructura logística, de la cual son participantes activos, los operadores logísticos. Estos últimos siempre encontrarán dificultades si actúan como elementos aislados, perdiendo oportunidades de negocio, ya que la tercerización logística en el Perú está compuesta de muchas empresas pequeñas y medianas, que deben esperar los movimientos del sector o ventanas de mínimas oportunidades que la gran empresa no completa. Por eso, es importante conseguir una integración logística que una a los operadores peruanos.

Una de las grandes necesidades es integrar al Perú en las cadenas productivas mundiales. Por ejemplo, integrar al Perú en el comercio China – Brasil y entre otros ejes de países en los que Perú, por su ubicación central en el continente, tendría algunas ventajas relativas. En este sentido, la creación de una posible asociación privada impulsaría desarrollo equilibrado de los operadores y sus clientes en las zonas involucradas estableciendo estándares de servicio y desempeño, y generando beneficios secundarios tales como generación de puestos de trabajo especializados a través de soporte académico generado, facilitando así una integración de todos los actores de un modo más eficiente. Sin embargo, esta asociación enfrentaría grandes retos: gran cantidad de actores y procesos gubernamentales, el reto de lograr una gestión efectiva en busca de indicadores de gestión acorde con requerimientos de clase mundial, o el trabajo coordinado con otras instituciones tales como el INEI, MTC, entre otras.

Se tienen como oportunidades, el Tratado de Libre Comercio para el Asia Pacifico (APEC), en el cual se refuerza la ubicación geográfica peruana, la estabilidad económica; el ser un país con libre mercado lo que facilita el uso de modalidades para el crecimiento tales como las asociaciones público privadas y el uso de tecnologías de la información. También se tienen amenazas como la presente desaceleración económica la cual hace recortar la inversión de grandes y pequeños y que favorece la informalidad y a la pseudo-informalidad; el deficiente parque automotor; la gran fragmentación de algunos sectores entre otros.

La asociación privada que se propone en el presente Plan Estratégico, permitiría desarrollar modelos integrados y estándares de calidad que permitan hacer crecer el mercado de los operadores logísticos. Podría elaborar una visión integrada, desde el punto de vista privado, respecto de asuntos que involucran acciones coordinadas con el Estado como el diseño y ejecución de proyectos de infraestructura, la simplificación de trámites y organismos, entre otros. Pero sobre todo buscará encaminar sus esfuerzos a logros que sean

dependientes de su acción directa, en busca de objetivos que están al alcance de un esfuerzo privado. Además, también podrá involucrarse en la promoción de la competitividad y seguridad de los servicios de transportes a través de la logística, participar en las acciones de los gobiernos regionales, participar en la modernización y simplificación de los organismos.

En el Perú existen asociaciones sobre asuntos logísticos como: La Asociación Peruana de Profesionales en Logística (APPROLOG) y la Asociación de Transporte y Logística (APACIT), pero estas están orientadas a los profesionales como individuos y al sector exportador y aduanero, respectivamente. En ese sentido se aprecia la necesidad de cubrir el nexo entre los operadores logísticos, la industria y los demás actores mencionados que forman parte de la cadena de suministro de las empresas.

Situación de la infraestructura de transporte.

La condición de la infraestructura para el transporte es un elemento clave para definir los retos a los que se enfrentan los operadores logísticos nacionales. A pesar de no ser un ámbito sobre el que tienen influencia directa, conocer su actual condición es importante para definir la situación actual que los operadores enfrentan. Las acciones que emprendan desde el sector privado para mejorar su competitividad, estarán potenciadas o limitadas por su condición.

En el Perú, al 2013, la producción del sector transportes presentó una tasa de crecimiento del 5.8% según muestra la Tabla 4. El comportamiento favorable del sector se explica por el resultado positivo de todas sus modalidades, destacando el transporte aéreo en 14.3% y servicios conexos con 10.5% (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], abril de 2014a). Al final del 2013 las 22 principales empresas de este sector facturaron alrededor de 3,579 millones de dólares, con un incremento del 7.7% del año 2012 al 2013 y en crecimiento desde el año 2012 (América Economía, 2014). Esta mejora, sin embargo, no es suficiente como lo demuestran los costos que enfrentan las empresas nacionales y los

niveles de eficiencia alcanzados los que no reflejan una mejora del mismo nivel. Además, este ratio de crecimiento se verá afectado en el futuro por las limitaciones del entorno, entre ellas, la de infraestructura disponible.

En el Perú, los costos de la logística varían entre el 20% y 30% de las ventas, cuando en Chile es de 12% y en Estados Unidos es de 8% (Treinta por ciento de empresas peruanas tiene una alta eficiencia logística, 13 de septiembre de 2014). Estos costos, observados desde el punto de vista macroeconómico, alcanzan el 12.6% como porcentaje del PBI medido en el año 2014, valor superior a los de muchas economías de la región (Semana Económica, 2014, p. 16). Los costos logísticos están relacionados también a procesos logísticos y herramientas tecnológicas usadas, pero sin duda, la oferta de infraestructura del país tiene una influencia importante. Todos estos factores ocasionan que sólo el 30% de estas empresas que operan localmente tengan un alto nivel de automatización y eficacia en su cadena logística (30% de empresas peruanas tiene una alta eficiencia logística, 2014).

Los sectores que estratégicamente se deben fortalecer para generar un impacto en estos ratios son infraestructura y logística con el fin de, entre otras cosas, darle al país un perfil exportador. El crecimiento debe ser impulsado por un alineamiento a nivel país el cual debe ir habilitando infraestructura enfocada al crecimiento estratégico.

Tabla 4.

PBI Sector Transportes Según Modalidad, 2012 – 2013

	2012		2013		Var % 2012/2013
	Millones	Part. %	millones	Part. %	
Total	13,738	100	14,537	100	5.82
Terrestre	10,370	75.5	10,809	74	4.2
Acuático	281	2	299	2	21
Aéreo	495	3.6	566	4	12
Servicios Conexos	2,592	18.9	2,863	20	20

Nota. Tomado del “Anuario Estadístico 2013”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (abril de 2014a).

Según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) el Perú requiere un fuerte plan de inversiones de 156 mil millones de dólares hasta el 2030 (“Ceplan: Infraestructura necesita 156 mil millones de dólares de inversión,” 2014). Estos factores, además de mejorar la oferta y traer más tecnología en contraparte al simple hecho de bajar aranceles, harán de las compañías peruanas más competitivas y con mejores costos logísticos.

El reto del Perú es aprovechar sus ventajas competitivas con respecto a otros países de la región, por ejemplo, su extensa zona costera para el desarrollo de infraestructura portuaria. También debemos desarrollar otras ventajas y contrarrestar debilidades como lo muestra este trabajo. Por ello es necesario contar con un Plan Estratégico integrador y alineado con las diferentes industrias, que permitan el desarrollo de plataformas logísticas en nuestro país y favorezcan a la competitividad y productividad para el Perú. La Figura 3 muestra las plataformas logísticas de mayor interés para el desarrollo nacional.

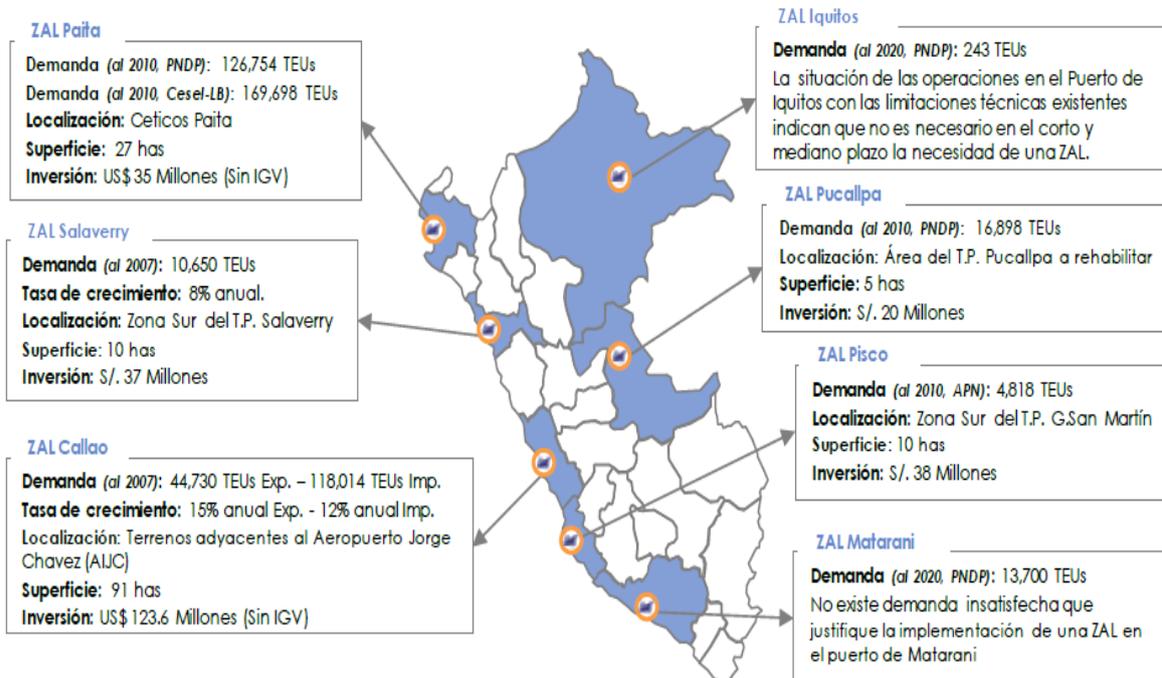


Figura 3. Plataformas logísticas en el Perú.

Tomado de Plan de Desarrollo de los Servicios de Logística de Transporte. Parte A- Diagnóstico Final Capítulo 8, por Advanced Logistic Group (ALG) (2011).

El sector que demanda mayor inversión en infraestructura es el de transporte terrestre debido al comercio interno para el comercio minorista y las manufacturas. A diciembre de 2014 se han rehabilitado y mejorado 5,646 kilómetros de carreteras de la red vial nacional, con una inversión de S/. 14,640 millones, que incluyen tanto inversión pública como cofinanciamiento en concesiones. Este esfuerzo ha permitido que hoy contemos 75.5% de la red vial nacional asfaltada (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2015c).

Transporte de carga por carretera. En los últimos cinco años, el número de empresas de transporte autorizadas a brindar el servicio de transporte de carga se incrementó debido al proceso de fiscalización que implementó la autoridad competente, en la cual se exige la formalización del servicio informal. En el año 2013, el número de empresas autorizadas fue de 81,115. En los últimos dos años en comparación con el año anterior, el número total de empresas del transporte de carga se incrementó en un 12.7%. Del total de empresas autorizadas para realizar transporte de carga en el año 2013, el 63.4% poseen un solo vehículo, es decir, que prevalecen las empresas unipersonales. Cabe mencionar que más de la cuarta parte de transportistas de carga (27.4%), solo poseen entre 2 a 4 unidades.

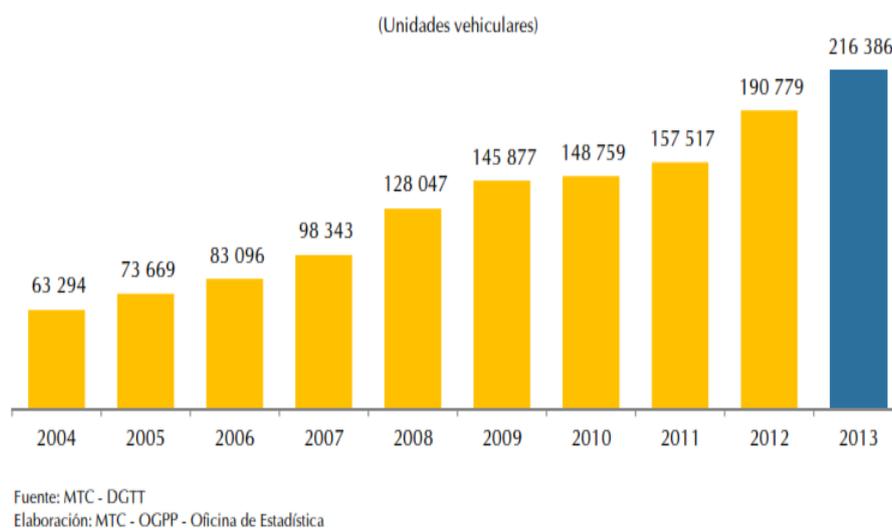


Figura 4. Evolución del total del parque automotor de transporte terrestre de carga 2004-2013. Tomado del “Anuario Estadístico 2013”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (abril de 2014a).

A partir de octubre del 2002, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones puso en marcha el proceso de fiscalización del transporte de carga, lo que originó que muchas empresas inscriban su flota para brindar el servicio de carga tanto a nivel nacional como internacional. La inscripción de la flota vehicular del transporte terrestre de carga por carretera tuvo una tasa de crecimiento de 5.9% en el año 2011; 21.1% en el año 2012 y 13.4% para el año 2013. El último quinquenio, la tasa de inscripción promedio tuvo un crecimiento de 11.3% anual, estos crecimientos sostenidos y su evolución se pueden apreciar en la Figura 4, con un crecimiento sostenido de unidades vehiculares en el periodo 2004 al 2013 el cual continúa manteniéndose hasta la actualidad (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2014b).

Transporte de carga aéreo. El movimiento de carga vía aérea para el año 2013, se concentró principalmente en el ámbito internacional con un 89% de participación, mientras que en el ámbito nacional significó 11%. El año 2013, el servicio de transporte aéreo de carga movilizó cerca de 326 mil toneladas, experimentando un crecimiento de 4.5% en comparación al año anterior. El tráfico aéreo de carga en el ámbito nacional sobrepasó las 36 mil toneladas de carga, representando una disminución de 4.4% en comparación con el año 2012; asimismo en el ámbito internacional superó las 289 mil toneladas registrando un incremento de 5.8%. Dentro de las principales compañías aéreas, tenemos a la empresa Lan Perú, la cual logró el 2013 la mayor participación con un 52%, seguido de las empresas Atsa, Peruvian air line y Star Up con 19%, 10% y 10% respectivamente. Las compañías aéreas Taca Perú y Peruvian Airline, registraron tasas de crecimiento de 86.5% y 36.6% respectivamente durante el año 2013 (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], abril de 2014a).

Transporte de carga acuático. El Sistema Portuario Nacional, de acuerdo al uso de sus instalaciones, se clasifica en terminales de uso público y terminales de uso privado. El

tráfico de carga de estos terminales está compuesto por gráneles sólidos (39.8%), gráneles líquidos (35.4%), en contenedores (20.7%), carga suelta (3.7%) y rodante (0.4%). Entre los gráneles líquidos se tiene principalmente hidrocarburos y en gráneles sólidos, principalmente minerales. Los Terminales Portuarios de uso público, a diferencia de los terminales privados, están obligados a poner la infraestructura portuaria a disposición del público que lo solicite.

Con respecto al arribo de buques en los terminales portuarios de uso público, como se muestra en la Figura 5, en el año 2013 las naves recibidas en el Terminal Portuario del Callao representaron el 72% del total de buques arribados; los terminales portuarios de Paita, Matarani, Salaverry y General de San Martín, en conjunto acogieron el 27% y los otros puertos el 1% restante. Asimismo, destaca el dinamismo exhibido en los Terminales Portuarios de Paita, Matarani y General San Martín con un incremento en el arribo de 10.0%; 11.1% y 13.5% respectivamente; el Terminal Portuario de Callao tuvo un incremento de 4.9%; el Terminal Portuarios de Iquitos al que arribaron 9 naves, tuvo un incremento del 50%, el resto de Terminales Portuarios registraron variaciones negativas (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], abril de 2014a).

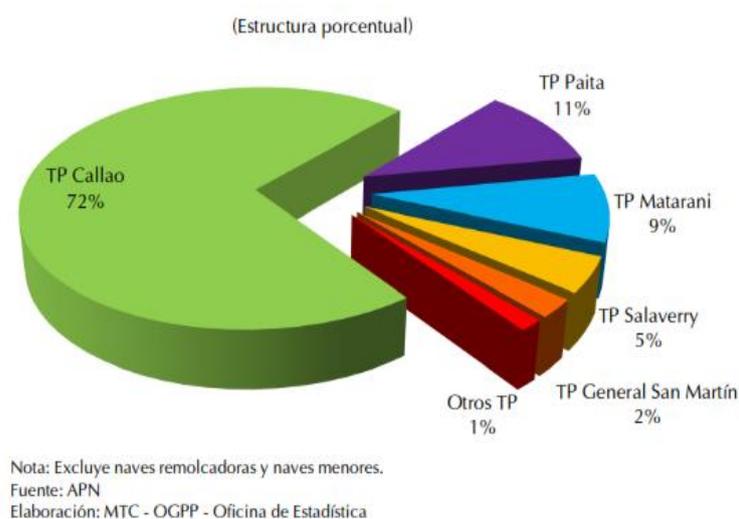


Figura 5. Arribo de buques en terminales portuarios de uso público. Tomado del “Anuario Estadístico 2013”, por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (abril de 2014a).

1.2 Conclusiones

Nos encontramos ante un importante desafío para mejorar la competitividad de la cadena de suministro de nuestro país. Una asociación privada de operadores logísticos 2PL y 3PL, de acuerdo a experiencias en la región y otros países, podría crear una mejora en la transferencia eficiente y oportuna de bienes y servicios, simplificando la cadena logística de sus clientes, mejorando la oferta de los servicios ofrecidos en calidad y extensión. Los operadores logísticos poseen conocimientos especializados con valor a ser transferido a sus usuarios, los cuales a través de la subcontratación de servicios logísticos se convierten en impulsores de la competitividad de las organizaciones y de los países.

En el Perú, existen importantes barreras por superar como el desarrollo de talento especializado en la cadena de suministro, la infraestructura, ganar mayor participación y confianza en las operaciones logísticas de las organizaciones, la inversión en tecnología en un entorno de desaceleración económica; estos desafíos y las oportunidades descritas pueden ser afrontados con una visión integrada desde el sector privado sumando capacidades y estableciendo estándares de servicio de calidad mundial, pudiendo de esta forma responder a los requisitos de la dinámica demanda descrita.

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

En este capítulo estableceremos la Visión, Misión, Valores y Código de Ética de la asociación. Es importante definir los objetivos comunes que nos permitan integrar a la asociación.

2.1 Antecedentes

Dentro de las organizaciones relacionadas al sector logístico se cuenta con: (a) empresas productoras o comercializadoras de bienes, (b) operadores logísticos con servicios limitados y con servicios integrales y (c) gobierno central, gobiernos regionales y municipios. Dentro de los operadores logísticos, existen varios segmentos tales como: empresas dedicadas a servicios portuarios, aéreos, empresas con servicios integrales y empresas para comercio interno, exportaciones e importaciones; mencionado esto, son diversos los intereses, ópticas y prioridades, además de lo fragmentado que resulta la industria.

Luego de analizar la misión y visión de los principales operadores logísticos y registros de aduanas y otros indicadores nacionales sobre las principales empresas (Geschäft, Ransa, AFE, PITS, Talma, YOBEL SCM entre otros), encontramos lineamientos estratégicos que consideran objetivos particulares sin considerar un destino definido y compartido del sector logístico peruano. Las visiones hacen referencia a objetivos cualitativos de confiabilidad, crecimiento y facturación para lograr posiciones de liderazgo en los operadores logísticos latinoamericanos. Sin embargo, muchos de estos objetivos podrían ser más asequibles si se consideran acciones conjuntas de empresas del sector en busca de intereses comunes. Este esfuerzo puede ser agregado las visiones, objetivos y estrategias individuales.

En este contexto de diversidad de intereses, es difícil armar una visión integrada de los diversos actores considerando la atomización del alcance de cada uno y la diversidad de sus actividades. Existen diversos segmentos para esta industria e inexacta declaración pública

de la misión y visión de las diferentes compañías, lo cual no permite definir una idea clara de su futuro.

El Consejo Nacional de Competitividad (CNC), en la agenda de competitividad para el 2014 al 2018, establece varias metas y una declaración sobre su objetivo para este periodo. Sobre el papel del comercio nacional y exterior manifiesta la necesidad de disminuir tiempos y costos, con el fin de mejorar la competitividad del país, favoreciendo la oferta como mecanismo de articular y modernizar el sector.

De este modo se debería armar una misión y visión ideal del sector, que confluya con la visión que tiene el Estado (CNC, 2014) y que satisfaga las expectativas particulares de los miembros. El sector privado debe desarrollar objetivos y estrategias comunes a través de una asociación que permita a todos sus miembros alcanzar un objetivo nacional, en colaboración con el Estado, que permita apalancar las necesidades propias con la condición competitiva que el país debe alcanzar. Por tanto, el plan estratégico propuesto, es desarrollado para los operadores logísticos peruanos y está ligado al desarrollo de esta asociación privada que coordinará el esfuerzo conjunto descrito.

2.2 Visión

“Para el 2021, los operadores logísticos peruanos liderarán el porcentaje de ingresos por tercerización de servicios logísticos versus el PBI en la región Sudamérica Pacífico (Perú, Chile, Colombia y Ecuador), promoviendo la generación de valor, eficiencia y mejora de la calidad del servicio”.

Revisando las siete características (D'Alessio, 2014, pág. 24), de una visión, encontramos en sus diferentes aspectos:

1. Simple, clara y comprensible. En esta visión se expresa el objetivo común de alcanzar la mayor tercerización de servicios logísticos en una región claramente definida (Colombia, Ecuador, Perú y Chile). Con ese enunciado se trata de ser claro y conciso

en decir el objetivo cuantificable a alcanzar y lo que requerirá: promover y desarrollar personas, procesos, infraestructura y tecnología.

2. Ambiciosa, convincente y realista. Si bien es cierto que existen importantes brechas a cubrir, Perú se encuentra en el segundo lugar en la región de acuerdo al Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial en la región como lo muestra la Tabla 5. Por tanto, también se considera que esta visión es alcanzable. Pero al mismo tiempo es retadora, pues Chile, lidera los indicadores logísticos de toda la región latinoamericana. Es decir, alcanzar la posición definida también ubica a Perú en una posición privilegiada en Latinoamérica.

Tabla 5

Índice de Desempeño Logístico

País	2006 – 2010	2011 - 2015
Chile	3.16	3.26
Colombia	2.87	2.64
Ecuador	2.76	2.71
Perú	2.94	2.84

Nota. Tomado de “Índice de desempeño logístico,” de Banco Mundial. Por Banco Mundial (2015). Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ>

3. Horizonte de tiempo: 2021.
4. Alcance: la visión abarca a la región Sudamérica Pacífico, como punto central de atracción de inversiones en la región para desarrollar negocios en el Perú y para desarrollar negocios como país ubicado estratégicamente: país nexa con Brasil y Bolivia.
5. Conocida por todos. Las visiones deben ser compartidas por todos.

6. Expresada con sentido de urgencia. La brecha a cubrirse requiere acciones de aplicación en el corto, mediano y largo plazo. El 2021 marca un horizonte cercano para este emprendimiento, lo que implica medidas urgentes.
7. Idea clara de a donde se desea llegar. Alcanzar el liderazgo implica demostrar capacidad para optimizar la cadena de suministro de sus clientes a través de reducción de costos y de adecuados índices de satisfacción de los clientes finales. Ello generará un incremento del porcentaje de tercerización y un aumento de ingresos para este sector.

2.3 Misión

“Representar los intereses de los Operadores Logísticos e integrar sus propuestas e iniciativas para mejorar sostenidamente el sector logístico peruano, a través del desarrollo y promoción de acciones coordinadas entre sus miembros y acciones privadas-públicas que generen mayores capacidades en personas, procesos, infraestructura y tecnología y que permitan desarrollar negocios atractivos en la misma dirección de la mejora competitiva logística del Perú”

Revisando los nueve criterios de evaluación:

1. Clientes-consumidores: los clientes del sector son las empresas del sector en sus diferentes segmentos. Estos clientes serán favorecidos al mejorar la competitividad de los miembros a través una mejora de sus capacidades.
2. Productos: Desarrollar y promover mejoras en personas, procesos, infraestructura y tecnología.
3. Tecnologías. La implementación continua de nuevas tecnologías es necesaria para favorecer negocios competitivos. La tecnología en manejo de pedidos y gestión de almacenes por ejemplo junto con profesionales competentes, generarán eficiencias en los clientes y harán más competitivos a todos los participantes de la cadena.

4. **Objetivos.** Las industrias del sector se encuentran en desarrollo y a pesar del descenso en la velocidad de crecimiento que requiere cambios en la estrategia de varios actores, esta industria está en crecimiento y con solvencia.
5. **Filosofía de la organización.** Como organización que vela por los intereses del País, la organización cree en mejorar continuamente y considerar el beneficio común y la mejora de la competitividad del país.
6. **Auto concepto.** La organización pertenece a un libre mercado el cual prioriza el desarrollo de competencia. Es también consiente de las prioridades para el País y su desarrollo.
7. **Preocupación por la imagen pública.** La misión deja claro que se busca una mejora competitiva del país además de la mejora de cada miembro de la asociación.
8. **Preocupación por los empleados.** La misión busca que sus asociados desarrollen mejores negocios en los ámbitos nacional e internacional. La orientación de la acción es ganar-ganar.

2.4 Valores

1. Actuamos con honestidad y lealtad; buscamos el bien común
2. Buscamos permanentemente la excelencia
3. Cumplimos nuestros compromisos
4. Tratamos a los miembros con respeto y equidad
5. Cultivamos relaciones de largo plazo con los clientes y otros interesados
6. Trabajamos en equipo
7. Respetamos a la comunidad dónde nos desenvolvemos y al medioambiente

2.5 Código de Ética

Desarrollar y guiar el desarrollo de la oferta de los servicios logísticos en el Perú hacia la excelencia plantea un gran desafío. Se requiere interacción con pares, con entidades

estatales nacionales e interesados privados y públicos internacionales. Cada representante de la organización probablemente se vea enfrentado a una serie de situaciones desafiantes que deben estar claramente enmarcadas en principios éticos a respetar:

1. Aspiración al bien común: los intereses que persiga la asociación son intereses que benefician todos sus miembros.
2. Integridad y profesionalismo: la organización y su reputación dependen de la integridad y profesionalismo que demuestran sus representantes en todo momento.
3. Corrupción y fraude: Por ningún motivo o razón, sus representantes podrán ofrecer o aceptar un soborno, gratificaciones o pagos extras, comisiones clandestinas u otro pago indebido. El ofrecimiento, directo o indirecto, pago, solicitud o aceptación de sobornos en cualquier forma por parte de los representantes, constituyen prácticas inaceptables.
4. Conflicto de interés: Los miembros deben actuar para el mejor beneficio de la organización y del sector en general en todo momento, teniendo prohibido utilizar sus puestos de trabajo para el beneficio y lucro personal.
 - La seguridad es primero: Dirigir la organización con el más alto respeto por la seguridad y la salud, mostrando su compromiso con ello.

2.6 Conclusiones

Los operadores logísticos requieren trabajar en conjunto en sus coincidencias e intereses comunes. Existen elementos en su entorno que pueden ser enfrentados de manera más efectiva estableciendo una representación agremiada que trabaje por lograr parámetros de desempeño sectorial que beneficien a todos sus miembros. Lograr la mayor cantidad porcentual de tercerización de servicios logísticos y colaborar a lograr un desempeño logístico líder en la región, constituye un escalón alcanzable que servirá de plataforma para mayores logros.

Capítulo III. Evaluación Externa

El análisis de la coyuntura global es determinante para el desarrollo de estrategias (D'Alessio, 2012). En el presente capítulo se analizarán los factores externos a los operadores logísticos del país. En base al modelo secuencial del proceso estratégico: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) ventajas competitivas de las naciones y (c) análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, y ecológico (PESTE).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

3.1.1 Intereses nacionales

En julio del 2011, se aprobó oficialmente el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, denominado como Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Los criterios empleados en el desarrollo del Plan Bicentenario se sustentan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, en el desarrollo concebido como libertad y en las Políticas de Estado del Acuerdo Nacional (Centro Nacional de Planamiento Estratégico [CEPLAN], 2011). La Figura 6 muestra la articulación de los seis objetivos del Plan Bicentenario.

La Matriz de Intereses Nacionales elaborada reúne: (a) los seis objetivos fundamentales del Plan Bicentenario; que tiene como meta para el 2021 reducir la pobreza, la desnutrición infantil, mejorar la salud y la educación de todos los peruanos; (b) el Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX 2025 (Resolución Ministerial N° 051-2015-MINCETUR, 2015) que tiene como uno de sus objetivos desarrollar y posicionar al Perú como una plataforma de exportación regional; productiva, logística y de servicios; y (c) el Global Competitiveness Report 2014-2015, elaborado por el World Economic Forum, donde el Perú ocupa el puesto 65 de 144 en cuanto al Índice de Competitividad Global. Esta posición representa un retroceso comparado con años anteriores: en el 2013-2014 ocupó el puesto 61 de 148 (World Economic Forum [WEF], 2015). La matriz elaborada se muestra en la Tabla 6.

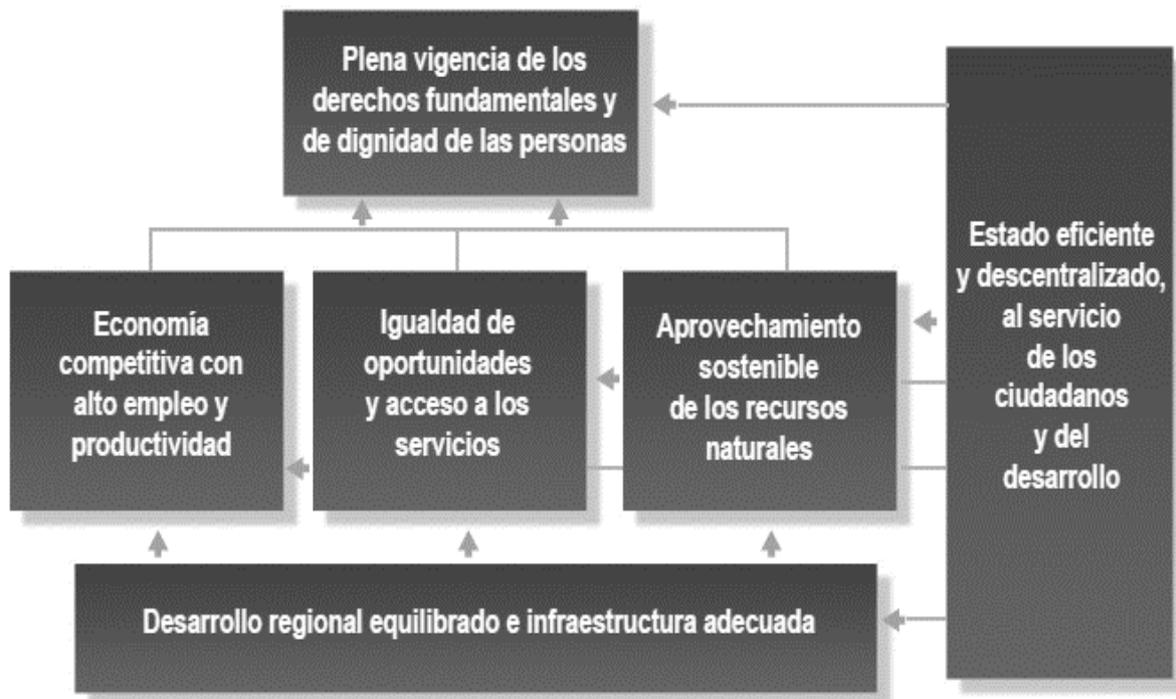


Figura 6. Articulación de los objetivos nacionales.

Tomado de Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) (2011). Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-bicentenario>.

El Índice de Competitividad Global mide doce pilares, agrupadas en tres grupos:

- Requisitos básicos de competitividad: instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico y salud y educación primaria.
- Potenciadores de eficiencia: educación superior, eficiencia de mercados de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica y tamaño de mercado.
- Factores de innovación y sofisticación: sofisticación de los negocios e innovación.

Si se compara con el promedio de la región Latinoamérica y el Caribe, el país está mejor en cuanto a ambiente macroeconómico, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero y tamaño de mercado. Todos estos factores posicionan al Perú como un país impulsado por eficiencia, tal como lo demuestra la Figura 7.

Stage of development

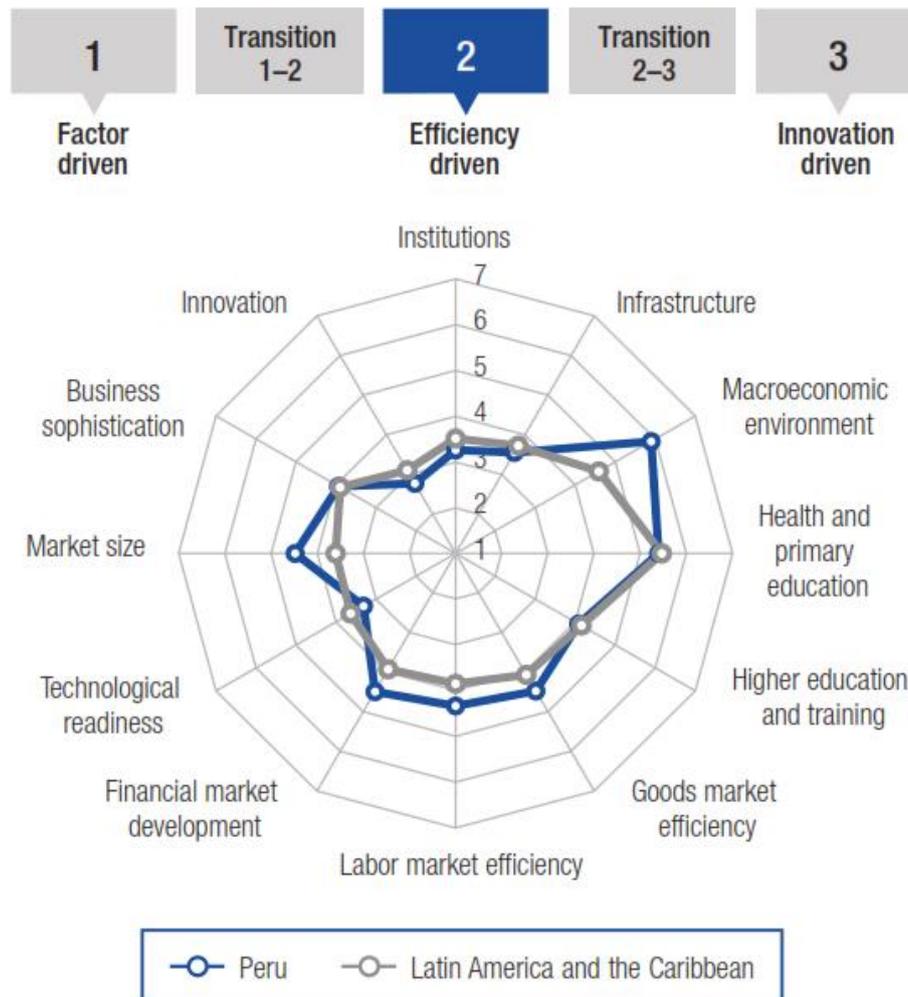


Figura 7. Pilares de competitividad del Perú con respecto a Latinoamérica y el Caribe. Tomado de *Global Competitiveness Report 2014-2015*, por World Economic Forum (2015). Perú-Key indicators Recuperados de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=PER>

El Global Competitiveness Report también analiza las principales barreras para hacer negocios en los países. Los resultados se obtienen de una encuesta en donde se pregunta por los cinco grandes problemas para hacer negocios y que estos se ponderen del 1 (más problemático) al 5 (menos problemático). En el caso peruano, las cinco grandes barreras son: (a) burocracia gubernamental ineficiente; (b) corrupción; (c) regulaciones laborales restrictivas; (d) oferta de infraestructura inadecuada; y (e) inadecuada educación de la fuerza laboral, ver Figura 8.

The most problematic factors for doing business

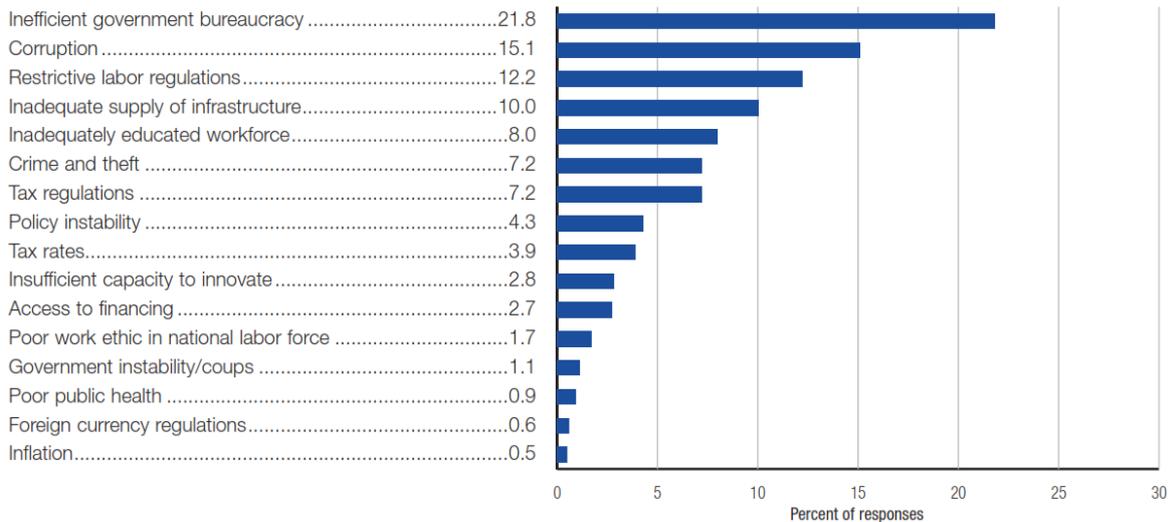


Figura 8. Factores más problemáticos para hacer negocios. 2015.
Tomado de *Global Competitiveness Report 2014-2015*, por World Economic Forum (2015).
Perú-key indicators.
Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/economies/#economy=PER>

Tabla 6.

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Intensidad del interés		
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio) Periférico (molesto)
1. Estabilidad política y económica.	EE.UU.		(Venezuela) Chile Ecuador Colombia
2. Integración a la economía mundial (TLCs).		EE.UU. China	
3. Competitividad del país.		(Chile) Colombia Ecuador	
4. Democracia y Estado de derecho.		EE.UU.	

Nota. Los intereses opuestos están entre paréntesis. Los intereses comunes se muestran sin paréntesis.

3.1.2 Potencial nacional

Con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades de la Nación es necesario analizar los siguientes dominios: demográficos, geográficos, económico, tecnológico-científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo y militar.

Demográfico. Según proyecciones la población del Perú al 2015, asciende a 31,151,643 habitantes, lo cual significa un aumento de 337,468 habitantes más en comparación al año 2014 (año en el cual la población se incrementó a una tasa de crecimiento promedio anual de 1.10%). Existe una marcada migración hacia la costa lo que favoreció el aumento de los PBI en cada región de modo independiente, sobretudo en la costa (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015).

Geográfico. Perú es un país Sudamericano, litoral, andino, altiplánico, amazónico y antártico. Situado en la parte central y occidental de América del Sur. Asimismo, conforman su territorio las 200 millas del mar del territorio del Océano Pacífico y la respectiva plataforma continental. Perú tiene un área de 1'285,215.6 kilómetros cuadrados incluyendo el territorio de las Islas del Mar Pacífico Peruano y la parte peruana del Lago Titicaca, el cual es el lago navegable más alto del mundo. Pertenece a la cuenca del pacífico y sus mercados potenciales, al relacionarlos con el eje andino o el eje amazónico suman importancia.

Estas características geográficas del Perú constituyen una fortaleza estratégica del país, porque se encuentra dentro de la cuenca del Pacífico Sur, en el centro de Sudamérica; y goza, además de fácil acceso a los Estados Unidos y al Sudeste Asiático, lo cual sumado a la participación en el Asia Pacific Economic Cooperation (APEC), la Comunidad Andina de Naciones (CAN), y las firmas del Tratados de Libre Comercio (TCLs) facilita el comercio con los principales mercados mundiales. Sin embargo, es importante mencionar que el Perú se encuentra situado en la zona denominada Cinturón de Fuego del Pacífico, donde se registra aproximadamente el 85% de la actividad sísmica mundial (Tavera, 2015). Por lo que los

planes y proyectos deben considerar desde la ubicación, diseño constructivo, ejecución y operación, programas de mitigación de riesgos y planes de contingencia.

Económico. La economía peruana ha presentado un crecimiento sostenible en los últimos 10 años; el Producto Bruto Interno Real (PBI) en el 2013 fue de 456,787 millones de soles, sin embargo, el 2014 fue el año donde presentó su menor tasa de crecimiento de los últimos 5 años (2.4%), ver Figura 9. Fueron cuatro los sectores los que contribuyeron al crecimiento del PBI: (a) comercio; (b) construcción; (c) servicios a empresas; y (d) transporte y comunicación. Por otra parte, Moody’s Investor analizó las perspectivas de crecimiento económico para los países de la región, y destaca que ubica al Perú en el rango de expansión alta. Entre el 2015 y 2016 -proyecta- solo crecería menos que Bolivia y Panamá (Moody’s ratifica perspectiva ‘estable’ para rating de deuda peruana, 2015). La Figura 10 muestra la evolución de la inflación y su variación porcentual con respecto a los últimos doce meses, se aprecia una tendencia creciente a fin del 2015 debido a la desaceleración económica y el incremento del tipo de cambio.

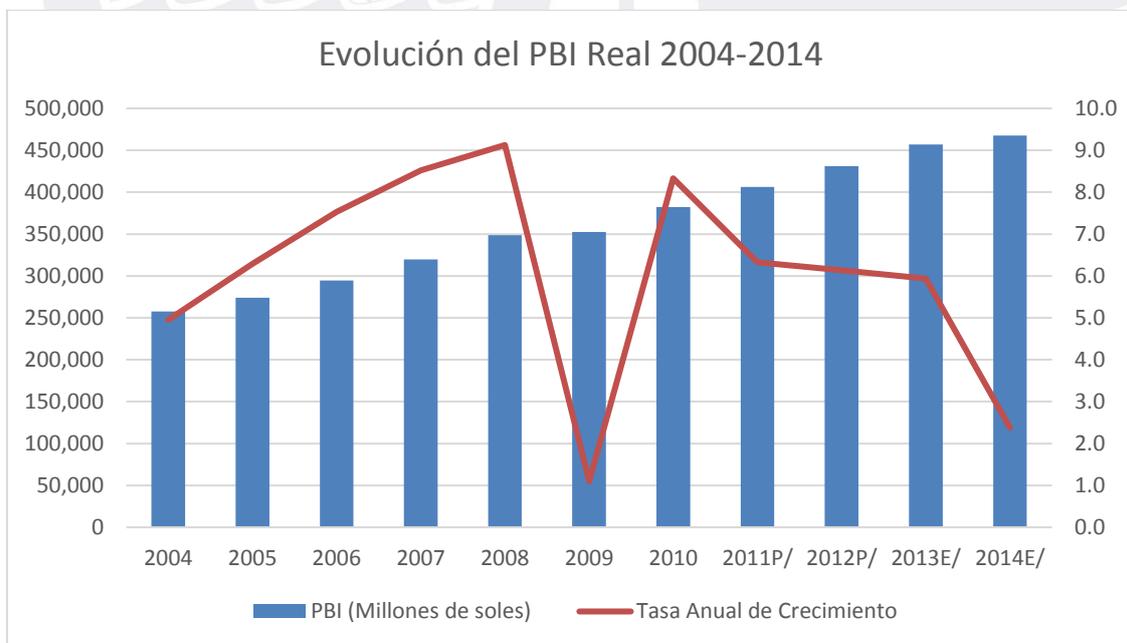


Figura 9. Evolución del PBI nacional real (2004 – 2014). Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015).

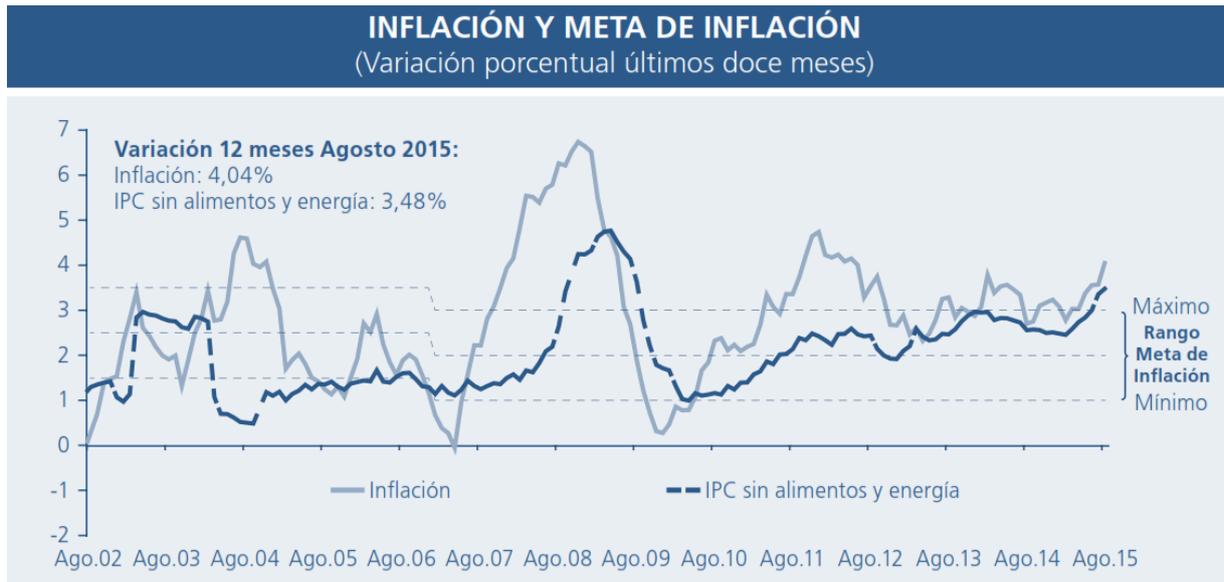


Figura 10. Inflación y meta de inflación.

Tomado de “Reporte de Inflación”, por Banco Central de Reserva del Perú, setiembre de 2015b.

Otro factor económico a contemplar es el tipo de cambio. Este es importante en el sector logístico; puesto que tiene un impacto directo en el costo de los fletes de transporte de carga. Entre mayo y agosto de 2015, el tipo de cambio mantuvo su tendencia al alza producto de la mayor proximidad del fin de la política monetaria expansiva de la Reserva Federal, la devaluación del Yuan en agosto, y los temores por una mayor desaceleración de la economía China (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015a). La Figura 11 muestra la evolución del tipo de cambio. La fortaleza de la dimensión económica, es que al ser un país que presenta sólidas bases macroeconómicas, continúa en la mira de los inversionistas extranjeros, por presentar buenos indicadores en comparación con la región.

Tecnológico. El factor tecnológico representa una desventaja para el país. El Perú sólo invierte el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología mientras que Chile destina el 0.5%, lo que representa un pésimo desempeño de nuestro país, si consideramos que esta tasa se encuentra directamente relacionado con la competitividad, la generación de empleos y el crecimiento

económico de mediano y largo plazo (Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%, 2014).



Figura 11. Tipo de cambio e intervención en el mercado cambiario. Tomado de “Reporte de Inflación”, por Banco Central de Reserva del Perú, setiembre de 2015b.

Esta es una situación común en la mayoría de los países latinoamericanos, que se caracterizan por su poca producción en estudios de investigación, y desarrollo tecnológico de sus productos de exportación. De acuerdo a ranking de los índices de competitividad el Perú ocupa el puesto 92 en disponibilidad de tecnología y el puesto 118 en calidad de instituciones de investigación científica (World Economic Forum [WEF], 2015). Estas características constituyen una debilidad, además para los operadores logísticos, aún existe una brecha en el capital humano especializado en operaciones logísticas.

Histórico-Social-Psicológico. Perú es un país de una dinámica histórica; desde la conquista de los españoles en 1532, independencia del país en 1821, guerras con países limítrofes, ataques terroristas (Sendero Luminosos); hasta diferentes tipos de Gobierno, culminando en modelos neoliberales y democráticos. Por otro lado, las guerras con países vecinos han propiciado que se mantengan rivalidades con Ecuador y Chile, lo que afecta a la

integración regional, los cuales, gracias a las mejores relaciones exteriores, se vienen superando.

Además, la informalidad es una característica del país, y la idiosincrasia del peruano se caracteriza por definir al exitoso como “el más vivo”, también en el Perú aún tenemos diferencia entre clases sociales y niveles de ingreso, lo que mantiene el resentimiento de los más pobres, estos aspectos frenan el desarrollo del país. Los niveles de aprobación del Gobierno del Presidente Ollanta Humala no son alentadores, a diciembre del 2015 solo tiene una aprobación del 16% (Ipsos, 2015). Los aspectos descritos, generan debilidades, como la costumbre por la informalidad, el conformismo y la falta de visión global hacia el largo plazo.

Organizacional / Administrativo. Este factor constituye una debilidad para el país si se considera que la gestión pública se ha caracterizado por ser burocrática y corrupta, además de existir la percepción de que el país es guiado por intereses políticos de determinados grupos de poder. De acuerdo a la legislación vigente el Perú es democrático, social, independiente, soberano e indivisible y el Gobierno es unitario, representativo y descentralizado (Presidencia del Consejo de Ministros, 1993). Una fortaleza es la existencia del Programa de Modernización del Estado, con la cual se busca mejorar el desarrollo de las regiones y el aprovechamiento de los recursos.

Militar. El presupuesto asignado para el 2015 al Ministerio de Defensa es de 7,073.3 millones de soles, que serán destinado a financiar la adquisición de ocho helicópteros para transporte de pasajeros y carga; costear el mantenimiento de diez aviones SU25, y cubrir el lanzamiento del buque escuela a vela ‘Unión’, previsto para octubre del 2015; y la construcción de dos patrulleras, a cargo del SIMA (El presupuesto para el 2015 será de S/. 130.621 millones, 2014). En comparación con nuestros países vecinos, el presupuesto que asigna el Estado al gasto en defensa es inferior, lo que representa una desventaja en la región.

La importancia de que el Perú cuente con un potencial militar es vital, para afrontar amenazas externas y sobre todo para mantener la seguridad interna, ya que en el interior del país aún existe poco control de amenazas internas como el narcotráfico y el terrorismo.

3.1.3 Principios cardinales

Influencia de terceras partes. El Perú tiene acuerdos comerciales con Cuba, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela, APEC, CAN y AdP (Alianza del Pacífico), lo que facilita la importación y exportación con estos países, además de contribuir de manera directa a la economía del país. También participa en la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA), que tiene como objetivo la creación de diez corredores regionales. La apertura del país a más mercados diversificará el riesgo y evitará depender de los Estados Unidos por alta participación en el comercio internacional.

Lazos pasados y presentes. El Perú tiene una historia de conflictos limítrofes con los países vecinos, Ecuador y Chile; los cuales ya fueron cerrados. En 1998 se suscribió el Acuerdo de Paz de Brasilia; superando de manera definitiva las diferencias limítrofes para el logro de objetivos comunes. Y en el 2014, se superaron los problemas de disputas de límites marítimos con el país del sur, Chile. A pesar de estas diferencias territoriales, como se mencionó previamente, existen relaciones comerciales con ambos países generándose una sana guerra comercial con sus vecinos, Ecuador y Chile.

Contrabalance de intereses. Las relaciones diplomáticas del país, especialmente con Chile, de alguna manera se han visto mermadas por temas como la delimitación marítima o los casos de espionaje descubiertos, sin embargo, ello no ha impedido que se mantengan vínculos comerciales. Cabe destacar, que este país en los últimos años ha incrementado su inversión en el Perú. También se debe tener en cuenta el reclamo internacional de Bolivia contra Chile por una salida libre hacia el Pacífico y su afectación a la situación bilateral.

Conservación de los enemigos. A pesar que existe una rivalidad entre Perú y Chile por problemas limítrofes históricos, y porque denominan como propios de su país muchos productos naturales que son originarios del Perú, las exportaciones a éste país no son nada despreciables. Es el segundo país, seguido por Brasil, considerado como importante por el monto de exportaciones realizadas durante el 2014. Además, Perú ve en Chile a un referente en innovación, tecnología, entre otros, lo cual afirma que, a pesar de la rivalidad, existe una relación positiva al tomarse como influyente y genera aumento de competitividad. Chile, en la actualidad lidera la región y se ubica en el ranking de competitividad del WEF, en el puesto 33 mientras que Perú se ubica en el puesto 65 (World Economic Forum [WEF], 2015)

3.1.4 Influencia del análisis de los operadores logísticos

La ubicación geográfica del Perú constituye una fortaleza estratégica para el país, en la cuenca del Pacífico Sur, con fácil acceso a los Estados Unidos y al Sudeste Asiático, facilitando el comercio con los principales mercados mundiales. El cumplimiento integral de los objetivos nacionales y regionales para desarrollar y posicionar al Perú como una plataforma de exportación regional; productiva, logística y de servicios; establecidos en el Plan Bicentenario y el Plan Estratégico Exportador al 2025 suponen un importante pilar para el desarrollo del sector logístico, en especial los que se refieren al mejoramiento de la competitividad del país, de acuerdo a las mediciones de desempeño del Global Competitiveness Report, involucrando el desarrollo de tecnología y al desarrollo de todos los actores de la logística peruana, como puertos y sus administradores, agentes y operadores logísticos.

Para ser atractivos a las cadenas de comercio exterior impulsados por las grandes transnacionales, se requieren no solo aranceles bajos, sino tiempos, costos e industrias que les puedan proveer partes para sus productos, esto quiere decir que el comercio internacional no solo es exportar e importar sino también ser un país de paso atractivo en la región. Países

como Colombia y Ecuador, tienen los mismos o incluso mayores desafíos que el Perú en este sector, lo cual les dificulta tener operadores logísticos realmente competitivos con alguna presencia regional, en contraparte los operadores logísticos chilenos tienen un mejor desempeño en sus operaciones.

3.2 Análisis Competitivo del País

Los determinantes de las ventajas competitivas de sector logístico peruano se estudiarán dentro de la cuenca del Pacífico Sur, es decir en la región conformada por Chile, Colombia y Ecuador en base al modelo de diamante de Porter.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú en los últimos años debido a su crecimiento económico, ha experimentado el desarrollo de los principales sectores de la economía y la ejecución de muchos proyectos de infraestructura de mediana y gran envergadura, por lo que la mano de obra peruana ha pasado ya por una curva de aprendizaje muy importante y ha adquirido competencias a partir de la implementación de las mejores prácticas de nivel mundial.

En cuanto a la infraestructura, el Perú presenta una considerable brecha de inversión. La brecha de infraestructura para el periodo 2012-2021 asciende a 87,975 millones de dólares, de los cuales resalta la brecha en energía (37.5%), transporte (23.8%) y telecomunicaciones (21.8%) (Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN), 2012), ver mayor detalle en Tabla 7. Este aspecto afecta de manera negativa al desarrollo del sector logístico del país, especialmente la brecha en transporte, ya que muchos productos agrícolas viajan por redes viales hacia los principales mercados del país para la venta interna y hacia Lima para las ventas en el extranjero. La falta de desarrollo en telecomunicaciones también es crítica para todos los sectores de la economía, no solo el logístico, y más en una época en la que la información viaja de un rincón del mundo a otro en minutos, con lo que se ha convertido en uno de los bienes más valiosos de una organización.

Tabla 7

Brecha de Inversión en Infraestructura 2012 – 2021.

Sector	Brecha (millones de US\$)	Porcentaje
Telecomunicaciones	19,170	21.8
Banda Ancha	11,852	
Telefonía móvil	4,973	
Telefonía fija	2,345	
Agua y saneamiento	5,335	6.1
Agua potable	1,569	
Alcantarillado y tratamiento de aguas servidas	3,766	
Infraestructura hidráulica	8,682	9.9
Transporte	29,935	23.8
Redes viales	12,791	
Ferrocarriles	7,308	
Puertos	708	
Aeropuertos	128	
Energía	32,987	37.5
Electricidad	32,297	
Hidrocarburos	690	
Salud	478	0.5
Educación	388	0.4

Nota. Adaptado de “Plan Nacional de Infraestructura 2012-2021,” por Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN) (2012), Lima, Perú. Recuperado de http://www.afin.org.pe/images/publicaciones/estudios/plan_nacional_de_infraestructura_2012_2021.pdf

Los recursos naturales del Perú (incluyendo sus atractivos culturales y geográficos para el turismo) le dan una mayor oportunidad para el éxito económico en comparación con países que solo pueden depender de salarios bajos en el sector manufacturero. Las industrias de la minería, forestal y pesca, agricultura y ganadería ofrecen una oportunidad de desarrollo en un periodo en que la industrialización china e india demanda recursos naturales (Chacaltana, Jaramillo, & Yamada, 2005). El Perú es considerado como uno de los 12 países en el mundo con mega diversidad de zonas de vida (84 de 117), de climas (28 de 32), de especies de plantas (10% del total mundial), de especies vegetales (4,400), entre otros aspectos.

En líneas generales, se puede decir que las condiciones de los factores resultan favorables, pero se requiere mejorar en el desarrollo de infraestructura y la especialización del recurso humano específicamente en la optimización del desempeño logístico.

3.2.2 Condiciones de la demanda.

Parte del desarrollo que ha experimentado el país en los últimos años se debe a la implementación de una ambiciosa política de apertura comercial que ha permitido al país contar hoy con 17 acuerdos comerciales en vigencia con las principales economías del mundo, entre ellas, Estados Unidos, Unión Europea, China y Japón. Asimismo, el Perú mantiene importantes procesos de negociación en curso, como el caso de la Alianza del Pacífico y el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP, por sus siglas en inglés), foros de integración formados por países con sólidas políticas macroeconómicas y de desarrollo, así como un clima favorable para la inversión (Resolución Ministerial N° 051-2015-MINCETUR, 2015).

El comercio exterior del Perú ha experimentado cambios importantes en la última década. Las exportaciones peruanas pasaron de un monto de US\$ 8,995 millones en el año 2003, a un valor de US\$ 42,564 millones en el año 2013, destacando el desarrollo de las exportaciones no tradicionales, que alcanzaron un valor de US\$ 11,074 millones. A pesar del crecimiento experimentado, la composición de las exportaciones se mantuvo estable durante el periodo 2003-2013, concentrando los productos tradicionales más del 70% del total exportado y creciendo a una tasa promedio anual de 17%. En este sector, destacaron las exportaciones de productos minerales como el oro, cobre, plomo y zinc, que representaron el 52% del total exportado (promedio 2003-2013). Por otro lado, las exportaciones no tradicionales crecieron en 16% (promedio anual), siendo el rubro más representativo el agropecuario que alcanzó una participación del 8% en el total exportado durante el 2013.

Exportaciones, importaciones y saldo comercial, 2003 – 2013
(US\$ Miles de millones)

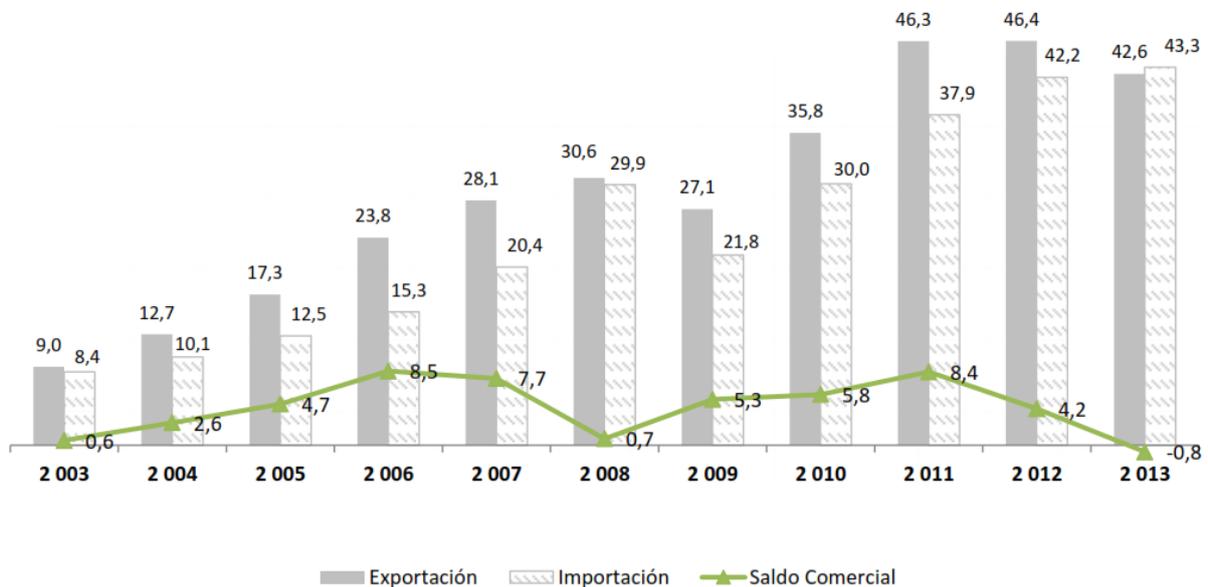


Figura 12. Exportaciones, importaciones y saldo comercial, 2003-2013.

Tomado de “Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX 2025 por MINCETUR (2015).

Sin embargo, se observa desde el 2012 una tendencia decreciente. “Las exportaciones bajaron en -2% el 2012, en -10% el 2013 y -9% el 2014. Entre enero y julio del 2015 los envíos al exterior ya acumulan una caída de -15%” (Exportaciones peruanas bajarían el 2015 por cuarto año consecutivo, 2015). El entorno adverso que incluye una reducción de la demanda de los commodities, reducción de expectativas de crecimiento de China y la variación del tipo de cambio, genera este escenario susceptible a tener mayores reducciones en el 2016 producto de nuevas variables tales como el Fenómeno del Niño y las elecciones presidenciales.

Afortunadamente el Estado ha reconocido el rol crucial de las exportaciones para el crecimiento del país, así como para mejorar su posición competitiva a nivel regional y mundial. MINCETUR ha coordinado la participación de diversas instituciones estatales y privadas para desarrollar el Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX al 2025. Este plan

pretende llevar a mercados internacionales específicos a las empresas, productos y servicios peruanos a través del desarrollo de una visión exportadora de todos los actores y el desarrollo de un marco legal e infraestructura apropiados que puedan hacerlos competitivos.

3.2.3 Sectores relacionados y de apoyo.

Entre los sectores afines y auxiliares que forman parte del proceso productivo, que permiten la innovación y mejora, están asociados con la oferta de infraestructura multimodal de transporte debido a que requieren la interacción de actividades de muchas organizaciones de la cadena productiva y comercial. Incluyen todas las operaciones necesarias para asegurar la entrega de mercancías a los clientes con un adecuado estándar de calidad. Comprenden además la planificación de las redes de origen y destino de las mercancías, manejo de carga, almacenaje y distribución, la organización de los modos de transporte y gestión aduanera (Concejo Nacional de Competitividad [CNC], 2014). El índice peruano de desempeño logístico al 2015 es de 2.84 de 7, bajo en comparación Chile (3.26) y México (3.13) (World Economic Forum [WEF], 2015).

Entre agosto de 2011 y diciembre de 2014 se han rehabilitado y mejorado 5646 kilómetros de carreteras de la red vial nacional, con una inversión de S/. 14 640 millones, que incluyen tanto inversión pública como cofinanciamiento en concesiones. Este esfuerzo ha permitido que hoy contemos con 17 411 kilómetros de carreteras pavimentadas en el Perú, cifra que equivale al 75,5% de la red vial nacional (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2015c).

El Sistema Nacional de Puertos está compuesto de una red de 134 instalaciones, de las cuales 60 son marítimos y de estos, por su magnitud, catorce son de especial importancia, siendo el sector privado el que controla los más relevantes: Callao – Muelle Sur (DP World), Callao – Muelle Norte (APM Terminals), Paita (Terminales Portuarios Euroandinos) y Matarani (TISUR). La red aérea nacional consta de 136 instalaciones aeroportuarias, 74

aeródromos, 12 aeropuertos nacionales, 11 aeropuerto internacionales y 39 helipuertos, de las cuales 19 fueron concesionadas al sector privado (Concejo Nacional de Competitividad [CNC], 2014).

3.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En relación con las estrategias, se debe incorporar la necesidad de contar con un marco regulatorio que propicie el crecimiento de los operadores logísticos, que estimule la inversión privada y mejore los procesos logísticos para hacerlos eficientes en la región. El incremento del comercio explicado por los procesos de apertura comercial, la globalización, la intensificación del comercio electrónico, así como la mayor participación de las economías en desarrollo en las cadenas de suministro globales. Dada la importancia de la facilitación de comercio exterior en la economía mundial, en la Conferencia Ministerial de la Organización Mundial de Comercio (OMC) realizada el 7 de diciembre de 2013 se suscribió el "Acuerdo sobre Facilitación del Comercio", el cual contiene medidas para simplificar procedimientos asociados al comercio exterior (Resolución Ministerial N° 051-2015-MINCETUR, 2015).

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Respecto a la estabilidad política, las empresas peruanas y extranjeras de los distintos sectores desarrollan sus operaciones dentro del país, bajo un marco de amplia estabilidad política y macroeconómica, según el modelo económico que funciona desde 1990. El riesgo país (EMBIG Perú) viene con una tendencia alcista desde mayo del 2015 pues en agosto llegó a 217 puntos básicos (pb) y en la semana del 15 al 22 de setiembre, ha sido de 232 pb; sin embargo, se mantiene por debajo del índice de riesgo de la región latinoamericana (EMBIG Latam), que se encuentra en 591 pb, después de haber subido 30 de estas unidades (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015a). A pesar de contar con políticas y sistemas que favorecen a las inversiones, tanto nacionales e internacionales, el Perú no ha

implementado planes de crecimiento como lo ha realizado Colombia, que permitan el crecimiento de la clase media, así como la falta de medidas para combatir la informalidad laboral.

Sin embargo, más allá de las situaciones expuestas cabe indicar que el panorama político del país en los últimos años indica que el Perú vive en un Estado de derecho pues la vida de la nación se guía bajo leyes que buscan armonizar la convivencia de todos los habitantes. Aun cuando algunos sectores de la población se opongan al gobierno o generen conflictos sociales, ambos están representados por las autoridades elegidas y proclamadas mediante un sistema electoral. Además, existen relaciones entre los diversos poderes estatales que en líneas generales permiten que las libertades civiles se respeten, los derechos humanos se preserven y la libertad de expresión se mantenga (Mogrovejo, Vanhuynegem, & Vásquez, 2012).

Perú ha terminado un proceso de elecciones presidenciales y de representantes al Congreso en junio del 2016. Este proceso ha generado como resultado tener al representante de Peruanos por el Cambio, Pedro Pablo Kuczynski, como Presidente de la República pero una mayoría parlamentaria de Fuerza Popular con 73 representantes, versus los 18 representantes del partido de Kuczynski y los 20 representantes de la agrupación de izquierda Frente Amplio. Sin duda este panorama trae retos que deben ser manejados adecuadamente por los involucrados para generar resultados beneficiosos para el país en este entorno de presión política.

Los representantes al Congreso son piezas importantes del entorno político, aunque no son los únicos, pues existen otros actores como periodistas, empresarios, líderes internacionales, entre otros. “Sin embargo, el factor crítico que puede inclinar la balanza de unos y otros es la opinión pública. Si PPK gana apoyo popular, los parlamentarios tenderán a ser más condescendientes con su gestión; si pierde apoyo popular, la prensa se tornará más

crítica y los inversionistas más aprensivos” (Torres, 2016). Kuczynski debe concentrarse en las prioridades de la población para capitalizar su apoyo y de esa forma manejar el entorno político; dentro de esas prioridades, la inseguridad ciudadana y la reactivación de las inversiones públicas y privadas, destacan marcadamente y coinciden con las prioridades de la Fuerza Popular. Por tanto, para manejar el entorno político de manera favorable son críticos los primeros pasos en estas materias y los equipos que se formen para hacerlas funcionar.

Por otra parte la estabilidad jurídica a las inversiones fue otorgada en su momento tanto con el Decreto Legislativo N° 662 o Ley de Promoción de la Inversión Extranjera, firmado en el 2 de setiembre de 1991, como con el Decreto Legislativo N° 757 o Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada, firmado el 13 de noviembre de 1991, además de varios otros instrumentos legales tales como el Decreto Supremo N° 162-92-EF, la Ley 27342, la Ley 27343, la Ley 27909, el Decreto Legislativo N° 1011, entre otros, que básicamente intentaban establecer los lineamientos para volver atractivo al país ante las posibles inversiones privadas, además de evitar que sea el Estado quien pudiese alterar de alguna manera las reglas de juego de modo intempestivo, con lo cual se perjudicaría de manera importante a la sociedad en su conjunto. Vale decir también que dicho tipo de inversión se ha convertido indiscutiblemente en la razón fundamental por la que se alcanzó el desarrollo observado durante los últimos 20 años (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUS), 2012). Por otro lado, el Estado promulgo en el año 2008 la Ley N° 29245 “Ley que regula los servicios de Tercerización” en donde se indica los casos en los que procede dichos servicios. En ese mismo año, se aprobaron también el Reglamento de la Ley N°2924 y el Decreto Legislativo N° 1038, y que regulan los servicios de Tercerización mediante el Decreto Supremo N° 006-2008-TR.

Sin embargo, la regulación existente no es facilitadora de los negocios. “Según el ranking mundial de competitividad publicado por el World Economic Forum (WEF) el Perú

cayo 14 puestos en regulación gubernamental y se ubicó en la posición 127 de 144 países” (Semana Económica, 2014, p. 7). Por tanto, esta es una oportunidad de colaboración que, con el soporte privado, permita regular con sentido práctico y que cree un ambiente atractivo para los negocios sin dejar de lado el papel del Estado.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El actual escenario presenta, un entorno de desaceleración. Apoyo (2015) muestra, a diciembre del 2015, “que la economía del Perú sigue débil con excepción de la minería y el gasto público”. La minería es impulsada por el inicio de operación de proyectos existentes (Cerro Verde y Constancia) y la inversión pública reporta mejoras debido al incremento del gasto de gobiernos regionales, típico del fin de períodos presidenciales. Considerando el impulso de estos sectores, el PBI proyectado para el cuarto trimestre del año asciende a 4.0% respecto al mismo periodo del 2014. Ver Figura 13.

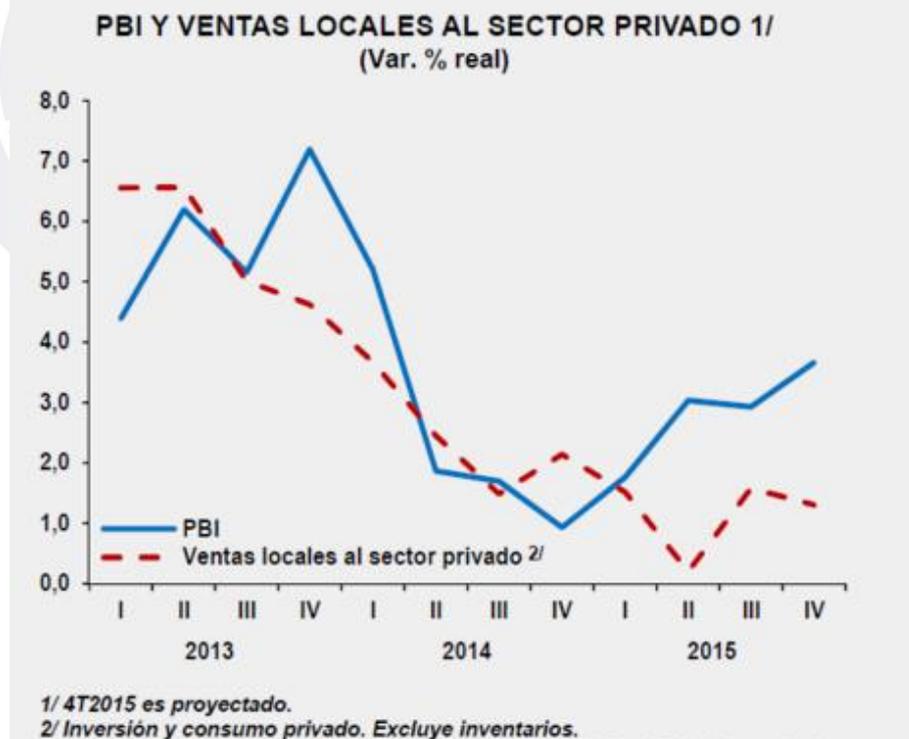


Figura 13. PBI y Ventas locales al sector privado.
Tomado de “Monitoreo de la Actividad Económica, SAE diciembre 2015” por Apoyo Consultoría (2015).

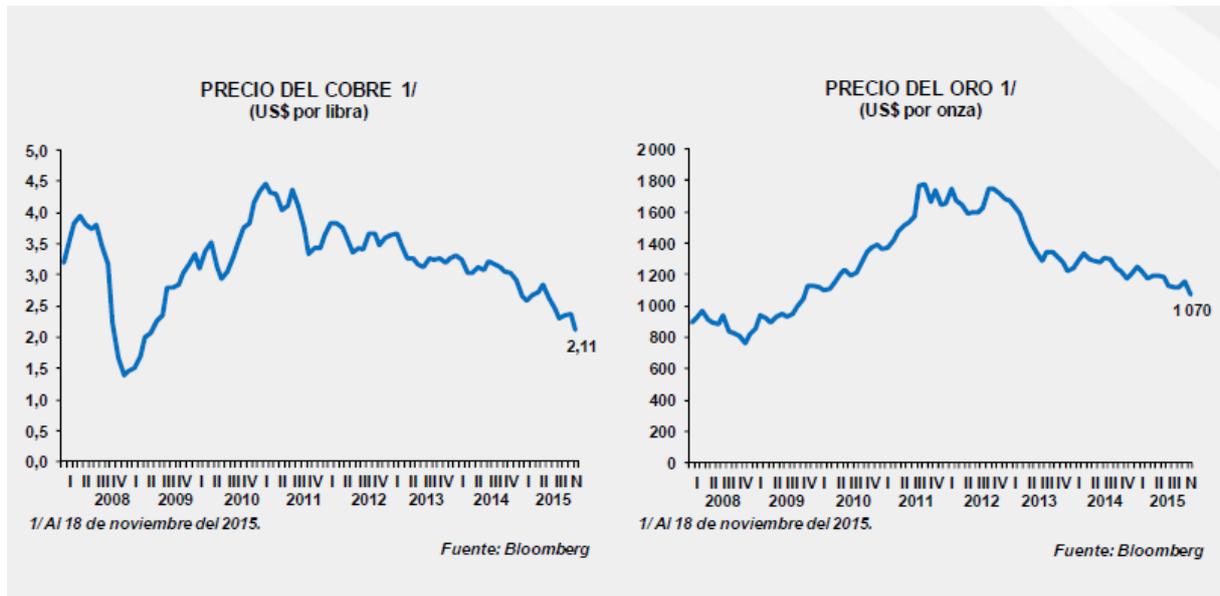


Figura 14. Precios del oro y el cobre llegan a sus precios más bajos en 6 años. Tomado de “Monitoreo de la Actividad Económica, SAE noviembre 2015” por Apoyo Consultoría (2015).

Sin el apoyo de los sectores mencionados, la economía muestra signos de debilidad como la disminución de exportaciones no tradicionales en 10% y la disminución de la inversión privada en 4% (Apoyo, 2015). Este escenario es impulsado por la disminución del precio de los commodities a nivel global, entre los que se encuentran el oro y el cobre que alcanzaron sus precios más bajos en los últimos 6 años (ver Figura 14).

Al entorno descrito también se adiciona mayores presiones sobre el tipo de cambio. “El dólar cerró el 2015 con una expansión de 14,56%, la más pronunciada en 17 años, en medio de las expectativas de un alza de la tasa clave estadounidense y ante un descenso de los precios de los metales” (El dólar despidió el 2015 con su mayor alza en 17 años, 01 de enero del 2016). Se agregan además presiones provenientes la incertidumbre asociada a la campaña electoral y al riesgo de “efecto contagio” por la fragilidad económica y política de Brasil, Argentina y Venezuela (Apoyo, 2015). Todo lo mencionado presionará a un incremento adicional del tipo de cambio durante el año 2016.

Un elemento clave para aumentar el crecimiento es el incremento de la inversión pública especialmente en infraestructura, elemento clave para la optimización de operaciones de los operadores logísticos. Gran parte de la red de caminos en el Perú, especialmente en la sierra y selva, está compuesta por caminos de poco tránsito que no pueden concesionarse y que por lo tanto sólo pueden ser construidos con inversión pública. “Según el reporte de la WEF, si el Perú logra pavimentar estas regiones los costos de los envíos nacionales se reducirán entre 15 y 20% y aumentarían las exportaciones totales entre 10 y 23%” (Semana Económica, 2014, p. 10).

Pero la menor recaudación producto de la reducción de precios de los *commodities* y la desaceleración económica ha originado déficit fiscal por lo que la inversión en infraestructura sólo puede ser soportada por deuda. “La deuda pública del Perú equivale hoy a 22% del PBI, un ratio muy favorable comparado con otros países de la región (en Colombia asciende a 51% y en Brasil a 70%) y del mundo (en España es de 99%, mientras que en Italia de 133%)” (Castagnola, 2015). Por tanto, la inversión sostenida en infraestructura es viable y puede ser soportada por el Estado a través de diversos mecanismos.

La inversión en infraestructura es considerada por los diversos planes nacionales entre los que destacan el Plan Estratégico Nacional Exportador PENX 2025. Este plan considera como uno de sus objetivos estratégicos desarrollar y posicionar al Perú como una plataforma de exportación regional y entre sus pilares esta la Facilitación del Comercio Exterior y Eficiencia de la Cadena Logística Internacional (MINCETUR, 2015, p. 54). Las actividades requeridas dentro de este alcance se relacionan a la promoción de inversión pública y privada de proyectos de infraestructura, desarrollo e implementación de redes de plataformas logísticas para el comercio exterior entre otros.

Para mejorar la competitividad logística con proyectos de infraestructura se requiere implementar un sistema de transporte de carga multimodal. “La competitividad en

infraestructura no sólo depende de cerrar la brecha de inversión, sino también hacerlo desde una visión integral que interrelacione carreteras, vías férreas, puertos y aeropuertos” (Semana Económica, 2014, p. 10). Según el Plan Nacional de Infraestructura 2016-2025 (AFIN, 2015, p.170), no existen planes integrados de infraestructura integrados con las necesidades logísticas ni la visión estratégica del país. Esta es una oportunidad para colaboración entre el sector privado y público, permitiendo priorizar las inversiones necesarias.

Desde el punto de vista regional, el Perú también se encuentra comprometido en iniciativas de inversión de infraestructura que beneficiarán al sector de operadores logísticos, a través de proyectos prioritarios de integración (API). La API fue elaborada por los doce países de América del Sur en el marco del Consejo Suramericano de Infraestructura y Planeamiento (COSIPLAN), y su compromiso renovado por los Presidentes en la Sexta Reunión del Consejo de Jefas y Jefes de Estado de UNASUR (Lima, noviembre de 2012). La Agenda de Proyectos Prioritarios de Integración (API) consiste en un conjunto de 31 proyectos estructurados por un monto de inversión estimado en US\$ 21,172.6 millones, de carácter estratégico y de alto impacto para la integración física y el desarrollo socio-económico regional. Su objetivo es promover la conectividad de la región a partir de la construcción y operación eficiente de la infraestructura, atendiendo a criterios de desarrollo social y económico sustentable, preservando el ambiente y los ecosistemas. Ver Tabla 8.

Tabla 8

Situación de los Proyectos de la API 2014 según Etapas de Ciclo de Vida.

Etapa	Proyectos estructurados		Proyectos individuales		Inversión Estimada M USD	%
	N	%	N	%		
Perfil	2	6	16	16	879	4.2
Pre-Ejecución	14	45	46	46	10,639.1	50.2
Ejecución	15	48	27	27	8,703.2	41.1
Concluido	0	0	11	11	951.3	4.5
Total	31	100	100	100	21,172.6	100

Nota. Valores expresados en millones de US\$. Tomado de IIRSA (2015).

Finalmente, las condiciones macroeconómicas descritas requieren también que las empresas nacionales realicen un esfuerzo propio para mejorar su productividad y proteger sus márgenes. Las organizaciones deben enfocarse en aspectos de gestión controlables relacionados al uso eficiente de sus recursos para enfrentar la variedad de aspectos que escapan a su control proveniente del entorno externo adverso presentado por las actuales condiciones. Y en este sentido existe la oportunidad de la disminución de los costos a través de la tercerización de las actividades logísticas, un enfoque aún no explotado con energía por las empresas nacionales. Según el estudio de Productividad de Empresas Peruanas 2015 publicado por Aurys Consulting muchas empresas nacionales crecen, pero no de la forma más eficiente pues “dejan encima de la mesa oportunidades de creación de valor para los accionistas en temas como el aumento de la productividad de terceros y optimización de la dotación propia” (Lo que están haciendo las compañías peruanas para ser más competitivas, 2 de enero de 2016).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

D'Alessio (2012), involucró creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida a partir de las condiciones culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes (p. 38)

Población. De acuerdo a la publicación Estado de la Población Peruana 2015 del INEI, la población del Perú al 30 de junio del 2015 es de 31,151,653 personas, de los cuales 15,605,814 son hombres y 15,545,829 son mujeres, con un crecimiento anual de 337,995 mil personas (INEI, 2015).

El INEI realizó una proyección de la pirámide de la población hacia el año 2021 en comparación con la del año 2014 (ver Figura 15). Esta gráfica muestra la evolución

diferenciada por sexo y grupos quinquenales de edad. En la del año 2014 se observa que la base (0 a 5 años de edad) es mayor en aproximadamente 0.5% con respecto a la pirámide del 2011, esto indica que se estaría reduciendo la fecundidad, a la vez que los grupos de edad a partir de los 30 años comienzan a incrementarse, lo que muestra el lento envejecimiento de la población peruana (un incremento relativo de la población en edad de trabajar a partir de los 30 años y de los mayores de 65 años de edad). Se observa por tanto la evolución de una población joven que ingresará al mercado laboral. Este hecho es importante para un país con retos cercanos en cuanto a crecimiento y desarrollo, ya que la población en edad laboral suministrará el capital humano que los diversos sectores productivos requieren.

El crecimiento de la eficiencia del sector logístico peruano está relacionado a la calidad de servicios brindados por los operadores logísticos, Mary Wong, gerente general adjunta de GS1 Perú sostiene que “la escasez de profesionales especializados ha restado competitividad en la gestión de la cadena de suministro” (Sector logístico crece hasta 15% anual pero no mejora en eficiencia según GS1 Perú, 24 de mayo 2016). Por tanto, se requiere un esfuerzo en educación para aprovechar la cantidad de población joven que entra al mercado laboral inyectado personal calificado.

Se estima que en 30 años la población mayor de 65 años aumente considerablemente en Perú, lo cual crea nuevos mercados y necesidad de proyectar el cubrir los gastos en salud; y la población mundial llegará a los 9,000 millones, lo que origina en tener presente que todos los mercados crecerán y que se debe pensar en global, es importante el factor de la migración de la sierra hacia la costa, lo cual facilita el consumo del país. Tendencias también son el uso de celulares y el paulatino uso de comercio electrónico.

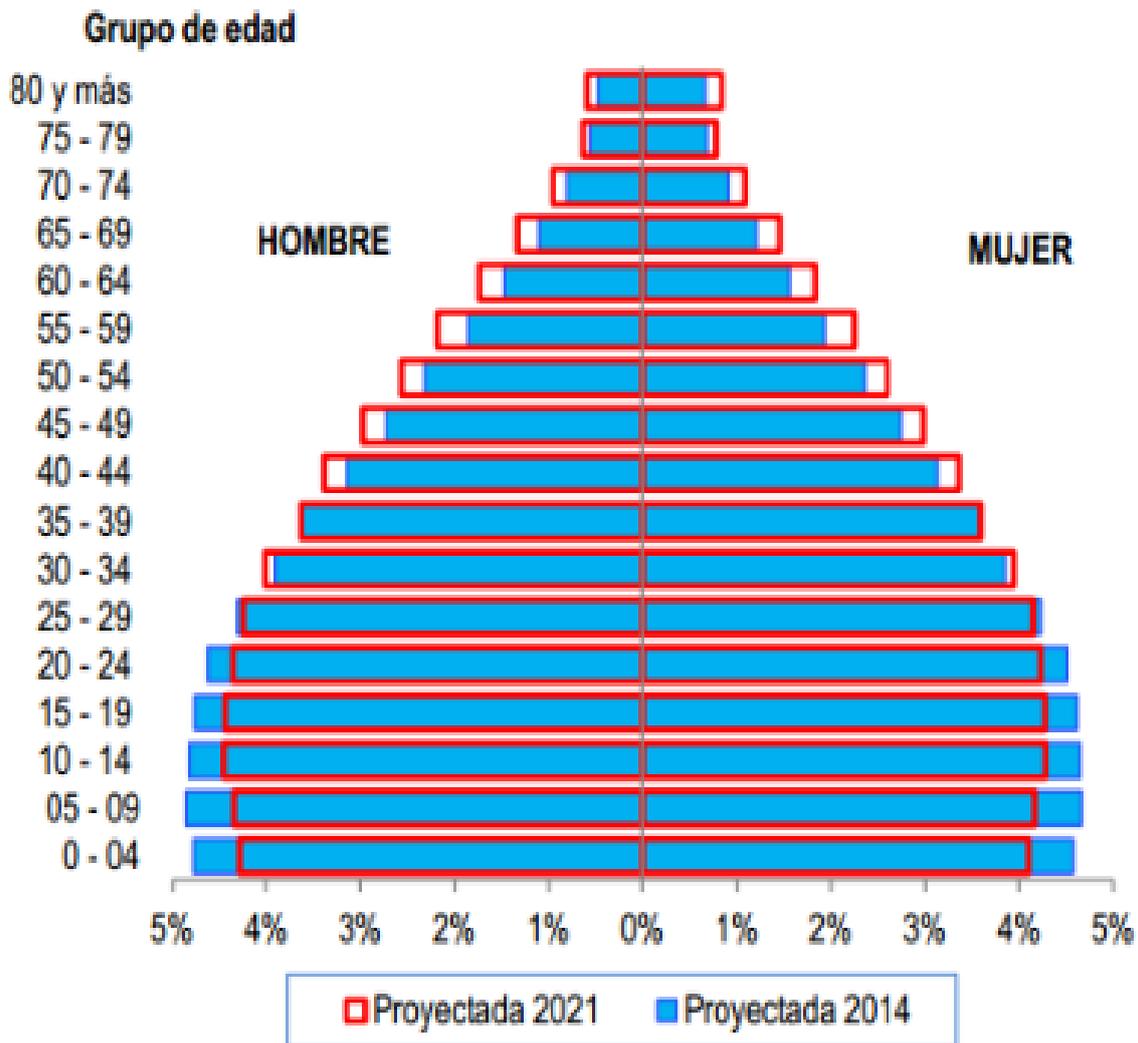


Figura 15. Pirámide de la población hacia el año 2021 en comparación con la del año 2014 Tomado del INEI (2015).

Territorio. Como se observa en la figura 16, la Selva es la región más extensa del país, ocupa el 60.3% del territorio peruano, está conformada por dos zonas definidas: la Selva Alta o Ceja de Montaña y el Llano Amazónico o Selva Baja y está ocupada por el 9.4% de la población. La Costa es la región más densamente poblada, tiene 11.7% del territorio y alberga al 52.6% de la población. La Sierra cubre el 28% del territorio nacional y contiene al 38% de la población (INEI, 2015). De esta forma, una amplia cantidad de territorio y actividades económicas, se ubican en sierra y selva, con un suelo complicado que genera mayores costos de inversión para el mejoramiento de su infraestructura.

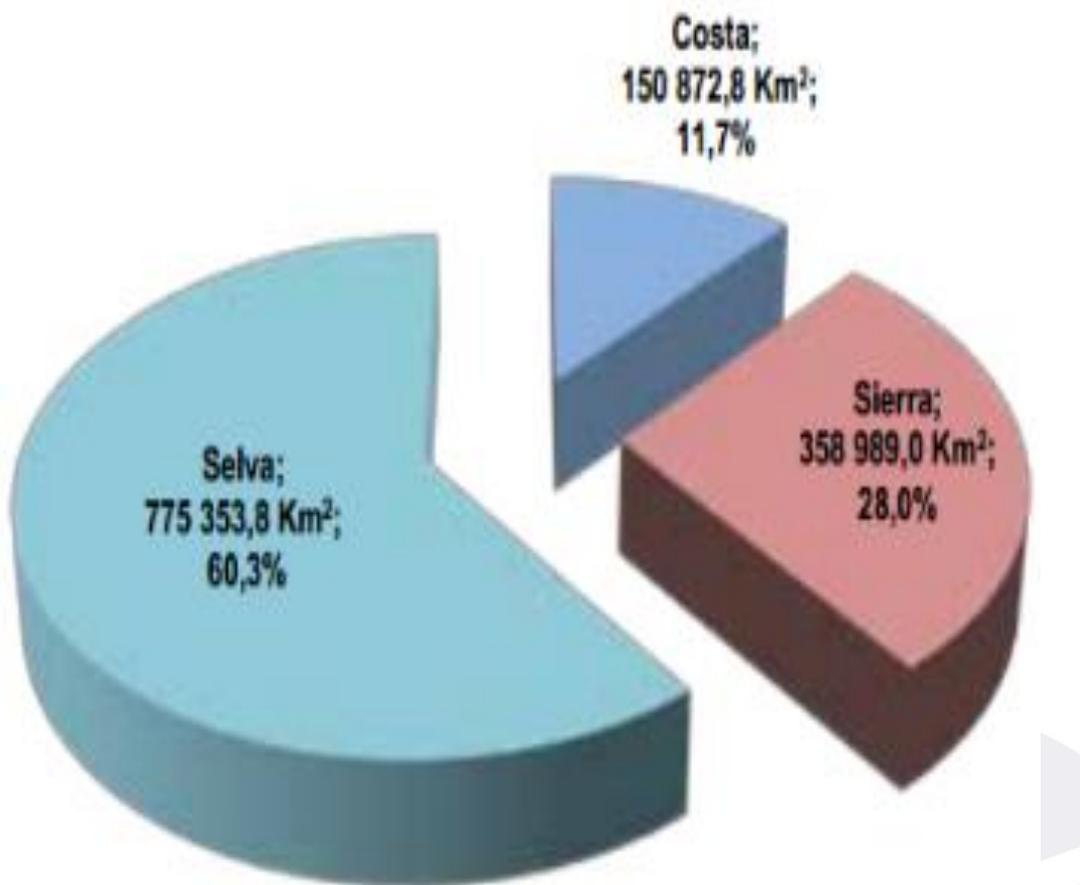


Figura 16. Comparativo de área geográfica de las regiones del Perú Tomado del INEI (2015).

Empleo. Al 2013 la Población en edad de trabajar (PET) fue de 22, 303,370 personas, de los cuales 11,107,132 son hombres y 11, 196,238 son mujeres. La Población Económicamente Activa (PEA) es de 16, 328,844 personas, de las cuales 9, 102,814 son hombres y 7,226,030 son mujeres. Mientras tanto, la PEA ocupada es de solo 15, 683,616 personas y la PEA desocupada es de 645,228 personas. (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2014b) como se observa en la Tabla 9 y Tabla 10.

Tabla 9.

Principales Indicadores del Mercado de Trabajo, 2009-2013(en miles)

Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
Población en Edad de Trabajar (PET)	20,875	21,223	21,579	21,940	22,303
Población Económicamente Activa (PEA)	15,448	15,736	15,950	16,142	16,329
PEA ocupada	14,758	15,090	15,307	15,541	15,684
PEA desocupada	690,558	645,845	641,764	600,639	645,228

Nota. Tomado de Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística INEI (2015).

Tabla 10.

Distribución de la PEA Ocupada.

Sexo / Rama de actividad económica	2009	2010	2011	2012	2013
Perú total					
Agricultura, ganadería, silvicult. y pesca	26.9	25.7	25.8	24.7	24.6
Minería	1.1	1.2	1.3	1.3	1.3
Industria de bienes de consumo	8.2	8.1	7.5	7.9	7.7
Industria de bienes inter.y de capital	2.7	2.8	3.0	2.9	2.7
Construcción	5.0	5.6	5.7	5.9	6.2
Comercio	17.3	17.7	17.4	18.0	18.4
Servicios no personales	25.9	25.8	26.8	26.9	26.8
Servicios personales	9.6	10.1	9.9	9.7	9.7
Hogares	3.2	3.2	2.7	2.6	2.6
Total relativo	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
PEA ocupada (en miles)	14,757	15,090	15,307	15,541	15,684

Nota. PEA Ocupada según sexo y rama de actividad económica en porcentaje, 2009 -2013. Tomado de Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística INEI (2015).

Ingresos. El MTPE reporta que al 2013 el ingreso promedio de la PEA ocupada es de 1,185 soles., siendo la Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca la rama de actividad económica con un promedio de ingreso laboral más bajo de 606 soles. La minería es el sector con mayor ingreso promedio, el mismo que asciende a 3,020 soles. En la Tabla 11, se observa a detalle el ingreso promedio mensual de la PEA ocupada por sexo y rama de actividad económica. Es importante resaltar que, en el año 2013, el ingreso promedio de los hombres es mayor en 45% al ingreso promedio de las mujeres, según las cifras estadísticas de este Ministerio.

Tabla 11.

Ingreso Laboral Promedio Mensual de la PEA Ocupada,

Sexo / Rama de actividad económica	2009	2010	2011	2012	2013
<i>Perú total</i>					
Total	964	987	1,069	1,155	1,185
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	492	508	577	584	606
Minería	2,411	2,272	2,956	3,001	3,020
Industria de bienes de consumo	919	850	962	1,045	1,075
Industria de bienes de capital e intermedios	1,375	1,668	1,471	1,498	1,609
Construcción	1,135	1,198	1,284	1,401	1,533
Comercio	832	879	979	1,027	1,075
Servicios no personales	1,382	1,377	1,425	1,560	1,565
Servicios personales	704	730	777	930	933
Hogares	586	611	657	738	767

Nota. Ingreso Laboral Promedio Mensual de la PEA Ocupada, según Sexo y Rama de Actividad Económica, 2009-2013. Tomado de Estadísticas del Instituto Nacional de Estadística INEI (2015).

Conflictos sociales. Los conflictos sociales son muy perjudiciales para un país, pues en muchos casos detienen la productividad, tanto de empresas públicas como privadas y afecta la gobernabilidad local, regional y nacional. Según la Defensoría del Pueblo, al 30 de noviembre de 2014 se tenían registrados 212 conflictos sociales a nivel nacional, de los cuales 138 (65.1%) corresponden a conflictos socio ambientales. En el mes de noviembre de 2014, la principal competencia (entre varias que coexisten) en la atención de los conflictos

sociales registrados recae en el Gobierno Nacional, con 128 casos (60.4%); en los Gobiernos Regionales con 43 casos (20.3%); y en los Gobiernos Locales con 23 casos (10.8%) (Defensoría del Pueblo, 2014).

Inseguridad Ciudadana. La creciente inseguridad ciudadana afecta los negocios y entre ellos los relacionados a la gestión de la cadena de suministro, dentro de la cual trabajan los operadores logísticos. De acuerdo al Tercer Estudio sobre Situación de la Gestión de Cadena de Suministro en Perú, “uno de cada tres ejecutivos encuestados reconoce que la falta de seguridad los afecta mucho o bastante” (Semana económica, 2014, p.13) en un universo de 116 directivos de cadenas de suministros encuestados. Las inversiones en seguridad encarecen el costo de transporte por las medidas de contención que los actores implementan.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Un factor fundamental en cualquier industria, bajo el contexto de la economía mundial actual, es el desarrollo tecnológico. D’Alessio (2012) sostuvo que el impacto de las fuerzas tecnológicas “modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada, trastocan las estructuras existentes, redefinen los diseños de la organización... en suma, ocasionan la ruptura del status quo de las organizaciones”.

En el Perú, los avances tecnológicos se dan de manera paulatina en muchos sectores, y una de las principales razones de esto es el bajo nivel de inversión que hay en investigación y desarrollo (I&D). Si bien es cierto que el país ha mostrado buenos resultados económicos los últimos años, “aún está por debajo frente a sus pares regionales y puntos de referencia internacionales en materia de innovación, solicitudes de patentes y gasto en I&D” (The Economist, 2014). Según el estudio Situación de los derechos de Propiedad Intelectual en el Perú, elaborado por The Economist, el promedio de inversión en I&D entre el año 2004 y el 2014 es de 0.15% del PBI, que es considerablemente menor a la media de Latinoamérica y el

Caribe (0.77%). Al analizar el *Global Competitiveness Report 2014-2015*, el país está ubicado en el puesto 117 de un total de 144 países en innovación (World Economic Forum [WEF], 2015).

El uso de tecnología en gestión de cadena de suministro muestra un valor relativamente bajo como lo muestra el “Situación Actual y Competitividad de las Cadenas de Suministro en el Perú 2015” publicado por GS1. “El informe revela que el 35% de las empresas poseen cadenas de suministro en un nivel primario; en tanto, el 25% de ellas muestran cadenas de suministro pragmáticas” (Semana Económica, 2015). Ambas categorías equivalen a cadenas de suministro con bajo nivel de automatización, lo que muestra que existe una brecha tecnológica que cubrir en el sector, brecha que puede ser cubierta por los operadores logísticos.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En la actualidad, el aspecto ambiental de las operaciones de cualquier organización es de vital importancia. D’Alessio (2012) indicó que “es innegable la importancia que ha adquirido la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones”. En este contexto el cambio climático es un problema de naturaleza global, con consecuencias que afectarán el comercio, el crecimiento económico, el desarrollo de los países, así como el agravamiento de las condiciones meteorológicas. Nuestro país se ha enrumado en la dirección adecuada con miras a exigir un comportamiento ambiental responsable de todos los actores, pero lo hecho hasta la fecha es insuficiente para el tamaño de la tarea requerida.

El Estado incrementará, por tanto, sus exigencias ambientales si desea continuar su camino de mejora de la competitividad del país, así como el presupuesto público orientado a temas ambientales. “En los cálculos que tenemos, el 0.4% del PBI [S/. 2,032 millones] es

notablemente bajo, sobre todo para un país con las dificultades y necesidades en términos ambientales como el Perú” (Salas, 2016). Los países de la OCDE gastan entre 1 y 2% de su PBI en temas ambientales según esta publicación, por tanto, la brecha a ser cubierta es grande e implicará esfuerzos del estado que tendrán un efecto inmediato en la regulación existente.

Tabla 12

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Ítem	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Estabilidad Macroeconómica nacional	0.06	2	0.12
2	Perú tiene amplio espacio para la tercerización logística	0.08	2	0.16
3	Visión logística del Estado en desarrollo; Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX al 2025	0.08	3	0.24
4	Ubicación estratégica de Perú en Sudamérica	0.05	2	0.10
5	Riesgo país (232 pb.) inferior al promedio de la región y crecimiento del PBI.	0.05	2	0.10
6	Menores costos de mano de obra en el Perú	0.05	2	0.10
7	Tratados de libre comercio (17 vigentes) y el Acuerdo de la Asociación Transpacífico.	0.05	3	0.15
8	Las empresas nacionales requieren aumentar su eficiencia y productividad en el entorno actual.	0.10	2	0.20
Subtotal		0.52		1.17
Amenazas				
1	Regulación existente no es facilitadora de los negocios	0.08	2	0.16
2	Mayor desarrollo logístico de un país de la región (Chile)	0.05	2	0.10
3	Escasa oferta de profesionales certificados en el sector	0.05	1	0.05
4	Falta de implementación de tecnologías de la información para el desarrollo de las comunicaciones y automatización del sector.	0.05	2	0.10
5	Inseguridad ciudadana impacta al sector logístico	0.09	2	0.18
6	Brecha de infraestructura: red multimodal es incipiente	0.08	2	0.16
7	Limitada capacidad de gestión del Estado	0.08	2	0.16
Subtotal		0.48		0.91
Total		1.00		2.08

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz MEFE contiene una lista de oportunidades y una lista amenazas para los operadores logísticos de acuerdo a lo indicado en la Tabla 12. El valor de 2.08 significa que está bajo el promedio de 2.50. Lo que significa que los operadores logísticos no están accionando adecuadamente frente a las amenazas o no se aprovechan las oportunidades.

3.5 Los Operadores Logísticos y sus Competidores.

De acuerdo a D'Alessio (2012), “el análisis de las condiciones competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen”. Porter sostuvo que la competitividad de una industria está definida por cinco fuerzas: (a) poder de negociación de proveedores, (b) poder de negociación de clientes, (c) desarrollo potencial de productos sustitutos, (d) ingreso potencial de nuevos competidores, y (e) rivalidad entre empresas competidoras.

Como panorama general en la región, se tiene que Colombia en el informe de competitividad de Colombia del 2013 buscan ser el tercer país más competitivo (logística) de la región al 2032. Su baja competitividad radica según ellos en: un bajo Just In Time (mala cadena de suministros, poca TIC usada y tarifas caras. No solo necesitan infraestructura sino también eficiencia. Del 2010 al 2014 su situación ha empeorado en casi todos los índices del banco mundial. Sus costos de exportación, transporte son los peores de la región. La productividad de un trabajador de transporte es muy inferior al desempeño promedio del país. Al 2014 ha habido parciales desarrollos de carreteras, nulas en trenes y muy pocas a nivel fluvial y en aeropuertos nulo. Su agenda de planes de corto y largo plazo está retrasada y solo en planes por lo que algún plan integrador no se menciona.

Uruguay, da otro tratamiento a su futuro y su ubicación geográfica y factores relacionados le dan la oportunidad de desarrollarse como hub, incluso el sector logístico e

infraestructura tiene su visión: “A partir de la sinergia entre actores, afianzar a Uruguay como un Hub moderno, ágil y eficiente. Favorecer inversiones con énfasis en infraestructura y tecnología de punta, apostando a generar más fuentes de trabajo y capital humano calificado. Consolidar de esta forma, un modelo de desarrollo a nivel internacional, con mayor actividad y valorado positivamente por la sociedad”.

El problema uruguayo frente a la región es ubicarse muy al sur que el resto de países de la región (problema exógeno) y por ende de los mercados mundiales, hacen bien en ser de mercado libre para que esta impulsada la demanda. Entonces esta lejanía puede ser salvada con mejoras en la infraestructura, el mercado natural es el Mercosur, y ampliar su alcance y mirar a Chile y Bolivia, pero los acuerdos existentes son limitados y excluyentes, existe una clara necesidad de integrar más ese lado de la región para que inversionistas puedan percibir a la zona sur como un todo, ya que las inversiones optan por preferir Brasil o México, ya que son un solo contexto.

Por esto se hace necesario pensar en integrar más la región entera con el fin de generar cadenas globales de producción. Menciona que esta falta de integración originada en el proteccionismo, hace perder oportunidades. Menciona que un reto como país es dar exacto apoyo (pequeña y mediana empresa) a multinacionales que decidan operar en el Perú para así garantizar proveer bienes que la multinacional requiera para que ese país se integre a la cadena internacional de valor, esto quiere decir favorecer el mercado, no para favorecer a la industria local a exportar si no para favorecer al exportador internacional. En este sentido al menos Uruguay el establecer contratos es burocrático aún.

Al observar a Uruguay y revisar su actualidad se puede determinar su carácter de puerto de paso y de productor, con importantes retos, pero a diferencia de Perú, estaría más integrado al comercio regional, ya que Perú no tiene fronteras cercanas con sus vecinos y su puerto se encuentra en el centro del país. Tienen empresas desarrolladas en las 3PL, sin

embargo, ocupan el puesto 130 en tecnologías de la información a diferencia de Perú que ocupa el puesto 100 (World Economic Forum [WEF], 2015).

Chile como país competitivo se enfoca en mejorar las prácticas, en este sentido existen varios procesos vía electrónica y varios pasos se encuentran simplificados, estos usos intensivos de las tecnologías de la información ayudan a tener reportes de la actividad logística, económica y sobre la gestión realizada. Este país tiene por visión de su sector logístico: “Tener sistemas logísticos de clase mundial que potencien el desarrollo económico del país”.

Tabla 13

Comparativa de los Costos Logísticos de la Región Latino América

	A. Latina	Brasil	Colombia	México	Perú	Mejor desempeño
Comercio transfronterizo		123	93	44	55	Singapur (1)
Documentos para exportar	6	6	4	4	5	Irlanda (2)
Tiempo de exportación (días)	16.8	13.4	14	12	12	5 países (6 días)
Costo de la exportación (USD por contenedor)	1,299	2,322	2,355	1,499	890	Timor Oriental (410)
Documentos para importar	7	8	6	4	7	Irlanda (2)
Tiempo de importación (días)	18.7	17	13	11.2	17	Singapur (4 días)
Costo de la importación (USD por contenedor)	1.691	2.322	2.470	1.887	1.010	Singapur (440)

Nota. Adaptado de Informe Nacional de Competitividad 2014-2015 en Colombia, por Consejo Privado de Competitividad (2015).

Colombia a su vez presenta sus planes de infraestructura en los cuales se puede notar que al 2013 contaban con 6,000 km de carreteras solo se han construido al 2015 un 15% adicional, otra realidad es la peruana que ha duplicado sus kilómetros en carreteras. También

se tiene metas ambiciosas en trenes, pero estos están a 20% de su avance el cual se plantea de 15% de crecimiento anual. La vía portuaria es un cuello de botella por lo que se necesitan más puertos lo mismo en la vía aérea. En cifras Colombia al 2013 invertía alrededor del 1% de su PBI en infraestructura logística, a comparación de China e India los cuales, tienen informalidad y parque automotor antiguo, falta de nodos y multimodales, solo tienen un plan integrador con Ecuador, pero ante se deben resolver sus propios problemas. También creen que las APP, les ayudarían a hacer más rápido las obras. La Tabla 13 muestra los costos logísticos en algunos países de la región.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.

Para el caso de operadores logísticos, los proveedores para el sector son El Estado, los gobiernos locales y las empresas constructoras de infraestructura y grandes empresas dispuestas a financiar obras públicas mediante modalidades tales como asociaciones público privadas y de obras por impuestos. En este sentido los proveedores son influyentes pues ejercen un gran poder al limitar la disponibilidad de una infraestructura logística interconectada. Se ha notado en los últimos años que El Estado tiene serios problemas de planeación y ejecución, caso contrario los inversionistas privados tienen la capacidad de gestión y manejo de recursos humanos que el Estado adolece. Las asociaciones públicas privadas también están dispuestas sólo a invertir en concesiones de mucho tránsito dejando los caminos de poco tránsito en sierra y selva en manos del Estado.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores o consumidores.

Los compradores son todas las empresas que tienen cadenas de suministro y cuyo *core* no son las operaciones logísticas. Esta fuerza es benigna pues, en el entorno de desaceleración, la tercerización es una opción considerada por los usuarios y la penetración de la tercerización es baja; ambos factores generan una alta demanda potencial. Según el Primer Estudio de la Situación del Supply Chain Management en Perú, “la percepción

general de los entrevistados es que la tercerización les permite concentrarse en su actividad principal, ayuda a la reducción de costos y la eliminación de costos derivados de mantener una infraestructura propia” (Semana Económica, 2013, p. 16).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Para los operadores logísticos, los clientes pueden convertirse en un sustituto si deciden realizar ellos mismos las operaciones de su cadena de suministro. Adicionalmente si el país no ofrece cadenas de suministro competitivas, otros países pueden ser un sustituto al convertirse en una mejor opción para empresas con relaciones comerciales con los miembros de esa economía.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Países competitivos como Chile pueden reforzar sus puertos fronterizos con el fin de dar mejores condiciones a empresas asentadas incluso dentro de Perú o en Bolivia. En el caso del lado norte ni Ecuador, ni Colombia estarían en la posición de competir por atractividad hacia sus puertos. En el segmento exportador existen economías de escala esto se refleja en que un actor importante, puede exigir atención rápida, preferencias y maneja espacio en los contenedores. A nivel de operador logístico las barreras de entrada son la gran cantidad de recursos a invertir, tanto en terrenos como en bienes.

A nivel de los transportistas, este segmento es de relativo fácil ingreso, lo que se refleja en la SUNAT mediante la emisión de nuevos registros de contribuyentes al fisco(RUCs) la cual tiene un crecimiento de 10% anual, lo que también se ve reflejado en el INEI, mediante el aumento del parque automotor de camiones.

Un entrante posible es el proyecto nacional de contar con un puerto en la costa, el cual, técnicamente sirve para distancias medianas, de ser el caso de distancias largas sería mejor optar por desarrollar los puertos y en el caso de cortas se debe reforzar las centrales de camiones o llamados “truck centers”.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Como se menciona, se comparte rivalidad con Chile por la estratégica ubicación geográfica de los puertos y las condiciones que puedan ofertar a empresas o países como Brasil. Los operadores logísticos chilenos mejoran su competitividad al encontrarse en un país de mayor desarrollo logístico. Al competir a nivel de indicadores internacionales y precios de aranceles o tarifa por contenedor, se compete a nivel región por cual país será la sede o hub de una compañía en particular que busca mejorar su rentabilidad o que busca iniciar operaciones en la región. Para el caso de los operadores logísticos, las barreras de entrada y el sostenido crecimiento del sector originan poca rivalidad entre los competidores, existiendo espacio para crecer.

3.6 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)

La Tabla 14 se muestra la MPC del sector logístico peruano y de la región, esta cuenta con nueve factores clave de éxito que han sido recogidos por ser relevantes para las cualidades, potencialidades y realidad de la región latino americana, estos factores mencionados son distintos a los factores que contribuyen a construir el índice de desempeño logístico (IDL) elaborado por el Banco Mundial (World Bank, 2014), algunos de los nueve componentes se ven reflejados en estos factores del IDL. Para el caso de la MPC, según el informe “Connecting to Compete 2016” (World Bank, 2016), los factores de mayor desarrollo justo para países del tercer grupo de desempeño logístico para el 2016 fueron servicios de los operadores logísticos y mejoras en las tecnologías de la comunicación, lo que guarda relación con las ponderaciones efectuadas con el noveno factor clave de éxito.

Según el informe a pesar de estar estancados a nivel global los componentes de servicios aduaneros y de mejoras en infraestructura del IDL, en Perú, Chile y en alguna medida Colombia realizan esfuerzos por mejorar estos componentes reflejados en el cuarto factor clave de éxito, sin embargo es necesario que los países de la región revisen el

crecimiento del desempeño logístico como región y no como un país aislado, de este modo el tercer factor clave de éxito es de fuerte importancia regional y debe ser revisado como agenda de Estado.

Tabla 14

Matriz de Perfil Competitivo.

N°	Factores Clave de Éxito (FCE)	Peso	Perú		Colombia		Ecuador		Chile	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Ubicación y características geográficas	0.18	4	0.72	3	0.54	2	0.36	3	0.54
2	Seguridad	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24
3	Presencia en cadenas de comercio internacional	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
4	Desarrollo de infraestructura	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36
5	Productos exportables	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20
6	Alineamiento de la oferta en infraestructura con la demanda mundial exportable	0.14	2	0.28	1	0.14	2	0.28	3	0.42
7	Personal capacitado	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30
8	Administración eficiente	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24
9	Mejor uso de tecnologías de información	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	3	0.30
Total		1.00		2.20		1.86		1.92		2.80

Por último, el primer factor clave de éxito, el cual es la ubicación geográfica nos otorga la preferencia innata para consolidar al país como posible hub logístico regional, esto se refleja en los mejores tráfico marítimos y aéreos peruanos, a pesar de tener bajo el índice de desempeño logístico en comparación a los países más desarrollados en este aspecto.

Tabla 15

Matriz de Perfil Referencial.

N°	Factores Clave de Éxito (FCE)	Peso	Perú		Tailandia		República Checa		Turquía	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Ubicación y características geográficas	0.18	4	0.72	3	0.54	2	0.36	3	0.54
2	Seguridad	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
3	Presencia en cadenas de comercio internacional	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
4	Desarrollo de infraestructura	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48
5	Productos exportables	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6	Alineamiento de la oferta en infraestructura con la demanda mundial exportable	0.14	2	0.28	3	0.42	4	0.56	4	0.56
7	Personal capacitado	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
8	Administración eficiente	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
9	Mejor uso de tecnologías de información	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30
	Total	1.00		2.20		3.02		3.16		3.34

En base al análisis realizado al sector a nivel mundial y de Latino América, se identificaron los factores claves del éxito de Tailandia, República Checa y Turquía como los ejemplos cercanos a tomar en cuenta, debido a que estos países pertenecen al segundo grupo de desempeño logístico según el Banco Mundial. Estos países también han mejorado los fuertemente los componentes de tecnología de la información y servicios aduaneros, además de que la puntualidad y confiabilidad es en cierta medida mejor que los países del tercer

grupo, pero a este nivel de competitividad los avances o retrocesos en sus puntajes de su IDL, se deben a factores de mayor o menor comercio regional y de los avances en su integración regional y global.

Al hacer una revisión de los factores claves de éxito, el primer factor para los países en mención son elevados por sus ubicaciones geográficas preferenciales, el tercer factor presentan mejores valores que el Perú por su integración y trabajo en cadenas regionales y globales, el cuarto factor que es infraestructura también es mayor por cuanto las mejoras no son a nivel país sino de la región, así mismo han mejorado fuertemente el noveno factor de éxito que son las tecnologías de la información (World Bank, 2016). Estos datos se reflejan y consolidan en la Tabla 15.

3.7 Conclusiones

La evaluación externa se enfoca en la exploración del entorno y el análisis del sector logístico a nivel nacional, regional y mundial. La visión y misión de los operadores, así como los intereses sectoriales y puntos cardinales, permitirán lograr una aproximación a los cursos de acción estratégicos que deben ser considerados en el análisis. Los operadores logísticos nacionales se desenvuelven en un entorno que presenta oportunidades con ventajas comparativas que aprovechar en un entorno complejo planteado por las condiciones económicas regionales y en dificultades locales sobre las que no tienen un control determinante. Lo importante es definir el rol privado de los operadores logísticos dentro de su campo de acción directo y ver cómo pueden aprovechar este entorno.

Capítulo IV. Evaluación Interna

Dentro de la evaluación interna se analizarán los procesos internos de los operadores logísticos. Se identificarán las Fortalezas y Debilidades y como cuales es su ponderación dentro de la matriz MEFI.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El país tiene muchas ventajas desde el punto de vista de su geografía y ubicación regional, lo que permitiría el desarrollo logístico para impulsar la economía nacional, tanto como en comercio exterior como interior, además de integrarse a cadenas productivas internacionales con el objetivo estratégico de ser un hub regional. La gran zona costera del país, puede ser aprovechada para la exportación descentralizada de minerales y productos de otros sectores como la agricultura, ya que la biodiversidad de esta última se encuentra pendiente por explotar comercialmente; así mismo, al ser un país de libre mercado y de ingresos medios según los datos de demanda es un mercado con un consumo interno en desarrollo, haciendo al Perú atractivo para inversionistas nacionales y extranjeros. Esta situación nos lleva a plantearnos interrogantes como: ¿Es el costo de la infraestructura logística necesaria tan elevada que el país no puede costearla? ¿Es solo deber del estado mejorar los índices de logística, o podemos mejorar la frontera de productividad mediante la participación de los privados?, para revisar estas interrogantes se realiza en análisis interno de la industria logística nacional.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Las empresas dedicadas a la logística se pueden clasificar por los servicios que ofrecen, el tamaño de sus operaciones, sus posiciones de poder y sus relaciones con otras empresas existentes. Existen muchas formas de clasificar a las empresas que se dedican a la logística las cuales se mencionarán con el objetivo de ubicar a los operadores logísticos, para luego describir a los operadores logísticos el papel que desempeñan y su ubicación dentro de

esta industria. Se debe comenzar por separar tres tipos de empresas en el sector logístico, las pequeñas empresas en su mayoría de transporte terrestre que trabajan sin planificación con nulo valor agregado y solo para cubrir sus operaciones, los cuales atienden a pequeños exportadores en cadenas de valor y a empresas nacionales para el transporte de mercancías en el país; la gran empresa (operadores logísticos) que atiende a multinacionales con comercio dentro del Perú y para la exportación e importación; y por último a los demás operadores logísticos parciales que cubren a los pequeños y medianos exportadores y que en su mayoría tienen sus operaciones en los puertos nacionales (Logista, 2013).

Como se menciona una parte del sector está organizado en la empresa formal y grande que opera para las empresas transnacionales tanto como para exportación, importación y el comercio interno, este sector debido a que reportan sus cifras y por noticias en diarios de negocios, crecen a más de 10% por año, lo que origina poca rivalidad entre estos escasos 10 a 15 actores (Semana Económica, 2014). De estos solo tres al 2010 tienen tecnología adecuada para ser considerados operadores logísticos 3PL, además como se puede apreciar en el capítulo II, solo uno de estos actores tiene una visión y misión bastante aceptables.

Las diferentes empresas de esta industria se pueden organizar de acuerdo a sus operaciones realizadas, los cuales son: depósito temporal, agente de aduanas, agente de carga, navieras y líneas aéreas, transportistas y, por último, operadores logísticos.

Empresas navieras y aéreas.

En lo que respecta a las empresas navieras y aéreas estas se dedican al comercio exterior y se ubican principalmente en el Callao y últimamente en Pisco, Paita y Marcona, el transporte marítimo entre puertos costeros está limitado por restricciones normativas a pesar de que según algunos estudios el uso del transporte marítimo solucionaría problemas de tráfico y costos de transporte. Según la reunión 2014 de la Asociación de Comercio Exterior (Comex), las navieras preveían aumentos del tráfico marítimo tal como viene sucediendo

ahora debido al aumento de las exportaciones peruanas, la apertura del segundo canal de Panamá, del cual el Perú es su quinto usuario y por la Alianza del Pacífico. En este sentido las navieras tienen presente tres aspectos: los fletes siempre bajarán, por lo cual las grandes empresas navieras se fusionan o se asocian con navieras de la región, las navieras por motivos de economía de escala construyen barcos cada vez más grandes y necesitan ir a puertos adecuados para los tamaños de barcos con los que les es económicamente viable operar. Ante este escenario el Perú, si está tomando medidas con el fin de captar la tendencia futura que es: barcos de mayor capacidad, por lo cual el reto es aumentar la productividad o tiempo de embarque y desembarque, tener puertos con profundidad adecuada, con el fin de dar soporte adecuado a las navieras y por ende a las cadenas internacionales de comercio, de este modo la carrera por ser un Hub logístico regional viene de la mano de este factor (Comex, 2015).

En lo que respecta a envíos aéreos internacionales, estos se realizan en aviones exclusivos y mixtos en similares proporciones, sin embargo, las exportaciones duplican en tamaño a las importaciones por lo que la red de transporte aéreo internacional es con escalas, en lo que respecta al mercado doméstico el transporte mixto es de 74% al 2011, principalmente a la selva. Estas empresas son formales y aunque no participan con grandes volúmenes están bien establecidas, a pesar del factor limitante de los costos, los operadores relacionados reportan crecimientos a doble dígito anual y reportan al 2015, 300 millones de kilogramos exportados. Talma, manifiesta haber alcanzado por mucho sus proyecciones del 2015, salvo la cantidad de tráfico de pasajeros. Operadores relacionados con el comercio aéreo, ven como factores limitantes el retraso en la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, debido a que si bien al 2015 el primer aeropuerto nacional ocupa el cuarto lugar como hub de la región, mucho es necesario realizar tal como la construcción de la nueva pista y también las mejoras en el tránsito terrestre de carga y de pasajeros relacionados con el aeropuerto, con

el fin de tener mejoras en la productividad y capacidad en horas de mayor tráfico (Comex, 2015).

Los agentes de aduana, son empresas formales en las que la exportación es un oligopolio, pero en el caso de la importación es un mercado bastante atomizado, estos agentes en un inicio han diversificado e integrado sus servicios para compensar la competencia. Actualmente existen las empresas que han diversificado su oferta y las ofrecen en servicios nicho, no tienen mucho desarrollo de las tecnologías de información y trazabilidad de camiones y demás momentos del transporte, a pesar de tener propuestas en conjunto con entes gubernamentales como la SUNAT. Al 2015, los agentes de aduanas, junto con almacenes y exportadores vienen siendo certificados por la SUNAT como “Operadores Económicos Aduaneros”, lo que les otorga facilidades y preferencias para el comercio exterior con el fin de mejorar los tiempos, profesionalización, confianza y trazabilidad de sus operaciones, es importante mencionar que el plan ejecutado por la SUNAT de Operadores Económicos Aduaneros, es una forma de estandarizar la calidad de los operadores logísticos de acuerdo a la asociación mundial de aduanas (Comex, 2015).

Con relación a los agentes de carga, estas empresas representan un modelo 3PL para la exportación e importación, ya que serían la cara visible y único contacto del cliente. Adicionalmente estas empresas agrupan carga con el objetivo de cubrir el espacio de un contenedor. Ante la competencia las empresas navieras gestionan ahora la venta de los espacios dentro del contenedor, debido a esto las empresas consolidadoras han debido ampliar sus servicios. En el Perú, la legislación no permite integrar todas las operaciones con una razón social, por lo que las grandes empresas a través de diferentes personas jurídicas ofrecen un servicio integral.

En la actualidad estos operadores de carga y consolidadores prestan servicios de flete, aduanas, transporte a puerta, almacenaje, distribución a cliente final. Existen tres tamaños de

empresas: pequeñas con máximo 10 trabajadores y poca tecnología, luego las medianas con máximo 100 trabajadores, con algunas soluciones informáticas y las grandes con más de 100 trabajadores y con fuertes aplicaciones de trazabilidad y contable. La competencia se rige por el precio y deviene en la calidad y sofisticación de la oferta, estos negocios tienen bajas barreras de entrada (Logista, 2013).

Los terminales extraportuarios, son empresas que, por la congestión de carga en el puerto del Callao, tienen ante la ley la facilidad de consolidar, recoger y entregar contenedores, en este momento existe un oligopolio lo que deriva en aumentos en los costos tanto de exportadores como importadores, en la actualidad Neptunia tiene el 25% del mercado por sus fuertes alianzas con las navieras y el tamaño de los almacenes extraportuarios. Con la entrada del terminal sur y la habilitación del puerto de Paita, se espera romper con esta posición de ventaja y los agentes extraportuarios puedan desarrollar mayores servicios 3PL (Logista, 2013).

Con respecto a los transportistas terrestres, así como en el resto del mundo este sector es el que aporta poco valor agregado y se encuentra atomizado, sin embargo, en el Perú esta situación es apremiante por la informalidad y el nulo uso o integración de tecnologías de la información. Esta atomización a su vez origina que la competencia se eleve a grados de supervivencia. Existen empresas que con diferentes personas jurídicas integran sus operaciones y otras que eventualmente han ampliado sus propias flotas y también tercerizando estas operaciones, lo que ha originado una percepción de que el mercado ha disminuido para los pequeños transportistas. El estado tiene muchas iniciativas y planes estratégicos que implican mejorar los servicios logísticos terrestres, dentro de estos están las Zonas de Actividad Logística (ZAL) de Paita, Callao y Arequipa, como Hubs intermodales y la creación de centros de servicios para el transporte terrestre (Truck Centers), con el fin de mejorar los estándares de calidad y trazabilidad, de este modo los transportistas podrán

mejorar su rentabilidad, en factores como disminución de tiempos de espera y la posible creación de nuevas oportunidades de negocio o gremios con el fin de mejorar la productividad colectiva (Logística, 2013; Comex, 2015).

Los operadores logísticos ofrecen servicios asociados a la cadena de suministro, no solo hacen la gestión de comercio internacional, también realizan operaciones para el cliente como por ejemplo en el punto de entrega. Como valor agregado dan fuertes soportes en tecnologías de información. En este sentido solo tres empresas son de tamaño empresarial y dan soporte profesional en tecnologías de información: RANSA, DINET y TLI. Debido a su tamaño existe dificultad para la pequeña empresa contactarse con un operador logístico PYME con el que pueda operar. También existe una brecha en que esta gran empresa está orientada a la exportación y no a cubrir la cadena de suministro de medianas o pequeñas empresas nacionales. Otro factor de las brechas existentes es la baja penetración de los operadores logísticos y la percepción de tener costos altos, razón por la cual muchas empresas internalizan sus operaciones (Logística, 2013; Comex, 2015).

Para finalizar, los operadores logísticos 3PL, no cuentan con una agremiación u organismo que promueva estándares de calidad y tampoco el intercambio de mejores experiencias, prácticas entre los operadores logísticos y los acerque a los demás actores logísticos. Aunque se han mencionado gremios, estos son parciales y aun así no se contabilizan las estadísticas, ratios de productividad, tampoco existen acciones reales en función de articular los proyectos de infraestructura con la oferta de servicios, al no existir estos gremios en logística no se genera confianza por parte de los productores para realizar acciones a largo plazo. Existen varios planes y proyectos publicados por el Estado Peruano, que cuentan con misión, visión y objetivos, sin embargo, existen dos formas de afrontar las brechas para competir globalmente: con los factores duros (infraestructura que estaría a cargo

en gran parte por el estado) y los factores blandos que son los de gestión, como ventanilla única, aranceles y mejoras en la calidad del servicio real y percibida.

Este capítulo se centra en la administración y gerencia de los operadores logísticos, estas empresas son de gran tamaño y muchas veces pertenecen a integraciones verticales de grandes corporaciones que operan con diferentes personas jurídicas. La administración y gerencia de estas empresas tiene un alto grado de planificación, flexibilidad, implementación y control en sus acciones. En el actual contexto de desaceleración de finales del año 2015 e inicios del 2016, estas administraciones han optado por captar a las medianas empresas, adecuando su oferta con el fin de crear nuevos mercados y oportunidades de negocios sobre todo en el área del retail (“Ransa espera revertir caída de ingresos del 2015,” 16 de noviembre 2015). Otras empresas optan por continuar sus planeamientos estratégicos enfocándose en la agro exportación (“Operaciones logísticas de Neptunia crecen 38%,” 30 de marzo 2016).

Las fortalezas de la administración del sector son, en base a varias consultorías, informes y planes estratégicos, la formalización, experiencia y expertíz de los actores y su desempeño en las diferentes etapas del comercio internacional. Dentro de las debilidades es no por poner o constituir una asociación en pro de formalizar o estructurar a los miles de transportistas en pro de generar valor agregado para sus empresas, esto con el objetivo de llegar a estándares de operación, trazabilidad, tendencias, uso de tecnología, uso de seguros, existencia de una bolsa de transporte, programación lineal que son funciones que realizan estas asociaciones de gremios. Otra debilidad, recurriendo al aspecto de infraestructura es la falta de ejecución de nódulos intermodales, en este caso la gran empresa privada realiza estos esfuerzos, originándoles a ellos y a sus usuarios un sobre costo por tener que ejecutar estas obras. Además, como ya se ha descrito existen oligopolios que son en la práctica factores limitantes para la libre competencia y la generación de precios de oferta y demanda de

mercado. Otra debilidad es la inexistencia de operadores logísticos pymes que darían una base para la creación de mercado para los negocios de comercio internacional, pequeños y medianos y para el comercio interno.

Con estas acciones se puede concluir que las administraciones y gerencias de los operadores logísticos, están a cargo de personal muy preparado y que coordinan sus acciones según los intereses de la corporación a la que pertenecen. En el Perú existen asociaciones sobre asuntos logísticos como: La Asociación Peruana de Profesionales en Logística (APPROLOG) y la Asociación de Transporte y Logística (APACIT), pero estas están orientadas a los profesionales como individuos y al sector exportador y aduanero, respectivamente, en ese sentido se aprecia la necesidad de cubrir el nexo entre los operadores logísticos, la industria y los demás actores mencionados que forman parte de la cadena de suministro de las empresas.

Como conclusión, el rol de las administraciones y gerencias son bases para la fortaleza de las grandes empresas operadoras logísticas. Estas poseen planes estratégicos flexibles y definidos en base a sus capacidades, desarrollando sus planes de expansión e infraestructura propia con la capacidad de concesionar puertos, poseen tecnología necesaria para satisfacer a sus clientes y continúan con la expansión de su oferta de servicios. Como debilidades se puede mencionar la falta de una asociación, que beneficie y cree nexos sostenibles a la gran empresa como de la pequeña y mediana; la informalidad, la inseguridad y la carencia de talento es otro aspecto negativo para estas empresas. Por último, otras debilidades de la gran empresa son: la dificultad para atender clientes nicho y la poca cobertura para cubrir la demanda de servicios de distribución especializados al retail o de cadena de frío para exportación como ejemplo. Otras de las debilidades son, la falta de infraestructura como las ZAL y Truck Centers, sin bien los grandes operadores logísticos han concesionados por ejemplo puertos, el desarrollo de la infraestructura mencionada tiene su

componente de complejidad. Pero que traería como consecuencia la creación de nuevas empresas relacionadas. Otra de las carencias actuales son el retraso de la ampliación del Aeropuerto Jorge Chávez, aunque no está relacionada directamente con los Operadores Logísticos, si lo está en función de mejorar el transporte intermodal y el de todas las cadenas logísticas nacionales.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Durante los últimos años exceptuando el 2015, la facturación de los operadores Logísticos Peruanos han crecido sostenidamente, siendo la minería una actividad importante para este sector. El 2016 está siendo un año de mucho dinamismo para los Operadores Logísticos, en el cual se están tomando acciones en varios frentes para no perder el ritmo de crecimiento: tanto en la búsqueda de nuevos clientes en sectores económicos desatendidos distintos de la minería, la continuación con sus respectivos planes estratégicos y el estar preparado para una reactivación de la actividad minería en el Perú debido al clima existente por el inicio del nuevo gobierno. En este sentido, según los propios Operadores Logísticos deberán buscar nuevas oportunidades para mantener estas cifras (Amstrong & Associates, 2014). Es por esto que ante la desaceleración en el primer semestre del 2016, empresas como Ransa se han enfocado al análisis de diferentes sectores, en respuesta del retroceso del sector minero, tales como autos y retail, según su gerente general su fuerza de ventas está entrevistándose con posibles clientes pequeños y medianos con el fin de detectar oportunidades. (“Ransa espera revertir caída de ingresos del 2015,” 16 de noviembre 2015), por otro lado, Neptunia está diversificando su cartera mediante la participación en el puerto de Paita, para el comercio exterior e interior del norte peruano (“Operaciones logísticas de Neptunia crecen 38%,” 30 de marzo). Según ambos gerentes, esta desaceleración está permitiendo una descentralización de sus operaciones y las del retail (“¿Cómo está gestionando el operador...?,” 24 de septiembre).

De este modo las acciones de marketing y ventas, de los operadores logísticos están variando según el contexto económico actual. Estas acciones refuerzan el concepto de que existe un mercado por atender, que es el de la pequeña y mediana empresa por lo que la industria se encuentra en una etapa de crecimiento. Esto a su vez podría originar la aparición de empresas logísticas pymes en el Perú, será necesario observar cómo se desarrolla el mercado en los próximos años y que tan posicionados lograrán estar los grandes operadores logísticos. Para este fin se aplicará el análisis de las 4Ps del mercado: producto, precio, plaza, y promoción con el objetivo de revisar la actualidad de los Operadores Logísticos.

Producto. El servicio dependiendo de la necesidad del cliente es contar con un operador logístico adecuado que le solucione sus necesidades. Según informes del Banco Mundial para realmente ser competitivo y optar por pertenecer a las cadenas de suministros globales las empresas deben ofrecer servicios mínimos de gran calidad (Capgemini Consulting, Penn State University, Penske Logistic y Korn Ferry International (2015)). En lo que se refiere a la gran empresa, el servicio es bastante competitivo a nivel regional o internacional, de los cuales solo existen 3 operadores logísticos. En el ámbito nacional existe mucha desconfianza por el ahorro real al formar una unión con un operador logístico, además de que un cliente mediano tiene una percepción de que los acuerdos con los operadores logísticos son costosos (Fantozzi, 2015). Al ser un exportador intermedio los costos se encarecen por la desarticulación de la operación logística y de las múltiples responsabilidades en que incurre la empresa, esto debido a que la empresa debe hacer contacto con varias empresas logísticas, por último, el transportista terrestre ofrece un servicio bastante genérico, sin valor añadido y sin ningún ratio o indicador existente. En el caso de los puertos a pesar contar con bajos aranceles por contenedor (Callao) este es un oligopolio que no publica con claridad los costos y que mantiene cuellos de botella, además como se ha descrito existen

otros momentos en la secuencia del comercio exterior en que se le resta velocidad y competitividad a esta industria.

Precio. El costo logístico para la región es de 11.9% al 2014, y el Perú en ese año obtiene un 12,5%, sin embargo, esta cifra varía mucho dependiendo del producto y las distancias entre el punto de partida y el punto de exportación (“Altos Costos Logísticos Afectan Exportaciones Peruana,” 4 de marzo de 2015). Si bien es cierto que el mejorar la infraestructura, sobre todo las carreteras corregirían estas cifras, el hecho mejorar el mix de oferta de los operadores logísticos y demás actores con el objetivo de que más empresas grandes, medianas y pequeñas tercerizen parte de sus operaciones, también generaría ahorros en sus costos. Según Fantozzi (“Grupo Ransa: El Retail en Provincias cambio la logística en el Perú,” 12 de marzo 2015), los ahorros en los costos oscilan entre un 10 a 20% previo un análisis de la empresa interesada. Sin embargo, a nivel de la gran empresa el hecho de contar con un operador logístico integral, conlleva beneficios y limitaciones, tales como el cambio de operador sería costoso; se ahorra en costos fijos de almacenaje y distribución, pero se pierde control de esta parte de las operaciones, a pesar de los grandes beneficios de contar con un operador logístico integral, estas empresas no estarían ejecutando sus labores bajo estándares de calidad. A nivel de los usuarios medianos, los costos se encarecen puesto que deben contratar empresas con servicios parciales y realizar coordinaciones lo que encarece los costos del producto, no solo es este factor si no también el de tener el tamaño de carga adecuado. El ahorro calculado en los costos de la pequeña y mediana empresa oscilan en un 20% (“¿Por qué las Pymes no aprovechan los ahorros que les proporciona la Logística?,” 2 de diciembre de 2014).

En el caso de empresas de transporte terrestre, estos operan al 85% de costos operativos y es un servicio incluso tercerizado, con poco valor agregado, con mucha

informalidad que origina desconfianza en términos generales para que los productores usen más a este sector o se pueda dar valor agregado por parte de los productores.

Plaza. Los principales países de los cuales importamos son China y los Estados Unidos con un 22% y 20% respectivamente, para el año 2015. Con respecto a las exportaciones China es el principal destino con 22% del total para el 2015 con un aumento del 6.4% frente al año anterior, las exportaciones a los Estados Unidos alcanzaron un 15% con una caída de 19.4% con respecto al año anterior. Las exportaciones de productos tradicionales se encuentran los minerales, los cuales son exportados a China, Europa y Estados Unidos, y los no tradicionales como el agropecuario y el textil, ocupan en primer lugar Estados Unidos y China, secundados por Canadá y Suiza como los principales mercados de los productos peruanos. Estos países son las principales plazas en las que compete el Perú (COMEX, Memoria anual 2015). Además de estas existen acuerdos como la Alianza del Pacífico (México, Colombia, Perú y Chile), los cuales potencian el comercio no tradicional libre de aranceles, los cuales mejoran el comercio regional, el desarrollo de las empresas productoras y las dedicadas a la logística nacional.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Los grandes operadores logísticos continúan con sus planes de crecimiento, un buen ejemplo es la empresa PPL, del grupo Transmeridian, la cual con asesoría de GS1 y asociados a NYK Nippon, han logrado operar con menos personal, menores metros cuadrados, menos Lead time y mejoras en la toma de pedidos de sus clientes (“PPL: Eficiencia a escala global,” 18 de diciembre de 2014), otro claro ejemplo es el de Neptunia como operador del puerto de Paita para la agro exportación y así mismo Ransa indica haber cambiado al uso de radio frecuencia, lo cual le permite tener como clientes a supermercados en provincias con cadena de frío. De este modo, son importantes las inversiones que los

principales operadores logísticos realizan para mejorar su participación en la industria y continuar con la mejora del comercio nacional.

Al relacionar información sobre las empresas peruanas y las empresas del rubro operador logístico se puede inferir que no existe una real eficiencia de parte de la oferta de este subsector, solo el 30% de las empresas que facturan 10 millones de dólares son altamente eficaces, también menciona que el restante no solo pasaría por tener que comprar software o la automatización de procesos, sino por mejorar procesos, compras, manejo de almacenes y de inventarios, en este sentido se estima que estas empresas estarían manejando al 2014 hasta 400 días de inventario (“Treinta por ciento de empresas peruanas tiene una alta eficiencia logística,” 13 de septiembre de 2014). Es por esto que según un estudio realizado por GS1, más de la mitad terceriza algún proceso, la ventaja percibida es el ahorro de costos fijos, 79% terceriza la distribución y 43% terceriza el almacén, no aparecen mayor valor agregado, como condicionales están el cumplimiento del operador, que no afecte el core del negocio, un mix del tamaño, sector y economía de escala alcanzada. Según el reporte los problemas de las empresas que tercerizan son las del tipo que se indican en la Figura 17. Por lo que aún no existe confianza y el cliente debe supervisar en físico los trabajos del operador y tampoco el operador se comunica o tiene reuniones con las gerencias.



Figura 17. Problemas de la tercerización.

Tomado de “Al inicio del camino. Primer estudio sobre la situación del Supply Chain Management en el Perú”, por Semana Económica (2013).

En el sector de transporte terrestre, no se cuenta con procedimientos estandarizados, programas de gestión de flotas y cargas, del modo de evitar que los camiones regresen vacíos y tengan que esperar mucho para partir, es así que un camión o tráiler en Perú, recorre 60,000 km al año versus uno perteneciente a la ODCE que recorre 120,000 km aproximadamente.

4.1.4. Finanzas y Contabilidad

En el caso de las pequeñas empresas, se trabaja el 85% de costos fijos, esto quiere decir que no hay presupuesto para contratar personal adecuado y se trate en realidad de sobrevivir. En el caso de la gran empresa, la mayoría tiene respaldo económico por pertenecer a grupos económicos nacionales o transnacionales, que además son un brazo para todas las operaciones del grupo económico. Por lo general estas empresas tienen los mejores índices financieros de la industria, cuentan con fondos para respaldar sus operaciones y cuentan con acceso a capital de trabajo, las tres más importantes captan fondos con bonos, asimismo el grupo Romero cotiza en la bolsa de Wall Street, estas grandes empresas están bajo calificación de las consultoras de riesgo; de este modo según datos de la industria las

ganancias de los 3PL en Perú fueron los siguientes durante los años 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014; fueron 1,80, 2,00, 2,10, 2,20 y 2,40 billones de dólares respectivamente (Amstrong & Associates, 2014). Sin embargo, la pequeña, mediana empresa y los agentes que prestan servicios parciales, no tendrían tanto respaldo económico y el acceso a fuentes de financiamiento las realizan en el mercado abierto (Logística, 2013).

4.1.5. Recursos Humanos.

Existe escases de talento humano según varios expertos de la materia debido a la inexistencia de carreras de pregrado, actualmente existe oferta en capacitaciones sobre logística a nivel de diplomados o maestrías, estos datos difieren con la realidad en Chile o Colombia en las cuales existen varias ofertas de pregrado y también a nivel técnico, ya para el 2016 en el Perú se cuenta con al menos tres facultades de pregrado. Por otro lado, en la actualidad por las necesidades del mercado según expertos algunas carreras de ingeniería ya estarían conteniendo hasta un 60% de la currícula de una carrera logística (Gestión, 9 de marzo 2016), por lo que un diplomado o maestría complementaría la preparación académica de un profesional interesado en la logística. Según los reportes a nivel país, desde hace 15 años se va realizando un cambio en las costumbres de las empresas, en el sentido de incluir en las gerencias a la logística y otorgarle un mayor protagonismo. La existente brecha educativa para poder captar un profesional que pueda asumir una gerencia en logística; hace que las empresas deban aumentar sus costos por tener que capacitar a sus colaboradores, con el consecuente riesgo de no tener este personal a largo tiempo, la formación académica universitaria y técnica es entonces muy importante pues la oferta de personal capacitado haría disminuir los costos de las empresas. En el caso de la pequeña empresa las funciones de logística son nulas, por lo cual no se tienen en cuenta los posibles ahorros en costos derivados de acciones logísticas, en el actuar del día a día de las empresas ni del largo plazo.

Como fortaleza, está la preocupación generalizada, en la actualidad, por ser competitivos y reducir los costos, debido a la continua formalización y crecimiento de las empresas peruanas, muchas empresas ven lo importante de contar con un gerente de logística, como debilidad es la escasa oferta por parte de las universidades, se debe reforzar el hecho que el no mejorar la oferta de profesionales, hace aumentar los costos operativos de las empresas en capacitar y también origina poca continuidad y creación de mejores prácticas o innovaciones en este sector.

4.1.6. Sistemas de información y comunicación (I)

Según Semana Económica (2013), para el comercio interno las empresas peruanas en general usan mucho el correo electrónico, aun así, esto sí ahorra tiempos, no es el modo más eficiente, puesto que se gastan horas hombre en digitar los pedidos la tendencia debería ser contar con interfaces automáticas, estos problemas ocasionan altos niveles de inventarios. Para el caso de los operadores logísticos solo algunos cuentan con sistemas avanzados incluso de reportes de estado de la mercadería, la oferta de este software es costosa lo que significa una barrera de entrada. Según Semana Económica, los sistemas in-house, llevan muchos defectos entre los cuales estaría el de no tener actualizado el sistema incluso no se llevaría un sistema de código de barras unificado. Para una empresa del tamaño de operador logístico es necesario software especializado para la función a realizar: seguimiento de la mercadería internacionalmente, planificación y seguimiento de la distribución interna entre otras capacidades que deberán enlazarse con otros softwares como CRM o ERP. Por ejemplo, Ransa tiene como estrategia para la actual desaceleración económica es atender a la mediana empresa, por ejemplo, un software adecuado costaría alrededor de un millón de dólares, solo para administrar almacenes, de este modo a las empresas que ya han invertido solo acuerdan el almacenaje, mientras que a las empresas que no tienen sistema se les comparte el respaldo informático.

Se puede concluir que a nivel de pequeña y mediana empresa se puede mejorar la comunicación y el ahorro de tiempos con interfaces entre empresas para el comercio interno. En este sentido el estado, tanto el ministerio de Transportes y Comunicaciones, como la SUNAT tienen en sus planes mejorar la trazabilidad, productividad, seguridad entre otros factores con el uso intensivo de tecnologías de la información.

Como fortaleza se tendría la capacidad como país de desarrollar este tipo de software para un operador logísticos pequeño o mediano. Sin embargo, como debilidad para el sector de los grandes operadores logísticos estaría la costosa implementación, lo que sería una posible barrera de entrada para nuevos competidores, lo cual quizá pueda suplirse con soluciones in-house y con el talento humano. Otra de las fortalezas es la implementación de redes de banda ancha de internet en las principales ciudades sobre todo costeras, con el objetivo de mejorar la conectividad nacional.

Como debilidad para las empresas nacionales, estaría el mayor y más rápido posicionamiento de empresas transnacionales, presionadas por la competencia global y la necesidad de economías de escala, las cuales traerían softwares innovadores, sin embargo, no solo es el hecho de contar con sistemas integrados para dar un excelente servicio como operador logístico, si no también es la infraestructura necesaria.

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)

En la actualidad solo los operadores logísticos usan tecnología competitiva para sus procesos y solo algunos están en la capacidad de usar tecnología de punta y automatizados los que les aportan tener procesos productivos y administrativos que contribuyen a la productividad total de la empresa. Para la mediana y pequeña empresa este aspecto es poco desarrollado, tanto por que el software hecho en Perú es escaso y limitado. El país no se encuentra en condiciones de desarrollar software de este tipo por las mismas dimensiones del mercado nacional, sería conveniente una coordinada participación: Estado - universidad –

empresa, para estos desarrollos. Esta situación también ocasionaría que el país tenga profesionales capacitados en la gestión de la cadena de suministro desde el nivel de pregrado. Como conclusión se puede mencionar que es una debilidad el no poder desarrollar tecnología, ya que el mercado logístico es aún incipiente y en desarrollo, lo que expone a la dependencia de software extranjero y a la posible entrada de nuevos competidores con mejores sistemas.

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de factores internos es elaborada y mostrada en la Tabla 16. La cual cuenta con doce factores determinantes del éxito, cuatro fortalezas y ocho debilidades, las que se identifican como factores internos clave con el peso y valor correspondiente para realizar su ponderación como factor de evaluación. La valoración obtenida de la MEFI (2.26), nos indica que el sector logístico peruano se encuentra en una posición intermedia.

4.3 Conclusiones

La posición intermedia encontrada impulsada por las características de la gran empresa, que es competitiva y que generalmente pertenece a un grupo económico y por lo tanto hacen bastante planificación de sus operaciones, sin embargo, no existe dinamismo en el sector transporte lo que ocasiona un real atraso para las posibles cadenas exportadoras o la mejora de la oferta y conexión internacional con los mercados. La gran empresa también muestra sus deficiencias, a pesar de lo conveniente que le resulta al usuario su contratación, tales como la desconfianza en realmente abaratar costos al tercerizar, ante un escenario de desaceleración económica muchos operadores están realizando la tarea de encontrar nuevos clientes y plantearles soluciones, de este modo estas grandes empresas se están descentralizando. Para finalizar, es necesario mejorar aún más las fortalezas y contrarrestar las debilidades de la matriz MEFI, se concluye que una asociación si tendría una positiva acción coordinadora en el sector, de este modo se potenciarían las fortalezas al trabajar con

las demás empresas de esta industria y se mejorarían las debilidades al ser un ente coordinador de los intereses de sus agremiados.

Tabla 16.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Ítem	Factores Internos Clave	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Capacidad de emprender proyectos propios de infraestructura y promoción del sector	0.12	4	0.48
2	Capacidad de gestión y recurso humano más eficaz que las del Estado	0.12	3	0.36
3	Mayor capacidad de inversión en herramientas tecnológicas por su core de negocio	0.10	3	0.30
4	Creciente portafolio de servicios logísticos	0.08	4	0.32
Subtotal		0.42		1.46
Debilidades				
1	No existe esfuerzo coordinado en busca de intereses comunes	0.08	1	0.08
2	Falta de ejecutivos especializados suficientes	0.07	1	0.07
3	Falta de estándares de calidad de servicio y mejoramiento continuo	0.07	2	0.14
4	Flota con baja tasa de uso: 50 por ciento de uso al año.	0.07	1	0.07
5	Alta informalidad de los 2PL y bajo desarrollo hacia convertirse en 3PL.	0.07	2	0.14
6	Poco uso de software especializado y aplicación de tecnología para brindar servicio tercerizado	0.08	1	0.08
7	Desconfianza del usuario con los operadores logísticos.	0.06	1	0.06
8	Poca existencia de cadenas de suministro eficientes y automatizadas	0.08	2	0.16
Subtotal		0.58		0.80
Total		1.00		2.26

Capítulo V: Intereses de los Operadores Logísticos y Objetivos de Largo Plazo

En este capítulo se identificarán los intereses de los Operadores Logísticos y cuáles serán los objetivos a largo plazo para cumplir con la Visión planteada en el capítulo anterior.

5.1 Intereses de los Operadores Logísticos

Los operadores logísticos tienen por objetivo mejorar las cadenas exportadoras e importadoras y fortalecer sus propias operaciones para convertirse en una alternativa competitiva. Los servicios logísticos están asociados con la oferta de infraestructura multimodal de transporte debido a que requieren la interacción de actividades de muchas organizaciones de la cadena productiva y comercial. Incluyen todas las operaciones necesarias para asegurar la entrega de mercancías a los clientes con un adecuado estándar de calidad. Comprenden además la planificación de las redes de origen y destino de las mercancías, manejo de carga, almacenaje y distribución, la organización de los modos de transporte y gestión aduanera (Concejo Nacional de Competitividad CNC, 2014).

Un interés clave de los operadores logísticos se soporta en uno de los objetivos estratégicos del PNEX, el cual es convertir al país en un Hub regional al 2025, para lo cual se debe desarrollar y posicionar al Perú como plataforma de exportación regional: productiva, logística y de servicios (Resolución Ministerial N° 051-2015-MINCETUR, 2015). Esto en base a (a) mejorar la posición en el ranking de Índice de Desempeño Logístico para la región; (b) crecimiento porcentual en infraestructura; (c) optimización de trámites; y (d) incrementar el número de empresas articuladas a cadenas de valor global.

El desarrollo de modelos de eficiencia operativa considerando modelos integrados de gestión apoyados por la tecnología, en conjunto con el incremento de la oferta de capital humano especializado en cadenas de suministro integradas, impulsaría al sector y desarrollaría distribuciones eficientes y de bajo costo. Asimismo, en relación al interés de mejora de la infraestructura existente, los operadores logísticos deben influenciar al Estado

Peruano para ejecutar acciones directas en promoción y/o inversión directa en la infraestructura logística necesaria. Todo ello con miras a generar un sistema ordenado de apoyo al movimiento y tratamiento logístico de mercancías, y al de no asumir solamente un rol pasivo de regulador de la actividad (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], abril de 2014a). Las interconexiones intermodales y los nodos de transporte, la formalización del sector transporte para una competencia justa, y niveles de seguridad interna de la red vial nacional son elementos clave de para una estrategia integral.

Es de interés de los operadores logísticos del Perú revertir el decrecimiento de ingresos de los operadores 3PL de la región Sudamérica, los cuales de acuerdo a los datos de la Tabla 1, experimentaron un decrecimiento en ventas de -6.7% del 2013 al 2014. Este valor es alarmante considerando que el Ratio de Crecimiento Anual Ponderado en la misma región fue de 8.1% en el período 2006 a 2014 (Capgemini Consulting, Penn State University, Penske Logistic y Korn Ferry International, 2015, p.12), un período representativo, pues contiene elevaciones y valles de la economía global. Los operadores logísticos del país, deben dar un salto en su oferta de valor y competitividad que les permita liderar este crecimiento en la región en valores que dupliquen al menos, el ratio descrito en el período 2016 – 2021.

En el Perú este decrecimiento también es afectado por la burocracia en organismos del Estado, por lo cual es de interés reducir la demora a través de una simplificación administrativa y la implementación de un plan que descongestione tanto los puertos como los aeropuertos. Estos retrasos generan a ineficiencias, incumplimientos, y ofertas de baja competitividad. Todas las condiciones descritas conllevan a incrementar los costos logísticos a valores altos comparativos en la región. De acuerdo a un estudio de la consultora Active Partners, el costo logístico en el Perú es de 12.6% como porcentaje del PBI medido en el año

2014, valor superior a los de muchas economías de la región (Semana Económica, 2014, p. 16).

El costo logístico tiene como componentes al costo relacionado al transporte, al almacenamiento y a la administración. De acuerdo a la Figura 18, el costo logístico en Perú tiene una fuerte componente relacionada a la eficiencia operativa y a las buenas prácticas de gestión de los actores de la cadena logística. Los operadores logísticos, pueden tener una influencia limitada en variables relacionadas al transporte, donde se requiere una participación activa del Estado y los inversionistas. Sin embargo, en las variables relacionadas a almacenamiento y administración se encuentra el 7.2% del costo logístico en el Perú, y en estos componentes, los operadores logísticos tienen diversas formas de influir de manera directa a través de diversas acciones tales como:

1. Mejores prácticas de gestión en busca de eficiencia.
2. Estandarizar y mejorar los servicios a través de innovación e implementación de buenas prácticas globales.
3. Colaboración con diversos miembros de la cadena en busca de soluciones de mayor valor agregado.
4. Aprovechamiento de la capacidad individual de cada operador en busca de soluciones colaborativas que mejoren el servicio y reduzcan el costo.
5. Simplificación administrativa interna e influencia en el Estado con el objetivo de simplificar la regulación.
6. Productividad laboral fomentando la colaboración con la academia y promoviendo su participación en la elevación de la calidad del capital humano utilizado.
7. Utilizar la tecnología de manera más efectiva a través de uso de herramientas tecnológicas de información TI para procesos operacionales (gestión de almacenes, gestión del transporte y visibilidad).

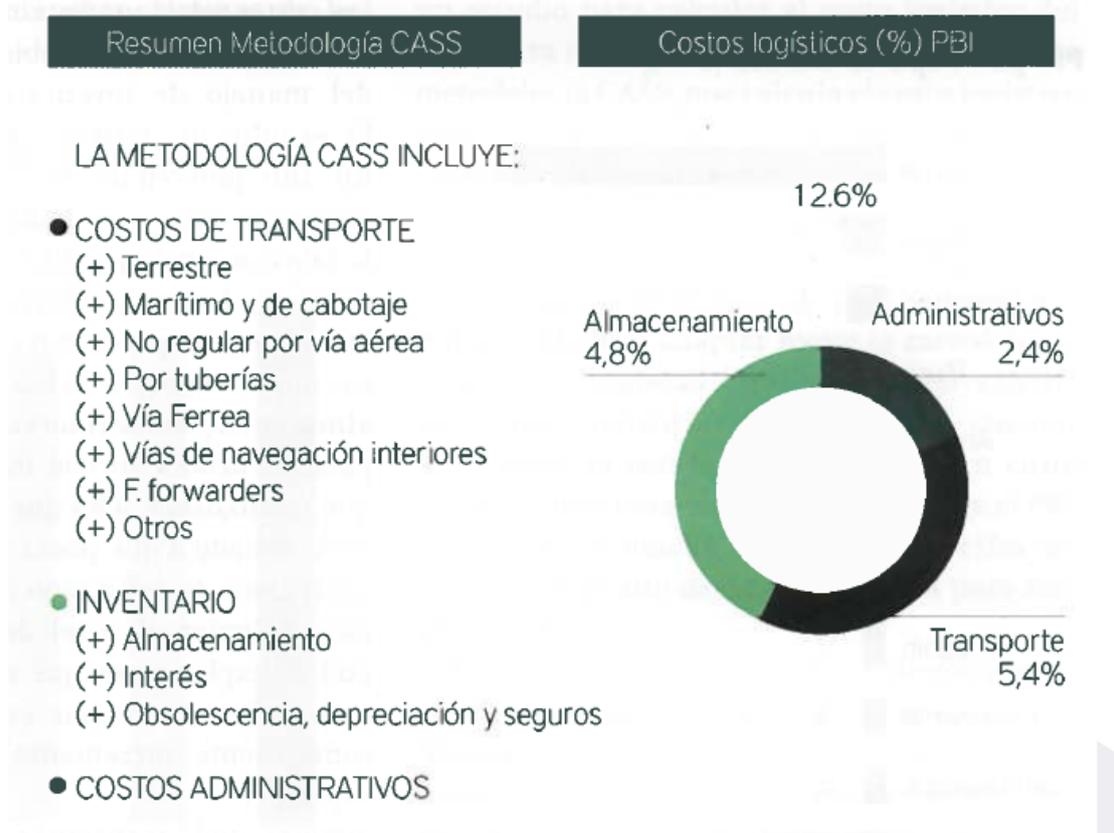


Figura 18. Metodología CASS para la medición de los costos logísticos como porcentaje del PBI. Tomado de “Tercer estudio sobre la situación del Supply Chain Management en Perú”, por Semana Económica (2014).

Adicionalmente, se tiene interés estratégico en la implementación de tratados de libre comercio con más socios comerciales; pero por encima del número de los mismos, el sector está interesado en aumentar su efectividad, es decir que las exportaciones a cada uno de los socios se incrementen. Esto se logrará a través del desarrollo de una política eficaz de desarrollo de mercados que debe desarrollar el Gobierno. En este ámbito, es de interés el fortalecimiento de la industria productiva y transformadora al interior del país, pues esto permitirá aumentar cargas de retorno y disminuir los costos de flete.

5.2 Potencial de los Operadores Logísticos

Administrativo y Gerencia. Las organizaciones descritas dentro del sector no tienen una visión integrada. Se carece de un gremio que agrupe sus esfuerzos y establezca prioridades respecto a sus necesidades. Existe una desconexión entre los grandes operadores

logísticos, las empresas medianas y los transportistas. Esta situación impide desarrollar un modelo integrado operativo que genere la complementariedad necesaria. Sin embargo, el Estado a través de sus organismos ha establecido los planes estratégicos: (a) Plan Bicentenario; que tiene como meta para el 2021 reducir la pobreza, la desnutrición infantil, mejorar la salud y la educación de todos los peruanos; (b) el Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX 2025 (Resolución Ministerial N° 051-2015-MINCETUR, 2015) que tiene como uno de sus objetivos desarrollar y posicionar al Perú como una plataforma de exportación regional; productiva, logística y de servicios; y (c) Plan de Desarrollo de los Servicios Logísticos de Transporte, compuesto del Plan de Acciones Inmediatas (PAI) y Plan de Mediano y Largo Plazo (PMLP) que busca promover el establecimiento de un sistema organizado de apoyo a la logística de cargas (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2014b).

Marketing & Ventas. Perú es un país líder por su ubicación en la costa central de Sudamérica. Su posición geográfica lo proyecta a través del Amazonas y el Brasil al Océano Atlántico. Por el Océano Pacífico, el Perú se conecta a los países miembros de la APEC, el mercado más importante, rico y de mayor crecimiento del mundo. La diversidad de los productos para exportaciones tradicionales y no-tradicionales es grande y los esfuerzos del gobierno en promover la marca nacional son acertados. Es necesidad del sector integrar los planes de venta & marketing de sus miembros con los esfuerzos del gobierno, para poder así desarrollar una oferta atractiva integrada de precio-producto-plaza-precio.

Finanzas y Contabilidad. La economía peruana ha presentado un crecimiento sostenible en los últimos 10 años, el Producto Bruto Interno Real (PBI) en el 2013 fue de 456,787 millones de soles, sin embargo, el 2014 fue el año donde presentó su menor tasa de crecimiento de los últimos 5 años (2.4%). Moody's Investor analizó las perspectivas de crecimiento económico para los países de la región, y destaca que ubica al Perú en el rango

de expansión alta. Entre el 2015 y 2016 -proyecta- solo crecería menos que Bolivia y Panamá (Moody's ratifica perspectiva 'estable' para rating de deuda peruana, 2015).

Se proyecta que la inflación se aproxime gradualmente a 2,0 por ciento en el horizonte 2015-2017, mostrando una convergencia más lenta que refleja principalmente una depreciación nominal mayor a la esperada, mayores expectativas de inflación y choques de oferta asociados al impacto del Fenómeno del Niño. Estos efectos se verán parcialmente compensados por una brecha del producto que se mantiene negativa y se recupera lentamente hacia el final del período de proyección (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015a).

Operaciones & Logística e Infraestructura. Existe un gran porcentaje de operadores logísticos, que carecen de modelos de gestión, de modelos de gestión integrada y de sistemas ERP que integren toda la cadena de suministro con la demanda y las proyecciones financieras. Esto limita la excelencia operacional y los resultados producidos, generando una brecha de desempeño al menos, en el corto plazo.

Con respecto a la infraestructura existente, la red terrestre al 2014 tiene un avance de 75.5% de carreteras pavimentadas en la red vial nacional (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2015c). El Sistema Nacional de Puertos está compuesto de una red de 134 instalaciones, de las cuales 60 son marítimos y de estos, por su magnitud, catorce son de especial importancia, siendo el sector privado el que controla los más relevantes: Callao, Paita y Matarani. La red aérea nacional consta de 136 instalaciones aeroportuarias, 74 aeródromos, 12 aeropuertos nacionales, 11 aeropuerto internacionales y 39 helipuertos de los cuales 19 fueron concesionadas al sector privado (Concejo Nacional de Competitividad [CNC], 2014).

Tecnología, investigación & desarrollo. El Perú aún tiene poca producción en estudios de investigación, y desarrollo tecnológico de sus productos de exportación, de acuerdo a ranking de los índices de competitividad el Perú ocupa el puesto 92 en

disponibilidad de tecnología y el puesto 118 en calidad de instituciones de investigación científica (World Economic Forum (WEF), 2015). Asimismo, existe una brecha de inversiones para el sector de telecomunicaciones, compuesta de los servicios de internet, telefonía fija y móvil, la que se estima en 19,170 millones de dólares hasta el 2021 (Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional [AFIN], 2012).

5.3 Principios Cardinales de los Operadores Logístico

Influencias de terceras partes. En el plano interno, lineamientos importantes de la política económica del gobierno central están relacionados a la mejora de la competitividad de la economía y al incremento de gasto público no financiero, lo que incluye los proyectos de infraestructura. Sin embargo, existen elementos que pueden afectar estas proyecciones entre los que destacan los conflictos sociales y medio ambientales alrededor de las inversiones. Los gobiernos locales, también generan potencial peligro por los referentes de corrupción e ineficiencia operativa mostrados en determinados lugares.

En el plano externo, Chile es un país que por su ubicación y condiciones internas macroeconómicas y de eficiencia operativa a nivel privado y gubernamental, puede generar para su sector de operadores logísticos y almacenes, ventajas competitivas frente al mismo sector en Perú. La estabilidad y condiciones de negocio existentes en Chile, puede generar alternativas de negociación con el exterior y con las empresas dentro del país, que quiten competitividad al sector peruano descrito.

Lazos pasados y presentes. Perú ofrece ventajas al sector de operadores logísticos al mantener lazos construidos con Brasil para conectar mutuamente a ambos países con ambos océanos a través de las carreteras interoceánicas como el acuerdo de Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA), que tiene como objetivo desarrollar la región en infraestructura de transporte, energía y comunicación. Los lazos con Bolivia también son sólidos y estratégicamente importantes para este país, por el hecho de no tener

mar, eleva el costo de sus exportaciones en 50%. La integración con Bolivia se planea a través del Puerto de Ilo, Moquegua. Proyectos de infraestructura férrea Perú-Bolivia también se encuentran en el portafolio de posibilidades de integración mutua.

Contrabalance de los intereses. Un sector competidor potencial es el chileno, que ofrece ventajas competitivas relacionadas a la imagen de estabilidad país y mejor infraestructura y la mejor posición en el Índice de Desempeño Logístico de la región de la cuenca del pacífico sur. A pesar de su posición desventajosa en relación con las oportunidades del sector con la industria brasilera y boliviana, Chile sí tiene un potencial para el comercio con la APEC. La alianza política Venezuela, Ecuador y Bolivia tiene también intereses opuestos, aunque en el momento actual, es afectada por desprestigios relacionados con la posición del gobierno venezolano y sus problemas económicos y el incremento de barreras comerciales en Ecuador.

Conservación de los enemigos. El Sector Logístico del Perú tiene como rival a su contraparte en Chile, como competencia a través de su mejor desempeño logístico en calidad de los puertos, el transporte aéreo, ferroviario y de carreteras; el costo, el tiempo y los documentos necesarios para exportar e importar contenedores; la eficiencia de las aduanas, entre otros. Lo que significa un reto para mejorar los niveles de competitividad vigentes.

5.4 Matriz de Intereses de los Operadores Logísticos (MIO)

En la MIO se presentan los intereses de los cuales son Operadores Logísticos del Perú. Los intereses encontrados son mostrados en la Tabla 17.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

El liderazgo en la tercerización de servicios logísticos en la región Sudamérica Pacífico, propuesta por la nuestra Visión, requiere alcanzar objetivos relacionados al incremento de servicios e ingresos de los operadores logísticos peruanos, el cual sólo se pueden dar en un contexto de mayor satisfacción de sus clientes. Y la satisfacción de los

clientes sólo se puede lograr con servicios logísticos de mayor calidad que tengan un impacto en el costo logístico de sus operaciones. Un enfoque holístico como el descrito garantiza una ventaja competitiva de los operadores logísticos peruanos, ventaja que debe ser sostenible al ser continuamente renovada por un círculo virtuoso de mejora en todos estos aspectos clave.

El incremento de los ingresos debe manifestarse como un crecimiento anual compuesto en el período de estudio, eliminando así efectos localizados al alza o a la baja, que impidan observar una mejora sostenible de la preferencia de los clientes. Esta mejora debe ser comparativamente mayor al resto de operadores sudamericanos, lo cual a su vez exige la estandarización de la medición del ingreso agregado de todos los operadores nacionales y su comparación con valores confiables de referencia como los como los publicados por Capgemini Consulting, Penn State University, Penske Logistic y Korn Ferry International (2015).

La satisfacción de los clientes debe mostrarse con índices de desempeño de su cadena logística, ya que esta mejora refleja la satisfacción respecto a los actores que intervienen en la misma. Semana Económica (2014) e Ipsos Perú (13 de diciembre de 2015) alimentan una matriz de competitividad de la cadena de suministro de empresas industriales y comerciales peruanas, que tiene como ejes la automatización de la gestión del inventario y la percepción de la eficacia en el manejo de la cadena. Las empresas competitivas de acuerdo a esta matriz, tienen alta automatización y elevada percepción de su eficacia, por lo que un incremento en el porcentaje de empresas competitivas reflejará una mejora de la satisfacción.

Los servicios logísticos en el país deben mejorar para reflejar una mejora de desempeño del servicio de los operadores logísticos, actores importantes en la cadena de suministro de sus clientes y proveedores de parte importante de los servicios disponibles. El Banco Mundial publica cada dos años el Índice de Desempeño Logístico, el cual compara el desempeño de 160 países en diversas dimensiones que impactan las capacidades logísticas de

cada país. Una de estas dimensiones corresponde a la competencia y calidad de los servicios logísticos, y su valor comparativo con los índices de los diversos países de la región, permiten establecer objetivos cuantificables objetivos que garanticen una mejora competitiva del país en este aspecto. La calidad y eficacia de los servicios impactarán en el costo logístico de un país, los cuales también proporcionan un indicador cuantitativo que permite establecer una meta de mejora objetiva. La metodología CASS descrita en los intereses de los operadores logísticos, proporciona una base si se establece metas de costo logístico por debajo de los costos de los países de la región.

De esta forma, se plantean los siguientes Objetivos de Largo Plazo:

1. Objetivo de Largo Plazo 1: Para el año 2021 alcanzar un valor de 3.40 de Competencia y Calidad de Servicios Logísticos (Componente del LPI) partiendo de 2.78 en el 2014 de acuerdo estudio Logistic Performance Index publicado por el The World Bank.

Tabla 17.

Matriz de Intereses de los Operadores Logísticos (MIO)

N°	Interés organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Retomar el crecimiento de las ventas de los Operadores Logísticos mediante la generación de valor.	X		
2	Mejorar la competitividad de los Operadores Logísticos del país.	X		
3	Desarrollar flexibilidad y adaptabilidad focalizado en las expectativas del cliente.		X	
4	Generar confianza basada en valores éticos y desempeño.		X	

2. Objetivo de Largo Plazo 2: Para el período 2016 - 2021 alcanzar un ratio de crecimiento anual compuesto de ventas del 20% en el nivel de ingresos totales de los

operadores logísticos peruanos partiendo de un ratio de crecimiento anual compuesto de 8.1% en el período 2006 al 2014 de los operadores de Sudamérica de acuerdo al estudio “2016 Third-Party Logistic Study – The State of Logistic Outsourcing”, publicado por Capgemini Consulting, Penn State University, Penske Logistic y Korn Ferry International.

3. Objetivo de Largo Plazo 3: Para el año 2021 alcanzar un 50% de desempeño competitivo de la cadena de suministro de las empresas nacionales partiendo de 30% en el 2015 de acuerdo a la matriz de competitividad del estudio anual 2015 de situación de SCM en el Perú.
4. Objetivo de Largo Plazo 4: Para el año 2021, disminuir el costo logístico al 11% del PBI partiendo de 12.6% de acuerdo al Estudio de la Situación de Supply Chain Management en Perú del 2014.

5.6 Conclusiones

En este capítulo se han descrito los intereses claves del sector de manera de tener una visión integral que considere a los diferentes actores y sus respectivos retos. El sector de operadores logísticos peruano tiene un potencial considerable para alcanzar la visión planteada considerando su ubicación, entorno y panorama del país. Para el 2021 el Perú ha sido considerado como completamente integrado al comercio global ofreciendo ventajas competitivas únicas considerando otras variables como en eficiencia, productividad y confiabilidad de operaciones, dentro de la región del pacífico sur. Para ello el sector debe ser capaz de mover recursos propios y promover la activa participación del Estado.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Este capítulo permitirá formular las estrategias que dirigirán al cumplimiento de la visión planteada. Para ello, se utilizarán las siguientes matrices del proceso estratégico: (a) matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA); (b) matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (MPEYEA); (c) matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) matriz interna-externa (MIE); (e) matriz de la gran estrategia (MGE); (f) matriz de decisión (MD); (g) matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE); (h) matriz de Rumelt (MR); y (i) la matriz de ética (ME).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una de las más conocidas y empleadas en el análisis situacional de una organización. La elaboración de la matriz exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz. Estos son los de fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA) (D'Alessio, 2012). Utilizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas obtenidas del análisis interno y externo, se plantean estrategias que permitan: a) Usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades del entorno; b) Mejorar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades externas; c) Usar las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas del entorno; y d) Reducir las debilidades de la empresa con la finalidad de evitar las amenazas del entorno.

Las estrategias planteadas en la matriz FODA (ver Tabla 18) ha resultado del análisis del sector logístico peruano con miras a liderar los indicadores logísticos del Banco Mundial en la región Sudamérica Pacífico (Colombia, Ecuador, Perú y Chile), promoviendo y desarrollando los procesos, infraestructura y tecnología necesaria, dentro de un marco de desarrollo social y medioambientalmente responsable.

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

La matriz PEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (D'Alessio, 2012).

La Fortaleza financiera (FF) de una organización es importante cuando existen condiciones económicas adversas, tales como una rápida inflación o altas tasas de interés. Es un “colchon” para hacer frente a tiempos difíciles. Una organización que goza de ventajas sobre sus competidores en términos de participación de mercado, costos, o tecnología, puede usualmente mantener un margen de rentabilidad más alto. Esta ventaja competitiva (VC) puede ser crítica en mercados declinantes, donde la organización marginalmente rentable tiene dificultades para sobrevivir. La (VC) es opuesta a la fortaleza de la industria (FI). La estabilidad del entorno (EE) puede mitigar la carencia de la fortaleza financiera (FF) de una organización; si una organización en un entorno turbulento no posee una importante posición financiera, su supervivencia será difícil. La matriz PEYEA puede observarse en la Figura 19.

Para la elaboración de esta matriz, el primer paso ha consistido en evaluar los factores que afectan a los operadores logísticos peruanos (ver tabla 19). El análisis de la matriz concluye que la fortaleza de la industria, la estabilidad y la fortaleza financiera poseen valores elevados, mientras que las ventajas competitivas son moderadas. Con los valores Recuperado de cada uno de los factores se procede a graficar el polígono y el vector resultante. De esta forma se sugiere asumir una postura agresiva y las estrategias sugeridas a aplicar son: (a) de diversificación; (b) intensivas; y de integración.

Tabla 18.

Matriz FODA

		Fortalezas	Debilidades
		Operadores logísticos con capacidad de emprender proyectos propios de infraestructura y tecnología de la información para promover el sector	No existe esfuerzo coordinado en busca de intereses comunes
		Capacidad de gestión y recurso humano más eficaz que las del Estado	Falta de ejecutivos con adecuada preparación gerencial o sin especialidad suficiente
		Mayor capacidad de inversión en herramientas tecnológicas por su core de negocio	Falta de estándares de calidad de servicio y mejoramiento continuo
		Creciente portafolio de servicios logísticos y captación de nuevos nichos de mercado	Flota con baja tasa de uso: 50 por ciento de uso al año.
			Alta informalidad de los 2PL y bajo desarrollo hacia convertirse en 3PL.
			Poco uso de software especializado y aplicación de tecnología para brindar servicio tercerizado
			Desconfianza del usuario con los operadores logísticos.
			Poca existencia de cadenas de suministro eficientes y automatizadas.
N°	Oportunidades		DO1: Desarrollar una asociación de operadores logísticos que coordine sus esfuerzos y represente sus intereses, creando sinergia, estándares de desempeño, generación de información y apalancamiento en capacidades individuales (O1, O3, D1)
1	Estabilidad Macroeconómica nacional		
2	Perú tiene amplio espacio para la tercerización logística	FO1: Desarrollar nuevos servicios logísticos de calidad (forwarding, gestión en aduanas, logística reversa, cross-docking entre otros) que mejoren la oferta actual, a fin de conseguir diversificación de productos y mayor participación de mercado (F3, O2)	DO2: Desarrollar e implementar un sello de calidad para operadores logísticos auditable por tercera parte (D3, D6, O2, O8)
3	Visión logística del Estado en desarrollo; Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX al 2025	FO2: Desarrollar servicios en las regiones y en los países vecinos a través de la integración de capacidades y de planes de infraestructura de privados y las necesidades logísticas nacionales en colaboración con el Estado, con una visión integral multimodal (F2, F4, O3, O8)	
4	Ubicación estratégica de Perú en Sudamérica		DO3: Formar parte de las soluciones regionales de operadores logísticos internacionales de clase mundial a través de colaboración fomentando la internacionalización de las operaciones (O4, D8)
5	Riesgo país (232 pb.) inferior al promedio de la región y crecimiento del PBI.		
6	Menores costos de mano de obra en el Perú		
7	Tratados de libre comercio (17 vigentes); Acuerdo de la asociación Transpacífico		
8	Las empresas nacionales requieren aumentar su eficiencia y productividad en el entorno actual		DO4: Desarrollar colaboración entre operadores logísticos y otros participantes de la cadena de suministro (agentes de aduanas y otros) para soluciones de mayor valor agregado (D6, O8)
N°	Amenazas		
1	Regulación existente no es facilitadora de los negocios		
2	Mayor desarrollo logístico de un país de la región (Chile)	FA1: Alianzas operadores logísticos chilenos (F4,A2)	
3	Escasa oferta de profesionales certificados en el sector	FA2: Promover la innovación en el servicio a través de la colaboración con la academia; programas pre-grado y post-grado, estandarizados internacionalmente en universidades en Lima y regiones, con subvención parcial reglamentada a alumnos que desarrollen servicios y mejoras que se incorporen al sector (F1,A3)	
4	Falta de implementación de tecnologías de la información para el desarrollo de las comunicaciones y automatización del sector.		DA1: Implementar servicios estandarizados en procesos intensivos en el uso de herramientas tecnológicas de información TI para procesos operacionales (gestión de almacenes, gestión del transporte y visibilidad) (D8, A4)
5	Inseguridad ciudadana impacta al sector logístico		
6	Brecha de infraestructura: red multimodal es incipiente		
7	Limitada capacidad de gestión del Estado		

Tabla 19.

Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1	Cambios tecnológicos	1	Retorno de la inversión
2	Tasa de inflación	2	Apalancamiento
3	Variabilidad de la demanda	3	Liquidez
4	Rango de precios de los productos competitivos	4	Capital requerido vs capital disponible
5	Barrera de entrada al mercado	5	Flujo de Caja
6	Rivalidad/presión competitiva	6	Facilidad de salida al mercado
7	Elasticidad de precios de la demanda	7	Riesgo involucrado en el negocio
8	Presión de productos sustitutos	8	Rotación de inventarios
		9	Uso de economías de escala y experiencia
	Promedio-6=		Promedio=
	-3.4		3.9
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1	Potencial de crecimiento	1	Participación de mercado
2	Potencial de utilidades	2	Calidad de Producto
3	Estabilidad financiera	3	Ciclo de Vida de Producto
4	Concimiento tecnológico	4	Ciclo de reemplazo de producto
5	Utilización de recursos	5	Lealtad del consumidor
6	Intensidad de capital	6	Utilización de la capacidad de los competidores
7	Facilidad de entrada al mercado	7	Conocimiento tecnológico
8	Productividad/utilización de la capacidad	8	Integración vertical
9	Poder de negociación de los productores	9	Velocidad de introducción de nuevos productos
	Promedio=		Promedio-6=
	4.0		-3.3

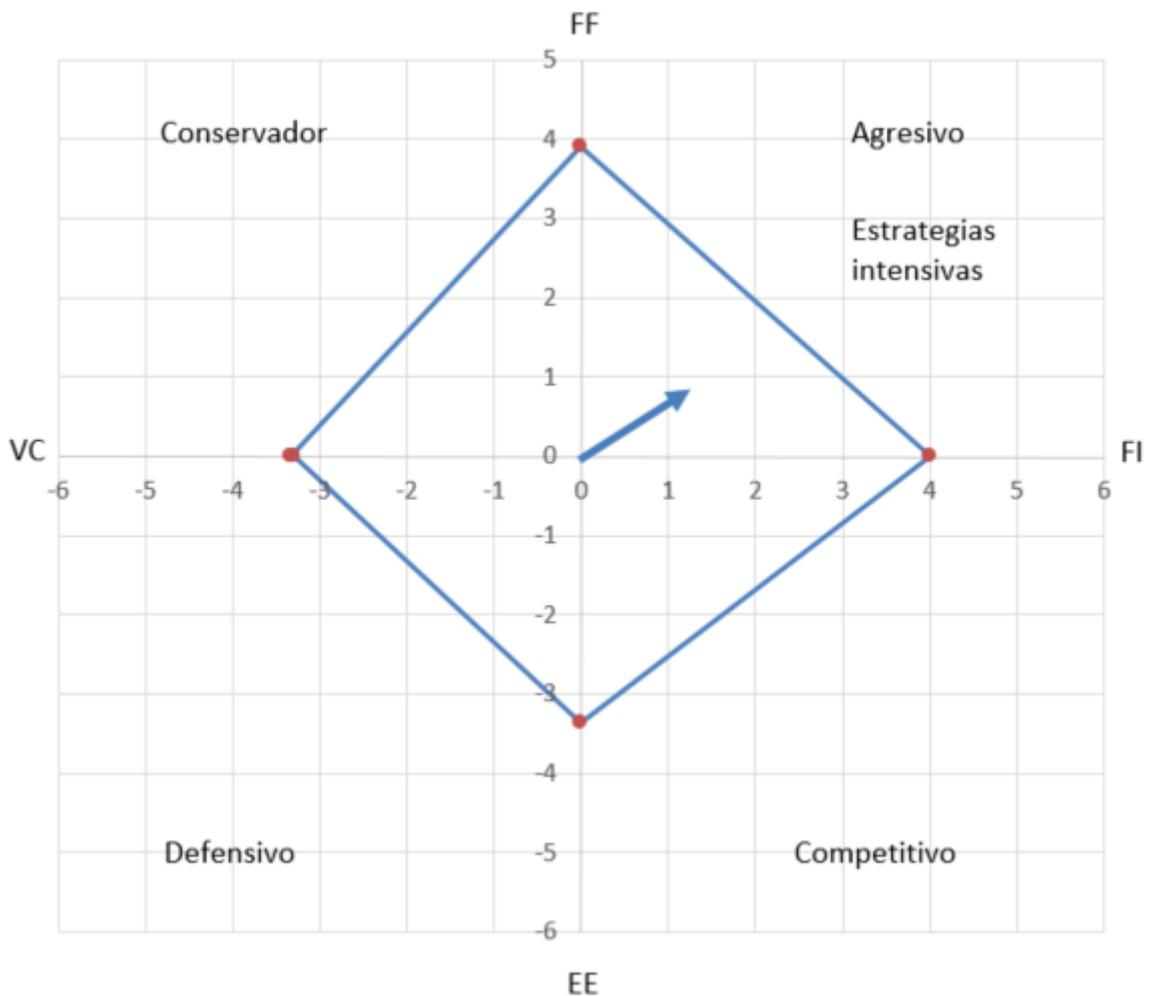


Figura 19. Matriz PEYEA de los operadores logísticos

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Los reportes de crecimientos de ventas de operadores logísticos ya fueron indicados por el estudio de Capgemini Consulting, mostrando un crecimiento muy bajo con indicios de decrecimiento en Latinoamérica. La participación del mercado en servicios logísticos en la región, se asumió proporcional al índice de desempeño logístico (LPI) del país donde operan los operadores logísticos al carecer de fuentes con información exacta. De acuerdo a los datos presentados se elaboró la matriz MBCG, la que se presenta en la Figura 20, y que muestra que los servicios ofrecidos por los operadores logísticos peruanos se encuentran parcialmente sesgada hacia el área señalada con signos de interrogación ya que compiten en un mercado en

crecimiento reducido, pero aún con buena participación relativa del mercado, por lo que se podrían aplicar estrategias intensivas de fortalecimiento.

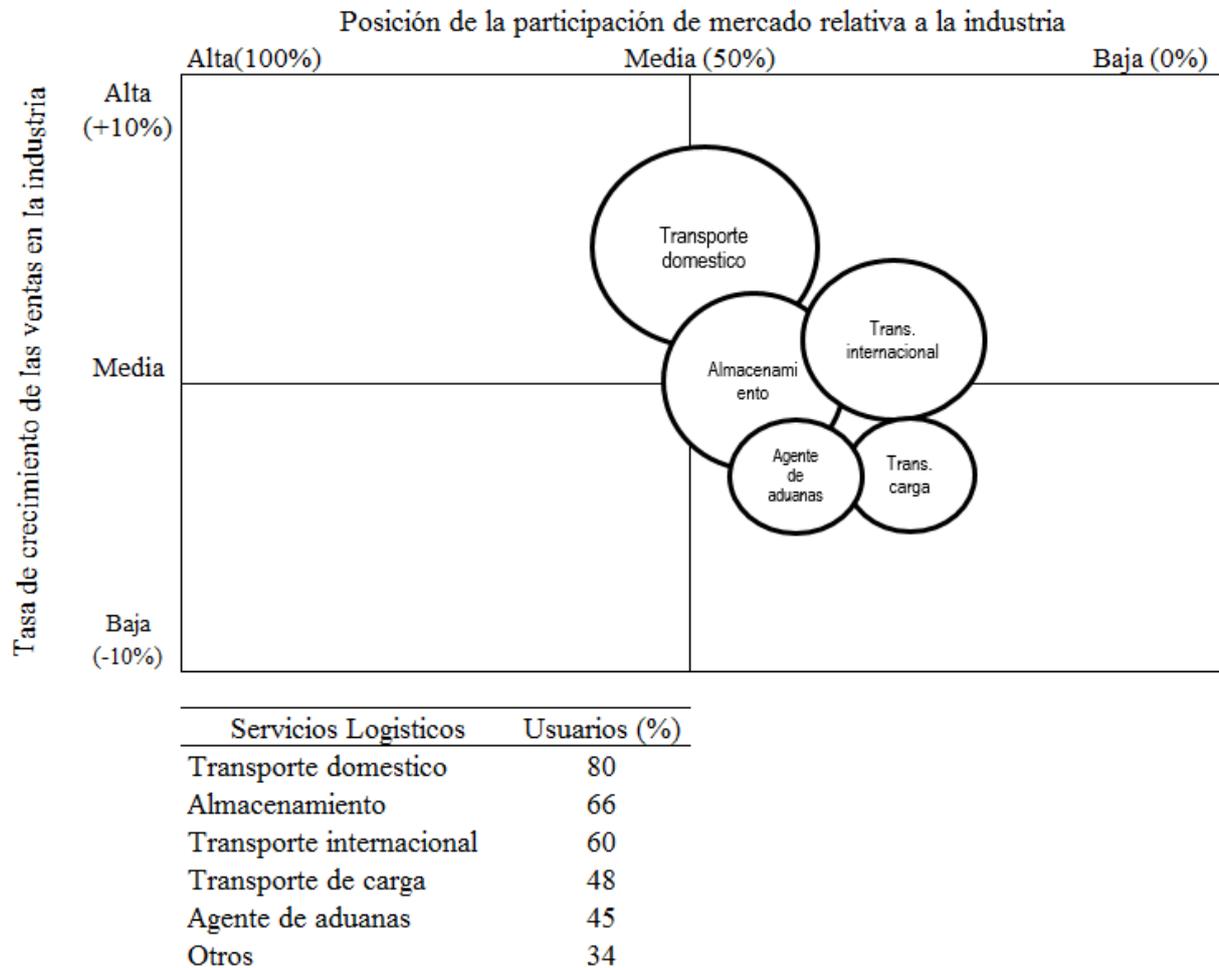


Figura 20. Matriz BCG de los operadores logísticos.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división (D'Alessio, 2012). La Figura 21 muestra el posicionamiento del sector en la Matriz MIE. Con los resultados de las coordenadas, la matriz MIE nos indica desarrollar estrategias selectivas para mejorar. Por lo

tanto, los operadores deben enfocar también sus esfuerzos en mejora de sus eficiencia operativa e imagen con sus clientes.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la Gran Estrategia tiene como la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil (D'Alessio, 2012).

La Figura 22 muestra el posicionamiento del sector logístico en la Matriz MGE. La matriz nos arroja el segundo cuadrante, debido a que el mercado actual del sector de operadores logísticos tiene un creciente desarrollo debido a las inversiones privadas que requieren los servicios y al empuje del comercio global. La posición competitiva es considerada como débil al no ser líderes en desempeño logístico en la región. Las estrategias resultantes son de diversificación, desarrollo de mercados y desarrollo de productos. Los operadores deben por tanto impulsar el desarrollo de nuevos servicios que les permita capturar nuevos mercados y crecer en los existentes.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión utiliza las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, permitiendo apreciar las repeticiones de cada estrategia. La idea es sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición (ver Tabla 20), de acuerdo a este criterio se han seleccionado nueve estrategias, cuatro estrategias quedan descartadas solo como alternativas específicas.

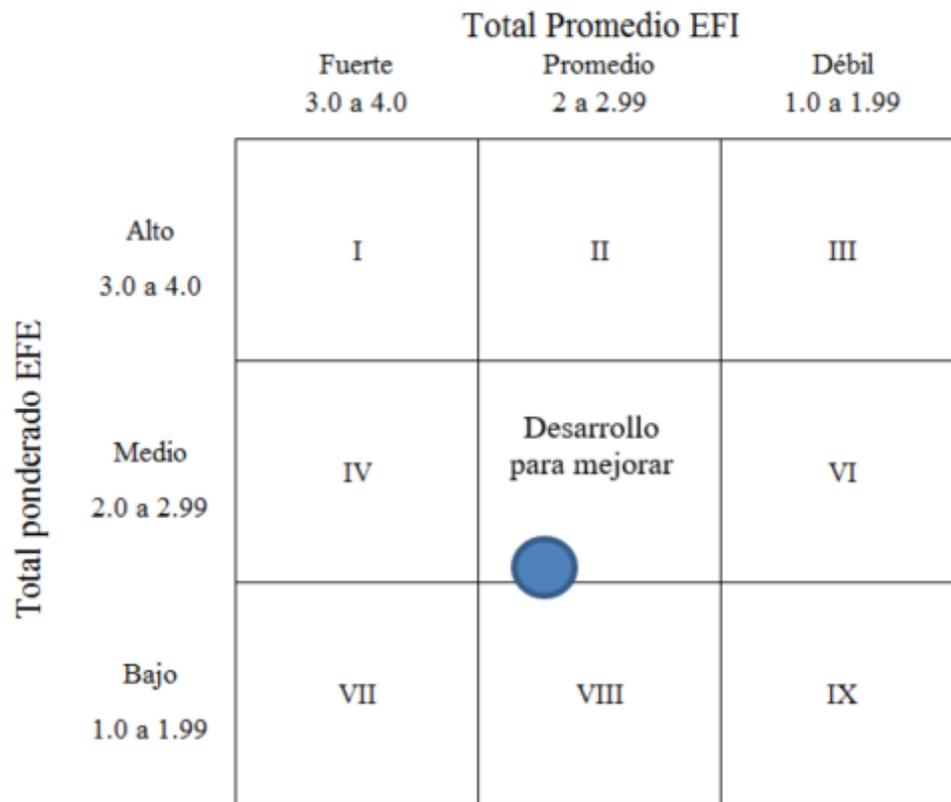


Figura 21. Matriz IE para los operadores logísticos

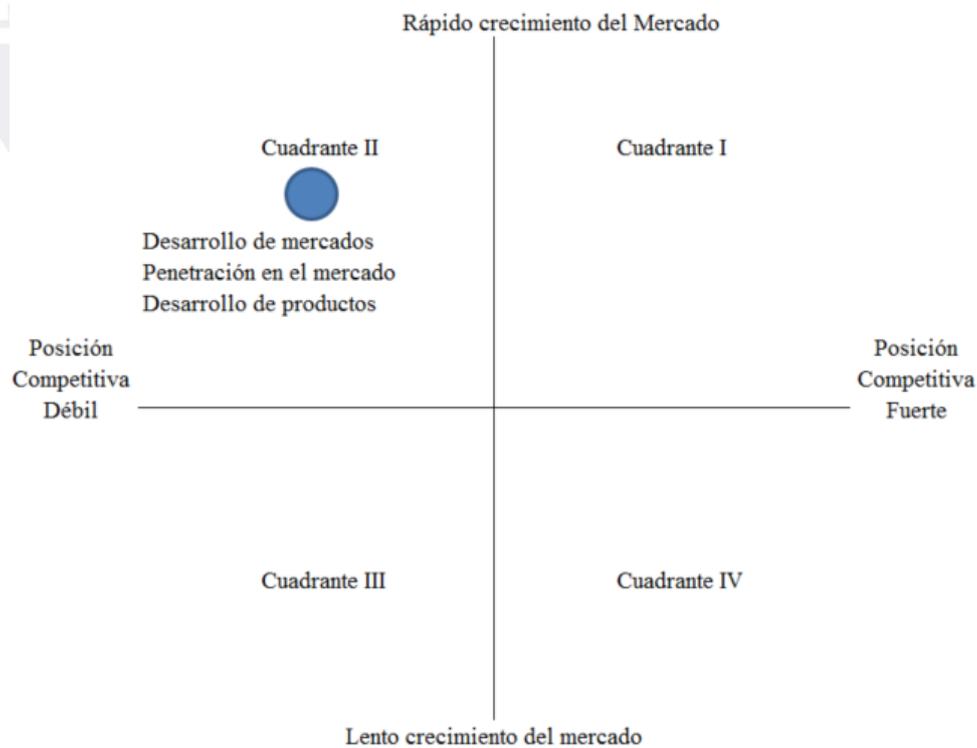


Figura 22. Matriz Gran Estrategia (MGE) para los operadores logísticos.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz CPE determina el atractivo relativo de las diversas estrategias específicas, en base al grado en que se puedan capitalizar o usar para alcanzar los objetivos estratégicos mediante los factores claves de éxito, tanto externos como internos. El atractivo relativo de cada estrategia que está dentro del grupo seleccionado es computado, determinando el impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno (D'Alessio, 2014).

Para la elaboración de la MCPE se han utilizado las estrategias retenidas halladas en la MDE. En la Tabla 21, se puede apreciar esta matriz.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt permite evaluar las estrategias retenidas a través de cuatro criterios propuestos por Rumelt. Los criterios son: (a) contingencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (D'Alessio, 2014). La Tabla 22 analiza las estrategias retenidas en la matriz de Rumelt.

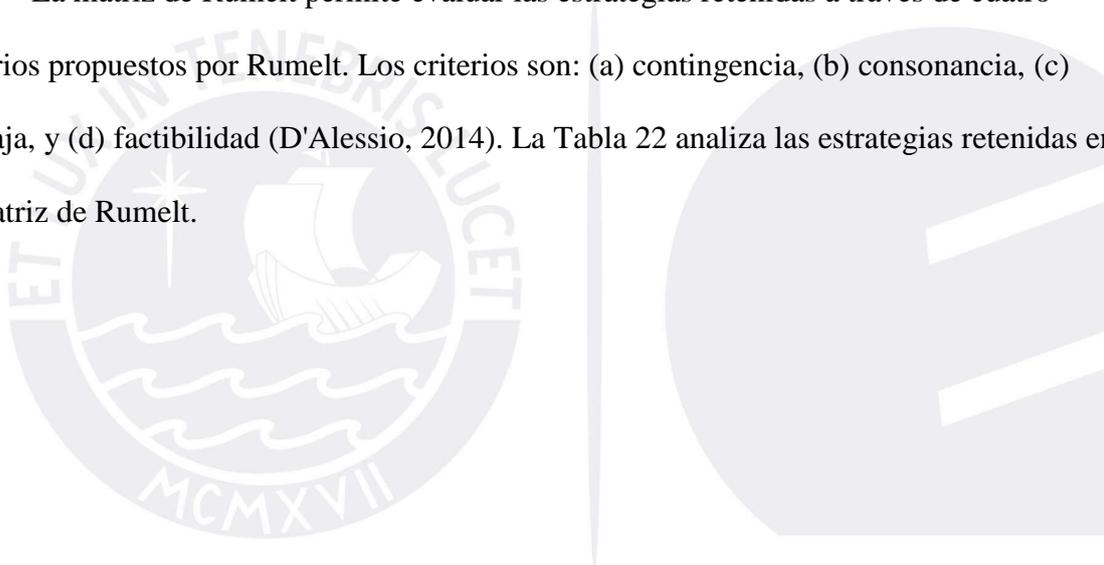


Tabla 20.

Matriz de Decisión de los Operadores Logísticos.

N°	Estrategias Alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Externa: diversificación concéntrica	Desarrollar nuevos servicios logísticos de calidad (forwarding, gestión en aduanas, logística reversa, cross-docking entre otros) que mejoren la oferta actual, a fin de conseguir diversificación de productos y mayor participación de mercado (F3, O2)	X	X			X	3
2	Externa: Intensiva a través de desarrollo de productos; integración vertical hacia atrás	Promover la innovación en el servicio a través de la colaboración con la academia; programas pre-grado y post-grado, estandarizados internacionalmente en universidades en Lima y regiones, con subvención parcial reglamentada a alumnos que desarrollen servicios y mejoras que se incorporen al sector (F1,A3)	X	X		X	X	4
3	Externa: integración horizontal	Alianzas con operadores logísticos chilenos (F4,A2)	X					1
4	Externa: Diversificación concéntrica Interna: Calidad Total (TQM)	Desarrollar sello de calidad para operadores logísticos auditable por tercera parte (D3, D6, O2, O8)	X	X		X	X	4
5	Externa: defensiva a través de aventura conjunta	Desarrollar una asociación de operadores logísticos que coordine sus esfuerzos y represente sus intereses, creando sinergia, estándares de desempeño, generación de información y apalancamiento en capacidades individuales (O1, O3, D1)	X	X		X		3
6	Externa: intensiva a través de desarrollo de mercados	Formar parte de las soluciones regionales de operadores logísticos internacionales de clase mundial a través de colaboración fomentando la internacionalización de las operaciones (O4, D8)	X	X		X	X	4
7	Externa: diversificación concéntrica	Crear soluciones de mayor valor agregado a través de colaboración entre operadores logísticos y otros participantes de la cadena de suministro (agentes de aduanas y otros) en Lima y regiones (D6, O8)	X	X		X	X	4
8	Externa: diversificación concéntrica	DA2: Implementar servicios estandarizados en procesos intensivos en el uso de herramientas tecnológicas de información TI para procesos operacionales (gestión de almacenes, gestión del transporte y visibilidad) (D8, A4)	X	X		X	X	4
9	Externa: desarrollo de mercados	Desarrollar servicios en las regiones y en los países vecinos a través de la integración de capacidades y de planes de infraestructura de privados y las necesidades logísticas nacionales en colaboración con el Estado, con una visión integral multimodal (F2, F4, O3, O8)	X	X		X	X	4

6.9 Matriz de Ética (ME)

La auditoría de ética intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y a la justicia. Si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta, o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse y ser descartada (D'Alessio, 2012). La Tabla 23 analiza las estrategias retenidas en la matriz de ética.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo con el análisis realizado en la MCPPEL y MDE, se han agrupado las estrategias específicas retenidas y de contingencia de acuerdo a lo mostrado en la Tabla 24.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

La Tabla 25 realiza una verificación de la obtención de los OLP usando las estrategias retenidas y cruzadas con las estrategias a fin de determinar cuáles son los OLP involucrados con cada una de ellas.

6.12 Conclusiones

Durante la etapa de emparejamiento se formularon las matrices FODA, BCG, PEYEA, IE, y GE, y se obtuvieron en total ocho posibles estrategias. En la etapa de salida, se procedió a evaluar mediante la MR y la ME, de tal forma que se comprobó que las estrategias retenidas son viables y éticamente correctas.

Tabla 21.

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores críticos para el éxito	Peso	1: Desarrollar nuevos servicios logísticos de calidad (forwarding, gestión en aduanas, logística reversa, cross-docking entre otros) que mejoren la oferta actual, a fin de conseguir diversificación de productos y mayor participación de mercado (F3, O2)		2: Promover la innovación en el servicio a través de la colaboración con la academia; programas pre-grado y post-grado, estandarizados internacionalmente en universidades en Lima y regiones, con subvención parcial reglamentada a alumnos que desarrollen servicios y mejoras que se incorporen al sector.		3: Desarrollar sello de calidad para operadores logísticos auditable por tercera parte (D3, D6, O2, O8)		4: Desarrollar una asociación de operadores logísticos que coordine sus esfuerzos y represente sus intereses, creando sinergia, estándares de desempeño, generación de información y apalancamiento en capacidades individuales (O1, O3, D1)		5: Formar parte de las soluciones regionales de operadores logísticos internacionales de clase mundial a través de colaboración fomentando la internacionalización de las operaciones (O4, D8)		6: Crear soluciones de mayor valor agregado a través de colaboración entre operadores logísticos y otros participantes de la cadena de suministro (agentes de aduanas y otros) en Lima y regiones (D6, O8)		7: DA2: Implementar servicios estandarizados en procesos intensivos en el uso de herramientas tecnológicas de información TI para procesos operacionales (gestión de almacenes, gestión del transporte y visibilidad) (D8, A4)		8: Desarrollar servicios en las regiones y en los países vecinos a través de la integración de capacidades y de planes de infraestructura de privados y las necesidades logísticas nacionales en colaboración con el Estado, con una visión integral multimodal (F2, F4, O3, O8)		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																		
1	Estabilidad Macroeconómica nacional	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12
2	Perú tiene amplio espacio para la tercerización logística	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3	Visión logística del Estado en desarrollo; Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX al 2025	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24
4	Ubicación estratégica de Perú en Sudamérica	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15
5	Riesgo país (232 pb.) inferior al promedio de la región y crecimiento del PBI.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
6	Menores costos de mano de obra en el Perú	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05
7	Tratados de libre comercio (17 vigentes); Acuerdo de la asociación Transpacífico	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
8	Las empresas nacionales requieren aumentar su eficiencia y productividad en el entorno actual	0.1	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Amenazas																		
1	Regulación existente no es facilitadora de los negocios	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16
2	Mayor desarrollo logístico de un país de la región (Chile)	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
3	Escasa oferta de profesionales certificados en el sector	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
4	Falta de implementación de tecnologías de la información para el desarrollo de las comunicaciones y automatización del sector.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10
5	Inseguridad ciudadana impacta al sector logístico	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
6	Brecha de infraestructura: red multimodal es incipiente	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.20
7	Limitada capacidad de gestión del Estado	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24
Fortalezas																		
1	Capacidad de emprender proyectos propios de infraestructura y promoción del sector	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	3	0.36	4	0.48
2	Capacidad de gestión y recurso humano más eficaz que las del Estado	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
3	Mayor capacidad de inversión en herramientas tecnológicas por su core de negocio	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.10
4	Creciente portafolio de servicios logísticos	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Debilidades																		
1	No existe esfuerzo coordinado en busca de intereses comunes	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32
2	Falta de ejecutivos especializados suficientes	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	1	0.07
3	Falta de estándares de calidad de servicio y mejoramiento continuo	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
4	Flota con baja tasa de uso: 50 por ciento de uso al año.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14
5	Alta informalidad de los 2PL y bajo desarrollo hacia convertirse en 3PL.	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14
6	Poco uso de software especializado y aplicación de tecnología para brindar servicio tercerizado	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08
7	Desconfianza del usuario con los operadores logísticos.	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12
8	Poca existencia de cadenas de suministro eficientes y automatizadas.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Total		2.00		5.35		5.31		5.37		5.47		5.03		5.44		5.11		4.88

Tabla 22.

Matriz Cuantitativa de Rumelt

Estrategia	Consist.	Conson.	Factibi.	Vent.	Se acepta	
E1: Desarrollar nuevos servicios logísticos de calidad (forwarding, gestión en aduanas, logística reversa, cross-docking entre otros) que mejoren la oferta actual, a fin de conseguir diversificación de productos y mayor participación de mercado (F3, O2)	E1	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2: Promover la innovación en el servicio a través de la colaboración con la academia; programas pre-grado y post-grado, estandarizados internacionalmente en universidades en Lima y regiones, con subvención parcial reglamentada a alumnos que desarrollen servicios y mejoras que se incorporen al sector (F1,A3)	E2	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3: Desarrollar sello de calidad para operadores logísticos auditable por tercera parte (D3, D6, O2, O8)	E4	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4: Desarrollar una asociación de operadores logísticos que coordine sus esfuerzos y represente sus intereses, creando sinergia, estándares de desempeño, generación de información y apalancamiento en capacidades individuales (O1, O3, D1)	E5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5: Formar parte de las soluciones regionales de operadores logísticos internacionales de clase mundial a través de colaboración fomentando la internacionalización de las operaciones (O4, D8)	E6	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6: Crear soluciones de mayor valor agregado a través de colaboración entre operadores logísticos y otros participantes de la cadena de suministro (agentes de aduanas y otros) en Lima y regiones (D6, O8)	E7	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7: Implementar servicios estandarizados en procesos intensivos en el uso de herramientas tecnológicas de información TI para procesos operacionales (gestión de almacenes, gestión del transporte y visibilidad) (D8, A4)	E8	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8: Desarrollar servicios en las regiones y en los países vecinos a través de la integración de capacidades y de planes de infraestructura de privados y las necesidades logísticas nacionales en colaboración con el Estado, con una visión integral multimodal (F2, F4, O3, O8)	E9	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 23.

Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias Retenidas

Estrategia	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	Se acepta
Derechos									
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	P	N	N	N	Sí
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	P	N	N	N	Sí
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	P	N	N	N	Sí
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	P	N	N	Sí
Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	P	N	P	N	N	N	Sí
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	P	N	N	N	Sí
Justicia									
Impacto en la distribución	N	N	N	N	J	J	N	N	Sí
Impacto en la administración	N	N	N	N	J	N	N	N	Sí
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí
Utilitarismo									
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	Sí
Medios estratégicos empleados	N	E	N	N	E	E	E	N	Sí

Tabla 24.

Estrategias Retenidas y Contingencia

Estrategias	
Retenidas	
Desarrollar nuevos servicios logísticos de calidad (forwarding, gestión en aduanas, logística reversa, cross-docking entre otros) que mejoren la oferta actual, a fin de conseguir diversificación de productos y mayor participación de mercado (F3, O2)	E1
Promover la innovación en el servicio a través de la colaboración con la academia; programas pre-grado y post-grado, estandarizados internacionalmente en universidades en Lima y regiones, con subvención parcial reglamentada a alumnos que desarrollen servicios y mejoras que se incorporen al sector (F1,A3)	E2
Desarrollar sello de calidad para operadores logísticos auditable por tercera parte (D3, D6, O2, O8)	E3
Desarrollar una asociación de operadores logísticos que coordine sus esfuerzos y represente sus intereses, creando sinergia, estándares de desempeño, generación de información y apalancamiento en capacidades individuales (O1, O3, D1)	E4
Formar parte de las soluciones regionales de operadores logísticos internacionales de clase mundial a través de colaboración fomentando la internacionalización de las operaciones (O4, D8)	E5
Crear soluciones de mayor valor agregado a través de colaboración entre operadores logísticos y otros participantes de la cadena de suministro (agentes de aduanas y otros) en Lima y regiones (D6, O8)	E6
DA2: Implementar servicios estandarizados en procesos intensivos en el uso de herramientas tecnológicas de información TI para procesos operacionales (gestión de almacenes, gestión del transporte y visibilidad) (D8, A4)	E7
Desarrollar servicios en las regiones y en los países vecinos a través de la integración de capacidades y de planes de infraestructura de privados y las necesidades logísticas nacionales en colaboración con el Estado, con una visión integral multimodal (F2, F4, O3, O8)	E8

“Para el 2021, los operadores logísticos peruanos liderarán el porcentaje de ingresos por tercerización de servicios logísticos versus el PBI en la región Sudamérica Pacífico (Perú, Chile, Colombia y Ecuador), promoviendo la generación de valor, eficiencia y mejora de la calidad del servicio”

Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
	“Para el año 2021 alcanzar un valor de 3.40 de Competencia y Calidad de Servicios Logísticos (Componente del LPI) partiendo de 2.78 en el 2014 de acuerdo estudio Logistic Performance Index publicado por el The World Bank”.	Para el segundo objetivo a largo plazo, el cual establece que “Para el año 2021 alcanzar un crecimiento de ventas del 20% en el nivel de ingresos totales de los operadores logísticos”.	El tercer objetivo de largo plazo establece: “Para el año 2021, alcanzar un 50% de desempeño competitivo de la cadena de suministro de las empresas nacionales de acuerdo a la matriz de competitividad del estudio anual de situación de SCM en el Perú”.	El cuarto objetivo de largo plazo establece que “Para el año 2021, disminuir el costo logístico al 11% del PBI de acuerdo al Estudio de la Situación de Supply Chain Management en Perú”.
Estrategias				
E1: Desarrollar nuevos servicios logísticos de calidad (forwarding, gestión en aduanas, logística reversa, cross-docking entre otros) que mejoren la oferta actual, a fin de conseguir diversificación de productos y mayor participación de mercado (F3, O2)	X	X	X	X
E2: Promover la innovación en el servicio a través de la colaboración con la academia; programas pre-grado y post-grado, estandarizados internacionalmente en universidades Lima y regiones, con subvención parcial reglamentada a alumnos que desarrollen servicios y mejoras que se incorporen al sector (F1,A3)	X	X	X	X
E3: Desarrollar sello de calidad para operadores logísticos auditable por tercera parte (D3, D6, O2, O8)	X	X	X	X
E4: Desarrollar una asociación de operadores logísticos que coordine sus esfuerzos y represente sus intereses, creando sinergia, estándares de desempeño, generación de información y apalancamiento en capacidades individuales (O1, O3, D1)	X		X	
E5: Formar parte de las soluciones regionales de operadores logísticos internacionales de clase mundial a través de colaboración fomentando la internacionalización de las operaciones (O4, D8)	X	X	X	X
E6: Crear soluciones de mayor valor agregado a través de colaboración entre operadores logísticos y otros participantes de la cadena de suministro (agentes de aduanas y otros) en Lima y regiones (D6, O8)	X	X	X	X
E7: Implementar servicios estandarizados en procesos intensivos en el uso de herramientas tecnológicas de información TI para procesos operacionales (gestión de almacenes, gestión del transporte y visibilidad) (D8, A4)	X	X	X	
E8: Desarrollar servicios en las regiones a través de la integración de los planes de infraestructura de privados con las necesidades logísticas nacionales en colaboración con el Estado, con una visión integral multimodal (F2, F4, O3, O8)	X	X		X

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Hasta ahora los capítulos anteriores, han presentado los aspectos más importantes para la formulación de la estrategia que ayude al sector logístico peruano a alcanzar a la visión futura a través de la misión. Este capítulo se enfoca en la segunda etapa del proceso estratégico; es decir, en la implementación y dirección de todo aquello concebido durante la etapa anterior; es la puesta en marcha del proceso estratégico.

De acuerdo con D'Alessio (2012), es necesario considerar cinco elementos importantes: (a) objetivos a corto plazo que desarrollan los de largo plazo, (b) políticas, (c) recursos, (d) estructura organizacional, (e) medio ambiente y ecología, (f) recursos humanos, y (g) gestión del cambio.

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales, a través de cada estrategia, se alcanzan los objetivos de largo plazo para alcanzar así la visión, respetando los valores y principios éticos planteados. Para el cumplimiento de los OCP, se le deberán asignar los recursos financieros, logísticos, humanos y tecnológicos necesarios. Los OCP nos permitirán plantear prioridades, obtener retroalimentación hacia el proceso, y monitorear los avances hacia los OLP. El resumen de los OLP y OCP se muestra en la Tabla 26.

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1) Para el primer objetivo de largo plazo, el cual ha sido definido como: “Para el año 2021 alcanzar un valor de 3.40 de Competencia y Calidad de Servicios Logísticos (Componente del LPI) partiendo de 2.78 en el 2014 de acuerdo estudio Logistic Performance Index publicado por el The World Bank”, se han establecido los siguientes Objetivos de Corto Plazo:

1. Objetivo de Corto Plazo (OCP1.1) Para diciembre del 2017 haber definido 5 ejes (como mínimo) de mejora de eficiencia siguiendo prácticas de Operadores

Logísticos de Clase Mundial a través de un comité descentralizado de operadores nacionales. Plan de implementación a 5 años.

2. Objetivo de Corto Plazo (OCP1.2) Para marzo del 2018 haber fundado la Asociación de Operadores Logísticos del Perú habiendo desarrollado estructura administrativa y operativa, la infraestructura requerida y el presupuesto operativo de la asociación teniendo 3 oficinas en funcionamiento en el territorio peruano.
3. Objetivo de Corto Plazo (OCP1.3). Para marzo del 2018, implementar con 30% de cumplimiento de avance anual mínimo el informe de Mejora de Eficiencia de Operadores Logísticos Peruanos (revisión anual desde esta fecha) .
4. Objetivo de Corto Plazo (OCP1.4) A octubre del 2018, publicar el Estándar de Sello de Calidad de Operadores Logísticos y haber seleccionado el ente certificador para los servicios de almacenaje, transporte interno y externo.
5. Objetivo de Corto Plazo (OCP1.5). Para julio del 2019, certificar con el sello de Calidad a un ratio de 20% miembros mínimo anual.
6. Objetivo de Corto Plazo (OCP1.6). Para el 2020 haber certificado al 75% de los miembros.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2) Para el segundo objetivo a largo plazo, el cual establece que “Para el año 2021 alcanzar un crecimiento de ventas del 20% en el nivel de ingresos totales de los operadores logísticos”

1. Objetivo de Corto Plazo (OCP2.1) Para diciembre del 2017 ingresar estándares y requerimientos dentro del Sello de Calidad de Operadores Logísticos a un ratio de dos servicios logísticos adicionales por año.
2. Objetivo de Corto Plazo (OCP2.2) Para el primer semestre del 2018, iniciar el primer servicio en asociación con un operador logístico top 10 mundial.
Desarrollar 2 servicios adicionales de este tipo cada año.

3. Objetivo de Corto Plazo (OCP2.3) Para el segundo semestre del 2018, vender el primer servicio integrado tras haber desarrollado el Modelo de Negocios de Oferta Conjunta entre operadores socios que contenga servicios 3PL y 4PL, basado en Estudio de Capacidad Individual e Integrada de Operadores Logísticos Nacionales.
4. Objetivo de Corto Plazo (OCP2.4) Vender 10 servicios anuales mínimo con el modelo integrado desde el 2019 hasta el 2021.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3) El tercer objetivo de largo plazo establece: “Para el año 2021, alcanzar un 50% de desempeño competitivo de la cadena de suministro de las empresas nacionales de acuerdo a la matriz de competitividad del estudio anual de situación de SCM en el Perú”

1. Objetivo de Corto Plazo (OCP3.1) Para julio del 2017, definir lista priorizada de objetivos a través del Comité de Simplificación Logística con tasa de implementación de 25% anual.
2. Objetivo de Corto Plazo (OCP 3.2) Ingresar tres innovaciones anuales en el servicio de los socios a través de la implementación de programa de innovación en cadena de suministro pre-grado en 3 universidades, una por semestre desde el 2018.
3. Objetivo de Corto Plazo (OCP 3.3) Para el julio del 2018, establecer y medir de manera regular (mensual) indicadores de desempeño de tercerización a publicarse por la Asociación semestralmente.
4. Objetivo de Corto Plazo (OCP 3.4) Para julio del 2018, implementar innovaciones en tecnología de información a través del Comité de Tecnología en Cadena de Suministro con soporte de proveedores y academia. Plan de implementación de innovaciones a un ratio de 25% anual mínimo.

5. Objetivo de Corto Plazo (OCP 3.5). A fines del 2017, haber desarrollado el Plan Nacional Privado de Mejora de Tercerización Logística, y monitorear el cumplimiento de 25% anual de Plan Nacional Privado de Mejora de Tercerización Logística.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4) El cuarto objetivo de largo plazo establece que “Para el año 2021, disminuir el costo logístico al 11% del PBI de acuerdo al Estudio de la Situación de Supply Chain Management en Perú”

1. Objetivo de Corto Plazo (OCP 4.1) Para diciembre del 2017, implementar a tasa de 25% anual el Plan Privado de Infraestructura Logística Integrada a través del Comité de Infraestructura Privada Logística en colaboración con el MTC y MINCETUR, con priorización de corredores logísticos.
2. Objetivo de Corto Plazo (OCP 4.2) Para el primer semestre del 2017, objetivo 7 documentos y 3 día para trámites aduaneros a través de la mesa de colaboración con Superintendencia de Aduanas y otros interesados.
3. Objetivo de Corto Plazo (OCP 4.3) Para diciembre del 2017, emitir informe de excelencia aduanera en colaboración con el Estado y plan implementación con 25% de cumplimiento de avance anual mínimo.
4. Objetivo de Corto Plazo (OCP 4.4) Para el 2018, usar 5 documentos y definir plan de acción para 3 documentos y 2 días en trámites aduaneros.
5. Objetivo de Corto Plazo (OCP 4.5) Para el 2020, usar 3 documentos y 1 días de trámites aduaneros.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para la ejecución de las estrategias se necesitarán de los recursos necesarios y de manera oportuna. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los

objetivos de corto plazo. La ejecución de las estrategias y la obtención de los objetivos asignados, requieren que los participantes y futuros miembros de la asociación asuman un enfoque colaborativo pues se requiere planificar tareas conjuntas con una intensidad considerable. Esto requiere que cada miembro planee, en su propio presupuesto y organigrama, la asignación requerida por lo que los miembros requieren claridad de acciones y de recursos requeridos.

Recursos financieros. Se requieren recursos para soportar las actividades de la asociación y recursos para implementar al interno las estrategias propuestas de mejora en cada organización. Para el primero, se desarrollará conforme al OCP 1.3 el presupuesto operativo y requerimientos de infraestructura que requiere la asociación. Se acordará de esta forma la participación de cada miembro de forma que pueda ser ingresado en el presupuesto anual de cada miembro.

Para la implementación interna se requerirán recursos propios que deben ser financiados de manera individual. Existen diversas formas a través de las cuales las empresas del sector logístico pueden acceder a este tipo de recursos. Dada las particularidades del sector existen empresas que pueden obtener financiamiento a través de emisión de bonos, y préstamos multilaterales, pero también existen pequeñas empresas que podrían hacer su líneas de crédito a largo plazo, emisión de acciones, aumento de capital entre otros instrumentos. Cabe recalcar, que se deben asegurar los contratos de estabilidad necesarios para las concesiones y un marco regulatorio estable para las operaciones logísticas, y buscar consolidar la buena imagen del país para asegurar la participación y presencia de la inversión extranjera sin recurrir al endeudamiento externo.

Recursos físicos. La obtención de los recursos físicos, o bienes de capital, se deben realizar sobre la base de planes de optimización y cálculos de retorno de la inversión, por ejemplo, la disminución del tiempo y costo de transporte terrestre. También se debe

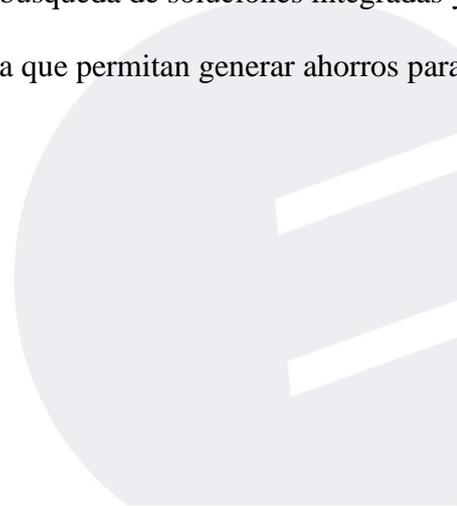
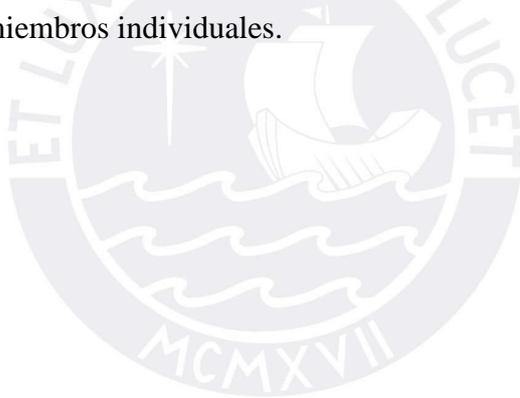
garantizar que estos recursos sean adquiridos bajo precios competitivos y que su calidad sea óptima. Los planes de integración de capacidades entre los miembros de la asociación permitirán ahorrar recursos pues se pretende evitar capacidad redundante desarrollada por cada miembro, al considerar la capacidad aportada por cada uno para desarrollar redes logísticas integradas conforme a las necesidades del país.

Recursos humanos. Este es una de los recursos más importantes al momento de implementar las estrategias formuladas. Y lo es no solo porque su contribución es básica tanto en lo personal como desde el punto de vista de estructura, sino porque las estrategias implican cambio y es determinante una aproximación adecuada hacia un cambio, lo cual conlleva una buena gestión del mismo. El recurso humano es el principal activo de las organizaciones ya que interviene en la toma de decisiones. La motivación constante es clave para que se logren resultados, para esto se debe tener en cuenta lo siguiente:

Hacer participar a sus miembros en la definición de los objetivos y las metas de la organización a fin de que aporten nuevas ideas y opiniones; reconocer públicamente sus logros y desempeño dentro de la organización; facilitar la integración de equipos de trabajo de alto rendimiento. Asimismo, para minimizar la resistencia al cambio es necesario implementar algunos aspectos claves: Comunicar anticipada y eficientemente los cambios que se programen realizar; formar equipos de trabajo para generar un mayor espíritu colectivo; y capacitar y entrenar al personal en el aprendizaje de nuevas técnicas y habilidades. Finalmente, en el sector logístico la creación de una cultura de servicio al cliente es fundamental para la excelencia de las operaciones, el Estado puede promover el crecimiento profesional del sector mediante financiamiento de publicaciones especializadas, concursos y ferias tecnológicas, en coordinación con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) y las principales universidades del país.

Adicionalmente la asociación debe ser conducida por un equipo de dedicación exclusiva que pueda organizar, coordinar y controlar las acciones conjuntas que sus miembros deben tomar, así como representarlos frente a otros interesados. Este equipo debe poder convocar al talento requerido de cada miembro para las actividades a realizarse técnicas especializadas requeridas por cada estrategia y objetivo.

Recursos tecnológicos. La implementación de estos recursos genera altas eficiencias en términos de productividad y de información. Considerando que hay objetivos a largo plazo relacionados con eficiencias productivas y mejoras de desempeño en operaciones logísticas, es necesario hacer inversiones en mejora de plataformas tecnológicas, que permitan tener la información del sector, mejorar la calidad y confiabilidad del servicio, así como el control y seguimiento de las entregas en forma automatizada. La búsqueda de soluciones integradas y estandarizadas permitirá desarrollar economías de escala que permitan generar ahorros para los miembros individuales.



Objetivos de Corto Plazo y Largo Plazo de los Operadores Logísticos

	Para el año 2021, alcanzar un valor de 3.40 de Competencia y Calidad de Servicios Logísticos (Componente del LPI) partiendo de 2.78 en el 2014 de acuerdo estudio Logistic Performance Index publicado por el The World Bank.
OLP1	OCP11 Para diciembre del 2017 haber definido 5 ejes (como mínimo) de mejora de eficiencia siguiendo prácticas de Operadores Logísticos de Clase Mundial a través de un comité descentralizado de operadores nacionales. Plan de implementación a 5 años.
	OCP12 Para marzo del 2018 haber fundado la Asociación de Operadores Logísticos del Perú habiendo desarrollado estructura administrativa y operativa, la infraestructura requerida y el presupuesto operativo de la asociación teniendo 3 oficinas en funcionamiento en el territorio peruano.
	OCP13 Para marzo del 2018, implementar con 30% de cumplimiento de avance anual mínimo el informe de Mejora de Eficiencia de Operadores Logísticos Peruanos (revisión anual desde esta fecha).
	OCP14 A octubre del 2018, publicar el Estándar de Sello de Calidad de Operadores Logísticos y haber seleccionado el ente certificador para los servicios de almacenaje, transporte interno y externo.
	OCP15 Para julio del 2019, certificar con el sello de Calidad a un ratio de 20% miembros mínimo anual.
	OCP16 Para el 2020, haber certificado al 75% de los miembros.
	Para el año 2021 alcanzar un crecimiento de ventas del 20 por ciento en el nivel de ingresos totales de los operadores logísticos.
OLP2	OCP21 Para diciembre del 2017 ingresar estándares y requerimientos dentro del Sello de Calidad de Operadores Logísticos a un ratio de dos servicios logísticos adicionales por año.
	OCP22 Para el primer semestre del 2018, iniciar el primer servicio en asociación con un operador logístico top 10 mundial. Desarrollar 2 servicios adicionales de este tipo cada año.
	OCP23 Para el segundo semestre del 2018, vender el primer servicio integrado tras haber desarrollado el Modelo de Negocios de Oferta Conjunta entre operadores socios que contenga servicios 3PL y 4PL, basado en Estudio de Capacidad Individual e Integrada de Operadores Logísticos Nacionales.
	OCP24 Vender 10 servicios anuales con el modelo integrado desde el 2019 hasta el 2021.
	Para año 2021 alcanzar un 40 por ciento de desempeño competitivo de la cadena de suministro de las empresas nacionales de acuerdo a la matriz de competitividad del estudio anual de situación de SCM en el Perú.
	OCP31 Para julio del 2017, definir lista priorizada de objetivos a través del Comité de Simplificación Logística con tasa de implementación de 25% anual.
OLP3	OCP32 Ingresar tres innovaciones anuales en el servicio de los socios a través de la implementación de programa de innovación en cadena de suministro pre-grado en 3 universidades, una por semestre desde el 2018.
	OCP33 Para julio del 2017, establecer y medir de manera regular (mensual) indicadores de desempeño de tercerización a publicarse por la Asociación semestralmente
	OCP34 Para julio del 2018, implementar innovaciones en tecnología de información a través del Comité de Tecnología en Cadena de Suministro con soporte de proveedores y academia. Plan de implementación de innovaciones a un ratio de 25% anual mínimo.
	OCP35 A fines del 2018, haber desarrollado el Plan Nacional Privado de Mejora de Tercerización Logística, y monitorear el cumplimiento de 25% anual de Plan Nacional Privado de Mejora de Tercerización Logística.
	OCP41 Para diciembre del 2017, implementar a tasa de 25% anual el Plan Privado de Infraestructura Logística Integrada a través del Comité de Infraestructura Privada Logística en colaboración con el MTC y MINCETUR, con priorización de corredores logísticos.
OLP4	OCP42 Para el primer semestre del 2017, objetivo 7 documentos y 3 día para trámites aduaneros a través de la mesa de colaboración con Superintendencia de Aduanas y otros interesados.
	OCP43 Para diciembre del 2017, emitir informe de excelencia aduanera en colaboración con el Estado y plan implementación con 25% de cumplimiento de avance anual mínimo.
	OCP44 Para el 2018, usar 5 documentos y definir plan de acción para 3 documentos y 2 días en trámites aduaneros.
	OCP45 Para el 2020, usar 3 documentos y 1 días de trámites aduaneros.

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia” por F. D’ Alessio, 2012, México: Pearson.

7.3 Políticas de Cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia. Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de macro políticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Al igual que los objetivos, las políticas también tienen una jerarquía según el nivel de impacto en la organización, o políticas de apoyo, por tanto, de menor jerarquía (D'Alessio, 2012).

A continuación, se detallan las 20 políticas propuestas de las estrategias planteadas para los operadores logísticos:

- P01: Promover el desarrollo de una planificación en el mediano y largo plazo
- P02: Promocionar los nuevos servicios logísticos de los operadores logísticos de acuerdo a su implementación.
- P03: Promover la capacitación de las empresas en el uso de nuevos servicios logísticos.
- P04: Fomentar el uso de buenas prácticas de los operadores logísticos
- P05: Establecer indicadores para medición de nuevos servicios logísticos
- P06: Generar y difundir indicadores de operadores logísticos de clase mundial
- P07: Promover la alta especialización de las actividades de Gestión de la Cadena de Suministro.
- P08: Propiciar una cultura de servicio al cliente.
- P09: Promocionar la especialización en Gestión de la Cadena de Suministro a todos los trabajadores y empleados
- P10: Promover, tanto en la empresa privada y el sector estatal la contratación de personal técnico y profesional especializado.

- P11: Establecer estándares de calidad en la prestación de servicios logísticos.
- P12: Promover la certificación internacional de los servicios logísticos del país."
- P13: Promover campañas de comunicación acerca de los beneficios de una asociación de operadores logísticos nacional.
- P14: Monitoreo y seguimiento del Plan Nacional Estratégico Exportador. PENX 2025
- P15: Promover convenios con instituciones del Estado para mejorar el desempeño de los servicios logísticos
- P16: Brindar información oportuna y relevante a los empresarios acerca del uso de los servicios logísticos en sus negocios."
- P17: Incentivar a los operadores logísticos a ofrecer servicios integrados que permitan desarrollar programas de planeación agregada de la Cadena de Suministro de las empresas
- P18: Fomentar el uso compartido de infraestructura privada de los operadores logísticos a fin de optimizar el desempeño de los servicios logísticos en general.
- P19: Promover convenios con agentes de aduanas y reguladores estatales como SUNAT para acelerar procesos administrativos.
- P20: Promover el uso de equipos y tecnología de punta que permitan incrementar la calidad y confiabilidad del servicio logístico.

Cada una de las estrategias planteadas y seleccionadas en el Capítulo VI, tienen políticas con las que se encuentran relacionadas, esta relación se puede apreciar en la Tabla 27.

Tabla 27.

Políticas por Estrategia de los Operadores Logísticos

Estrategia	Políticas
E1	P01: Promover el desarrollo de un Plan Nacional de Servicios Logísticos en el mediano y largo plazo
	P02: Promocionar los nuevos servicios logísticos de los operadores logísticos de acuerdo a su implementación.
	P03: Promover la capacitación de las empresas en el uso de nuevos servicios logísticos.
E2	P04: Fomentar el uso de buenas prácticas de los operadores logísticos
	P05: Establecer indicadores para medición de nuevos servicios logísticos
	P06: Generar y difundir indicadores de operadores logísticos de clase mundial
	P07: Promover la alta especialización de las actividades de Gestión de la Cadena de Suministro.
E3	P08: Propiciar una cultura de servicio al cliente.
	P09: Promocionar la especialización en Gestión de la Cadena de Suministro a todos los trabajadores y empleados.
	P10: Promover, tanto en la empresa privada y el sector estatal la contratación de personal técnico y profesional especializado.
E4	P11: Establecer estándares de calidad en la prestación de servicios logísticos.
	P12: Promover la certificación internacional de los servicios logísticos del país.
E5	P13: Promover campañas de comunicación acerca de los beneficios de una asociación de operadores logísticos nacional.
	P14: Monitoreo y seguimiento del Plan Nacional Estratégico Exportador. PENX 2025
	P15: Promover convenios con instituciones del Estado para mejorar el desempeño de los servicios logísticos.
E6	P16: Brindar información oportuna y relevante a los empresarios acerca del uso de los servicios logísticos en sus negocios.
	P17: Incentivar a los operadores logísticos a ofrecer servicios integrados que permitan desarrollar programas de planeación agregada de la Cadena de Suministro de las empresas.
E7	P18: Fomentar el uso compartido de infraestructura privada de los operadores logísticos a fin de optimizar el desempeño de los servicios logísticos en general.
	P19: Promover convenios con agentes de aduanas y reguladores estatales como SUNAT para acelerar procesos administrativos.
E8	P20: Promover el uso de equipos y tecnología de punta que permitan incrementar la calidad y confiabilidad del servicio logístico.
E9	P15: Promover convenios con instituciones del Estado para mejorar el desempeño de los servicios logísticos.

7.4 Estructura de los Operadores Logísticos

La estructura organizacional es la que ayudará a mover a la organización al a implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Es importante definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias

elegidas, o si debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias (D'Alessio, 2012).

Para implementar las estrategias propuestas se requieren: a) la motivación del factor humano involucrado en el proceso de cambio, b) las políticas que limitan el accionar de la estrategia, basados en intereses del sector; y c) la estructura sectorial, la cual se deberá optimizar de acuerdo con los cambios que requieren las estrategias. Ver Figura 23.

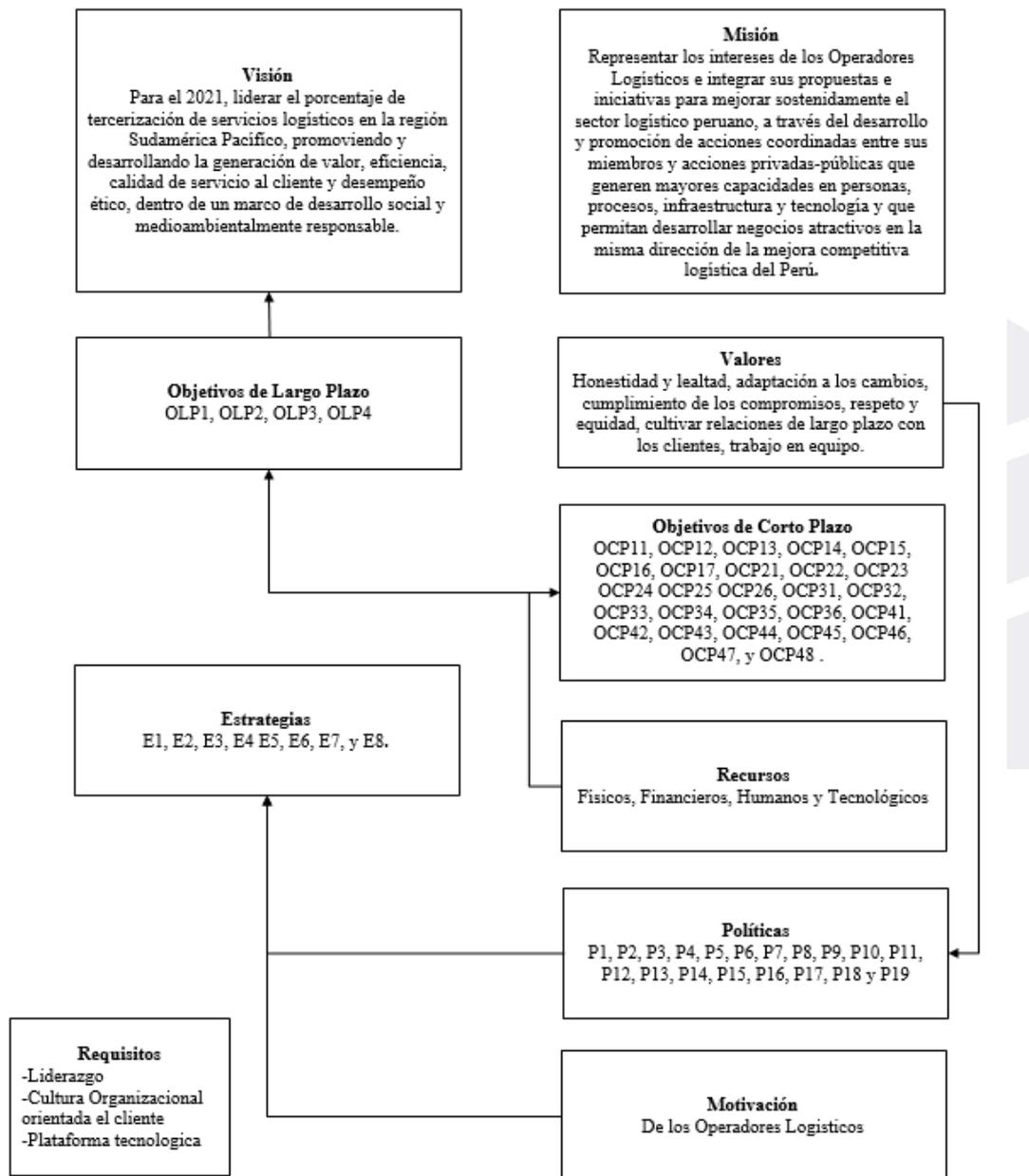


Figura 23. Estructura de la etapa de implementación
Adaptado de “El Proceso Estratégico Un enfoque de Gerencia” por F. D’ Alessio, 2012, México:

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Los proyectos necesarios para el desarrollo de la infraestructura necesarios para el sector logístico requieren la evaluación y elaboración de estudios de impacto ambiental preliminares para prever futuras restricciones vinculadas a temas sociales, medioambientales, y respecto al uso del agua.

Marco Legal. La Ley General del Ambiente, Ley N° 28611, en su artículo 24.1 establece que: “toda actividad humana que implique construcciones, obras, servicios y otras actividades, así como las políticas, planes y programas públicos susceptibles de causar impactos ambientales de carácter significativo, está sujeta, de acuerdo a ley, al Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental – SEIA”. Por tanto, el sector hotelero, el cual implica lo mencionado, forma parte del SEIA de acuerdo a Ley.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La contribución del recurso humano es fundamental para el cumplimiento de la misión establecida en el Capítulo 2, y el cumplimiento de estrategias que implican, lo cual conlleva una buena gestión del mismo. El recurso humano es el principal activo de las organizaciones ya que interviene en la toma de decisiones.

La motivación constante es clave para que se logren resultados, para esto se debe tener en cuenta lo siguiente, siendo necesario crear una cultura organizativa basada en la atención al cliente, debido que los operadores logísticos están basados en el servicio hacia el cliente y su cumplimiento.

7.7 Gestión del Cambio

Las estrategias formuladas conllevan cambios que deben realizarse al interior del sector, lo cual genera impactos en el equipo humano de cada una de las empresas que lo conforman. Con el objetivo de llevar a cabo una adecuada gestión del cambio, se recomienda llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Formular el Plan Nacional de Desarrollo de Servicios Logísticos en el Mediano y Largo Plazo, para lo cual deberán participar todas las empresas y operadores logísticos encabezados por sus más altos ejecutivos o delegados.
2. Definir un equipo que esté gestionando y monitoreando los avances de cambio, a través del observatorio externo de logística y calidad de infraestructura, para identificar de manera temprana alertas o señales que puedan significar que algún tipo de correctivo debe tomarse para evitar resistencia y fracasos en la implementación.
3. Definir las premisas básicas del cambio: racional, intención, necesidad, pertinencia, y relevancia. A su vez, estos elementos deben ser comunicados en todas las empresas y operadores logísticos del sector, y a todos los niveles.
4. Al ser un sector basado en servicios, se ha identificado que es menester el involucramiento de todos los empleados y de todos los niveles en un cambio de cultura organizacional basado en el cliente, es decir brindar un buen servicio, a precios competitivos y con la seguridad en el cumplimiento de las entregas.
5. Establecer un *benchmarking* con los países de la región durante el proceso de implementación, la baja calificación actual del Perú en los índices de desarrollo logísticos, evidencia la poca eficiencia de los servicios.

7.8 Conclusiones

Para el logro de los objetivos planteado es obvio que se requiere el esfuerzo conjunto de todos los interesados. Es importante que haya una comunicación efectiva, un ambiente adecuado y compromiso. La implementación de las estrategias seleccionadas requiere la participación de toda la fuerza laboral, así como también de mucha claridad en los procedimientos o políticas a aplicar en el desarrollo de las operaciones del sector, por ellos el benchmarking es fundamental durante el proceso de implementación, porque indica a través de una comparación con los países de la región, cuanto nos queda por mejorar.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se realizará una Evaluación Estratégica que permitirá tener un control del desarrollo del Plan, lo cual contribuirá a conseguir el éxito. Es de vital importancia el seguimiento del plan y esto se realizará analizando las perspectivas de Control: (a) aprendizaje; (b) procesos; (c) clientes; y (d) financiera.

8.1 Perspectivas de Control

Es de suma importancia tener un mecanismo eficaz de evaluación de estrategias que sea adecuado para la medición y ejecutarlo en el momento oportuno. “En la evaluación de estrategias debe existir un sistema de medición del desempeño, pues la base de la evaluación está en medir y comparar. Hay dos binomios de palabras importantes: Producir y vender, medir y comparar” (p. 420). La Herramienta a utilizar para llevar a cabo esta evaluación es el Tablero de Control Balanceado, el cual permite ejercer una visión completa de la organización, facilitando la evaluación de las estrategias por medio de la medición y comparación, permitiendo corregirlas de ser necesario (D’Alessio, 2012).

Considerando que el entorno cambia constantemente, se debe elaborar nuevas versiones de las matrices EFI y EFE. La nueva matriz EFI debe reflejar los cambios en las fortalezas y debilidades de los aspectos relacionados: (a) operaciones; (b) finanzas; (c) marketing; (d) recursos humanos; (e) sistemas de información; y (f) cultura organizacional, entre otros. De igual manera la nueva matriz EFE deberá enfocarse en la eficacia con que las estrategias han aprovechado las oportunidades y respondido a las amenazas de los factores externos. Debido al constante cambio de los factores externo e interno se recomienda la elaboración de múltiples matrices FODA a lo largo de todo el proceso estratégico, de tal manera que se realicen ajustes progresivos en las estrategias.

Para evaluar el desempeño en esta segunda etapa, se utilizan indicadores de gestión para medir si los objetivos de corto y largo plazo han sido alcanzados, de acuerdo a los

resultados alcanzados, se irán tomando acciones correctivas para alinear las estrategias a los cambios externos e internos del entorno y de esta manera aumentar el nivel de desempeño de los operadores logísticos. En resumen, las medidas de desempeño están basadas en los siguientes aspectos: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiero.

8.1.1 Aprendizaje interno. La evaluación de estos indicadores muestra la capacidad de cambio a través del aprendizaje para alcanzar la visión de futuro a través de la misión. En esta perspectiva se identifica al capital humano, los sistemas de información y el clima laboral que sustentan a los procesos que crean valor, la inversión en el recurso humano es clave para los operadores logísticos. Ver Tabla 28.

Tabla 28.

Perspectiva Aprendizaje Interno

Objetivos de Corto Plazo	Unidad	Indicador
(OCP32): Ingresar tres innovaciones anuales en el servicio de los socios a través de la implementación de programa de innovación en cadena de suministro pre-grado en 3 universidades, una por semestre desde el 2018.	Servicios Logísticos Innovadores	Número de Innovaciones
(OCP34): Para julio del 2018, implementar innovaciones en tecnología de información a través del Comité de Tecnología en Cadena de Suministro con soporte de proveedores y academia. Plan de implementación de innovaciones a un ratio de 25% anual mínimo.	Nivel de Implementación	Porcentaje de avance

8.1.2 Procesos. La perspectiva de procesos identifica los procesos claves de la organización que llevarán a obtener los objetivos financieros y de clientes necesarios para la operatividad del sector, estos indicadores muestran la gestión de su operatividad y desempeño y establecen métricas para establecer benchmarking con otros países de la región. Ver Tabla 29.

8.1.3 Clientes. La perspectiva de cliente es aquella que comprende indicadores de resultado tales como la satisfacción, la retención y el crecimiento, así como indicadores para la

propuesta de valor seleccionada para los clientes deseados. Estos indicadores establecen ratios para medir y controla los cambios en los servicios logísticos. Ver Tabla 30.

Tabla 29.

Perspectiva del Proceso

Objetivos de Corto Plazo	Unidad	Indicador
(OCP13): Para marzo del 2018, implementar con 30% de cumplimiento de avance anual mínimo el informe de Mejora de Eficiencia de Operadores Logísticos Peruanos (revisión anual desde esta fecha).	Avance de cumplimiento	Porcentaje de avance
(OCP21): Para diciembre del 2017 ingresar estándares y requerimientos dentro del Sello de Calidad de Operadores Logísticos a un ratio de dos servicios logísticos adicionales por año.	Servicios Logísticos	Número de Servicios Logísticos
(OCP22): Para el primer semestre del 2018, iniciar el primer servicio en asociación con un operador logístico top 10 mundial. Desarrollar 2 servicios adicionales de este tipo cada año.	Servicios Logísticos	Número de Servicios Logísticos
(OCP23): Para el segundo semestre del 2018, vender el primer servicio integrado tras haber desarrollado el Modelo de Negocios de Oferta Conjunta entre operadores socios que contenga servicios 3PL y 4PL, basado en Estudio de Capacidad Individual e Integrada de Operadores Logísticos Nacionales.	Servicios Logísticos Integrados	Número de Servicios Logísticos
(OCP31): Para julio del 2017, definir lista priorizada de objetivos a través del Comité de Simplificación Logística con tasa de implementación de 25% anual.	Objetivos de simplificación	Número de objetivos de simplificación
(OCP33): Para julio del 2017, establecer y medir de manera regular (mensual) indicadores de desempeño de tercerización a publicarse por la Asociación semestralmente.	Nivel de Desempeño de Tercerización	Ponderación de desempeño
(OCP42): Para el primer semestre del 2017, objetivo 7 documentos y 3 día para trámites aduaneros a través de la mesa de colaboración con Superintendencia de Aduanas y otros interesados.	Cantidad de documentos y días de trámites.	Número de documentos y días de trámite.
(OCP44) Para el 2018, usar 5 documentos y definir plan de acción para 3 documentos y 2 días en trámites aduaneros.	Cantidad de documentos y días de trámites.	Número de documentos y días de trámite.
(OCP45) Para el 2020, usar 3 documentos y 1 días de trámites aduaneros.	Cantidad de documentos y días de trámites.	Número de documentos y días de trámite.

Tabla 30.

Perspectiva del Cliente

Objetivos	Unidad	Indicador
(OCP13): Para marzo del 2018, implementar con 30% de cumplimiento de avance anual mínimo el informe de Mejora de Eficiencia de Operadores Logísticos Peruanos (revisión anual desde esta fecha).	Avance de cumplimiento	Porcentaje de avance
(OCP21): Para diciembre del 2017 ingresar estándares y requerimientos dentro del Sello de Calidad de Operadores Logísticos a un ratio de dos servicios logísticos adicionales por año.	Servicios Logísticos	Número de Servicios Logísticos
(OCP22): Para el primer semestre del 2018, iniciar el primer servicio en asociación con un operador logístico top 10 mundial. Desarrollar 2 servicios adicionales de este tipo cada año.	Servicios Logísticos	Número de Servicios Logísticos
(OCP23): Para el segundo semestre del 2018, vender el primer servicio integrado tras haber desarrollado el Modelo de Negocios de Oferta Conjunta entre operadores socios que contenga servicios 3PL y 4PL, basado en Estudio de Capacidad Individual e Integrada de Operadores Logísticos Nacionales.	Servicios Logísticos Integrados	Número de Servicios Logísticos
(OCP31): Para julio del 2017, definir lista priorizada de objetivos a través del Comité de Simplificación Logística con tasa de implementación de 25% anual.	Objetivos de simplificación	Número de objetivos de simplificación
(OCP33): Para julio del 2017, establecer y medir de manera regular (mensual) indicadores de desempeño de tercerización a publicarse por la Asociación semestralmente.	Nivel de Desempeño de Tercerización	Ponderación de desempeño
(OCP41): Para diciembre del 2017, implementar a tasa de 25% anual el Plan Privado de Infraestructura Logística Integrada a través del Comité de Infraestructura Privada Logística en colaboración con el MTC y MINCETUR, con priorización de corredores logísticos.	Avance en desarrollo del Plan	Porcentaje de avance
(OCP43): Para diciembre del 2017, emitir informe de excelencia aduanera en colaboración con el Estado y plan implementación con 25% de cumplimiento de avance anual mínimo.	Avance de informe	Porcentaje de avance

8.1.4 Financiera. Estos indicadores están determinados por el cumplimiento de los indicadores de gestión financiera que permitan a los operadores logísticos mantener su rentabilidad y capacidad para generar valor económico para el desarrollo de los operadores logísticos. Ver Tabla 31.

Tabla 31.

Perspectiva Financiera

Objetivos de Corto Plazo	Unidad	Indicador
(OCP24): Vender 10 servicios anuales con el modelo integrado desde el 2019 hasta el 2021	Servicios Logísticos Integrados	Número de Servicios Logísticos

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El tablero de control balanceado (BSC) es una herramienta de control estratégico, que permite una alineación de arriba abajo, el desarrollo del BSC debería empezar con un equipo ejecutivo, en este caso la asociación de Operadores Logísticos. Esta asociación deberá compartir su visión y estrategia con todos sus integrantes. Al comunicar su estrategia y vincularlas a las metas, el tablero de control crea una comprensión y un compromiso compartido por los directivos de la asociación, operadores logísticos, agentes y empresarios. El BSC llena el vacío entre la misión, las estrategias, y los valores del negocio del día a día.

8.3 Conclusiones

En esta etapa y es posible definir cuál será el ente que se encargará de monitorear permanentemente la información obtenida del procesamiento de esa herramienta de control de gestión. En la Tabla 32 se muestra los objetivos de corto plazo, como se miden y en que unidades, así como los responsables asignados, los cuales deben ser medidos para lograr un adecuado control y seguimiento de las estrategias. Los resultados de esta evaluación y control deberán ser informados a los encargados de la toma de decisiones respectiva. Asimismo, en el tablero de mando se puede apreciar que la mejora de los indicadores del sector para llegar a ser un país competitivo en el desempeño logístico de la región está muy ligado a la visión, y requieren una revisión continua para asegurar el logro de objetivos al 2021.

Objetivo de Corto Plazo	Unidad	Indicador	Responsable
Perspectiva de Aprendizaje Interno			
(OCP32): Ingresar tres innovaciones anuales en el servicio de los socios a través de la implementación de programa de innovación en cadena de suministro pre-grado en 3 universidades, una por semestre desde el 2018.	Servicios Logísticos Innovadores	Número de Innovaciones	Instituciones Educativas
(OCP34): Para julio del 2018, implementar innovaciones en tecnología de información a través del Comité de Tecnología en Cadena de Suministro con soporte de proveedores y academia. Plan de implementación de innovaciones a un ratio de 25% anual mínimo.	Nivel de Implementación	Porcentaje de avance	Asociación propuesta
Perspectiva del Proceso			
(OCP13): Para marzo del 2018, implementar con 30% de cumplimiento de avance anual mínimo el informe de Mejora de Eficiencia de Operadores Logísticos Peruanos (revisión anual desde esta fecha).	Avance de cumplimiento	Porcentaje de avance	Asociación propuesta
(OCP21): Para diciembre del 2017 ingresar estándares y requerimientos dentro del Sello de Calidad de Operadores Logísticos a un ratio de dos servicios logísticos adicionales por año.	Servicios Logísticos	Número de Servicios Logísticos	Asociación propuesta
(OCP22): Para el primer semestre del 2018, iniciar el primer servicio en asociación con un operador logístico top 10 mundial. Desarrollar 2 servicios adicionales de este tipo cada año.	Servicios Logísticos	Número de Servicios Logísticos	Operadores Logísticos miembros
(OCP23): Para el segundo semestre del 2018, vender el primer servicio integrado tras haber desarrollado el Modelo de Negocios de Oferta Conjunta entre operadores socios que contenga servicios 3PL y 4PL, basado en Estudio de Capacidad Individual e Integrada de Operadores Logísticos Nacionales.	Servicios Logísticos Integrados	Número de Servicios Logísticos	Operadores Logísticos miembros
(OCP31): Para julio del 2017, definir lista priorizada de objetivos a través del Comité de Simplificación Logística con tasa de implementación de 25% anual.	Objetivos de simplificación	Número de objetivos de simplificación	Asociación propuesta
(OCP33): Para julio del 2017, establecer y medir de manera regular (mensual) indicadores de desempeño de tercerización a publicarse por la Asociación semestralmente.	Nivel de Desempeño de Tercerización	Ponderación de desempeño	Asociación propuesta
(OCP41): Para diciembre del 2017, implementar a tasa de 25% anual el Plan Privado de Infraestructura Logística Integrada a través del Comité de Infraestructura Privada Logística en colaboración con el MTC y MINCETUR, con priorización de corredores logísticos.	Avance en desarrollo del Plan	Porcentaje de avance	MTC / MINCETUR
(OCP43): Para diciembre del 2017, emitir informe de excelencia aduanera en colaboración con el Estado y plan implementación con 25% de cumplimiento de avance anual mínimo.	Avance de informe	Porcentaje de avance	Asociación propuesta
Perspectiva del Cliente			
(OCP14): A octubre del 2018, publicar el Estándar de Sello de Calidad de Operadores Logísticos y haber seleccionado el ente certificador para los servicios de almacenaje, transporte interno y externo.	Avance de Comité	Porcentaje de avance	Asociación propuesta
(OCP15): Para julio del 2019, certificar con el sello de Calidad a un ratio de 20% miembros mínimo anual.	Miembros certificados	Número de miembros certificados	Asociación propuesta
(OCP16): Para el 2020, haber certificado al 75% de los miembros.	Miembros certificados	Número de miembros certificados	Asociación propuesta
(OCP35): A fines del 2018, haber desarrollado el Plan Nacional Privado de Mejora de Tercerización Logística, y monitorear el cumplimiento de 25% anual de Plan Nacional Privado de Mejora de Tercerización Logística.	Avance en desarrollo del Plan	Porcentaje de avance	Asociación propuesta
(OCP42): Para el primer semestre del 2017, objetivo 3 documentos y 1 día para trámites aduaneros a través de la mesa de colaboración con Superintendencia de Aduanas y otros interesados.	Cantidad de documentos Días de demora	Número de documentos Número de días	Superintendencia de Aduanas
(OCP44): Para el 2018, usar 5 documentos y definir plan de acción para 3 documentos y 2 días en trámites aduaneros.	Cantidad de documentos Días de demora	Número de documentos Número de días	Superintendencia de Aduanas
(OCP45): Para el 2020, usar 3 documentos y 2 días de trámites aduaneros.	Cantidad de documentos Días de demora	Número de documentos Número de días	Superintendencia de Aduanas
Perspectiva Financiera			
(OCP24): Vender 10 servicios anuales con el modelo integrado desde el 2019 hasta el 2021	Servicios Logísticos Integrados	Número de Servicios Logísticos	Operadores Logísticos miembros

Capítulo IX: Competitividad del Sector

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria por innovar y mejorar (Porter, 2013). La competitividad depende de la productividad con la cual una nación utiliza sus recursos humanos, físicos, así como su capital.

Trabajos académicos, han comprobado y demostrado que la gestión del conocimiento permite prestar un mejor servicio y lograr una mayor satisfacción de los clientes, como clave para una ventaja competitiva sostenible que aumenta la capacidad empresarial a través de la combinación conveniente de recursos y capacidades. Entonces, resulta necesario que la organización del sector logístico y almacenes en el Perú dejen de estar enfocados solo en aspectos financieros e incluyan otros aspectos relacionados con la gestión del capital intelectual y atención en el servicio al cliente. Se ha determinado que la combinación de recurso humanos, organizativos, tecnológicos y relacionales de la empresa, tanto adquiridos como creados por la empresa, independientemente si son factibles de contabilizar o no, tienen más valor que la suma de cada uno de los elementos que la integran.

9.1 Análisis Competitivo del Sector

Para alcanzar la visión de liderar los indicadores logísticos en la región Sudamérica Pacífico, desarrollando la infraestructura y tecnología necesaria, dentro de un marco de desarrollo, en el año 2030, Se han considerado las estrategias a seguir que llevaran para alcanzar esta meta. Según Infraestructura Logística y de Transportes el Índice de Desarrollo Logístico del año 2012 el Perú se encontraba en el puesto 60 de un total de 155. Esto dista mucho de ser los líderes para el año 2030, pero como un paso importante para la mejora del sector en la agenda competitiva 2014-2018 se han establecido metas que se deben alcanzar.

Componente I: En cuanto a la planificación intermodal se tiene como meta:

100% de los principales puertos y aeropuertos cuenten con acceso adecuado y con seguridad.

Componente II: Incrementar la oferta de infraestructura de calidad con inversión pública y privada se tienen como metas:

1. Tiempo promedio de viaje (hora/100 km) reducido en 15% en los corredores de Lima a (a) Abancay, (b) Pucallpa, (c) Tumbes, y (d) Tacna.
2. Incrementar el índice de conectividad de carga marítima de 32.8 a 37.3

Componente III: Gestión eficiente de la infraestructura. Se tienen como metas:

1. Reducir 5% anual el nivel de informalidad del servicio de transporte terrestre.
2. Contar con 470 kilómetros de carretera con sistema de transporte inteligente.

En el capítulo 3 se realizó el análisis competitivo del Perú, en donde se revisó el diamante de Porter que considera cuatro puntos y estas son: (a) Las condiciones de los factores, (b) Las condiciones de la demanda, (c) Los sectores afines y auxiliares, y (d) Los sectores relacionados y de apoyo.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de los Operadores Logísticos

Dentro del análisis que se realizó con respecto al análisis competitivo debemos señalar que en cuanto a:

1. Las condiciones de los factores: El Perú posee una mega diversidad con respecto a zonas de vida, climas, plantas, además de su ubicación geográfica en la región. Lo que significa una fuente de poder que aún no se ha explotado debido a la falta de una infraestructura adecuada.
2. Las condiciones de la demanda: En este caso se estudia a los Operadores Logísticos como una fuente creadora de servicios logísticos que satisfagan las necesidades crecientes de los clientes en busca de servicios que permitan elevar la eficiencia en la distribución de sus productos a los clientes finales.
3. Los sectores afines y auxiliares: En este punto las empresas que realizan operaciones dentro de la región son las que reciben mayor beneficio, al usar servicios logísticos

especializados lo que permite ahorros importantes en infraestructura logística propia, además de permitir concentrarse en el proceso propio de su negocio.

4. Los sectores relacionados y de apoyo: El Perú cuenta con una gran variedad de productos que puede ofertar al mercado tanto peruano como extranjero; por lo que, se convierte en una ventaja competitiva importante.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres

Según Piero Morosini en una entrevista al diario gestión, nos indica que para que un Clúster se desarrolle, los agentes económicos necesitan trabajar entre ellos efectivamente para crecer en la escala de valor. En el Perú, en particular en la provincia constitucional del Callao se presenta un conglomerado de empresas dedicados a las operaciones logísticas. El Clúster logístico del Callao agrupa a las empresas que prestan los servicios de carga y descarga de mercaderías, agentes aduaneros tanto aéreos como marítimos, almacenamiento, transporte, entre otros. En esta zona, nos indica, se ubican los principales operadores logísticos que operan en el Perú, y esto se refleja en que el 75.63% de las importaciones y el 36.66% de las exportaciones se realizan a través de este puerto.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Dentro de la cadena de valor del clúster logístico se ubican cinco principales integrantes: (a) los proveedores de los bienes (b) Proveedores de servicios auxiliares, (c) Operadores logísticos, Clientes, (d) Centros de conocimiento, y (e) Asociaciones o Administración pública.

9.5 Conclusiones

Aunque se muestran índices de competitividad preocupantes en el sector logístico peruano, este tiene bastante potencial para un crecimiento futuro. La diversidad de productos garantiza una atractiva mirada hacia el Perú. Mediante la implementación de la infraestructura logística, de carreteras, puertos se podrá salir adelante y alcanzar la visión. Se

debe considerar que se tiene un alto potencial de éxito de todos los integrantes de la asociación, mediante el seguimiento y éxitos de los objetivos trazados.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo final, se darán las conclusiones y las recomendaciones para poder llevar con éxito el presente Plan Estratégico. Es importante que se tomen en cuenta y que junto con lo desarrollado se pueda llevar a cabo.

10.1 Plan Estratégico Integral

El propósito principal de este plan estratégico es constituirse como un elemento útil y guía para la toma de decisiones referente a mejorar la competitividad de los Operadores Logísticos del Perú en el cual se visualiza de manera concreta y amplia: (a) visión, (b) objetivos de largo plazo, (c) la misión, y (d) las estrategias que permitirán alcanzar una posición competitiva y de liderazgo en la región Sudamérica Pacífico hacia el año 2021. Asimismo, se observan: (a) las políticas, (b) los valores, (c) el código de ética, y (d) los principios cardinales, en los cuales se cimentará su funcionamiento y desarrollo. En este contexto el plan estratégico propuesto permitirá contrastar las Estrategias (E) con los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP), los cuales están ligados a las políticas y las perspectivas del tablero de control en los aspectos financiero, cliente, procesos, y aprendizaje y crecimiento. La Matriz para el plan estratégico integral se puede apreciar en la Tabla 32.

10.2 Conclusiones Finales

A continuación, se presentan las conclusiones finales del planeamiento estratégico de los Operadores Logísticos, las que han sido extraídas tras considerar el desarrollo general del presente documento.

1. Los resultados del análisis realizado indican que existe un amplio potencial de desarrollo para los Operadores Logísticos, fundamentados en iniciativas privadas que permitan mejorar el desempeño de los servicios ofrecidos en la región Sudamérica Pacífico y alcanzar el liderazgo. El Perú se encuentra en el segundo lugar en la región

de acuerdo al Índice de Desempeño Logístico del Banco Mundial en la región después de Chile, por lo que alcanzar el liderazgo ubicará al Perú en una posición privilegiada en Latinoamérica, destacando los servicios logísticos y siendo atractivos para las empresas del mundo que hagan negocios en esta parte del continente.

2. La innovación juega un rol crucial en el desarrollo del potencial de los operadores logísticos nacionales. Es imprescindible poder incrementar el portafolio de servicios para evolucionar desde servicios transaccionales básicos como distribución y gestión de almacenes, a servicios más especializados como gestión de inventario, servicio al cliente final, planeamiento y gestión del transporte entre otros. Por tanto, los operadores nacionales deben desarrollar competencias en gestión del cambio que les permita fortalecer sus actuales servicios estandarizando su calidad, desarrollar nuevo portafolio y hacer el mejor uso posible de personas, procesos y tecnología para lograrlo.
3. La formación de la asociación privada que se propone en este trabajo, ayudará a que los Operadores Logísticos desarrollen una visión integrada que permita mejorar sus servicios, representando sus intereses, creando sinergia, desarrollando estándares de desempeño, generando información útil y apalancando capacidades individuales de sus integrantes en beneficio de todo el grupo. Esta asociación privada debe ser un grupo eminentemente técnico concentrado en la ejecución y revisión periódica de las estrategias de este plan, creando dinamismo ante los factores externos e internos que permita corregir las desviaciones para alcanzar la visión de este plan estratégico.
4. Las Iniciativas para la creación de un sello de calidad auditable por una entidad certificada permitirán elevar la calidad los servicios logísticos e incentivar la competitividad entre los integrantes de la asociación privada. Mediante el seguimiento

y control, así como el uso de indicadores de gestión permitirá conseguir una mejora continua a las actividades de la asociación.

5. Es necesario la simplificación de la gestión logística integral nacional a través de la estandarización de procesos y el uso de la tecnología, a través de un comité de simplificación logística el cual sería impulsado por la asociación privada, el benchmarking y la implementación de mejores prácticas de operadores logísticos de nivel internacional es parte de la mejora de competitividad en la región.
6. Actualmente no se cuenta con la cantidad necesaria de profesionales especializados en la gestión de la cadena de suministro, por lo que se hace necesario el incentivo y desarrollo de programas pre grado con el apoyo de actores privados, en este caso de los Operadores Logísticos pueden subvencionar los costos parcialmente en función a beneficio propio futuro, estos profesionales impulsarán la innovación de los servicios logísticos. También es importante el realizar convenios con Escuelas de Negocios, para la capacitación de los profesionales que trabajan en la asociación.
7. Es necesario que los Operadores Logísticos desarrollen nuevos servicios logísticos de calidad, como servicios 3PL y 4PL que mejoren la oferta actual, a fin de conseguir diversificación de productos y mayor participación en el mercado de la región Sudamérica Pacífico. Las actividades de sus procesos deben agregar valor y ser mejores que las de sus competidores en la región. Asimismo, integrar los servicios ofrecidos como parte de las soluciones regionales con los operadores logísticos de la región, así como la colaboración de otros actores como los agentes de aduanas para soluciones de mayor valor agregado.
8. Se debe promover la colaboración entre operadores logísticos y otros participantes de la cadena de suministro (agentes de aduanas y otros) para soluciones de mayor valor agregado. Los actores de esta cadena de valor deben trabajar en conjunto para

eliminar actividades que no agreguen valor a sus clientes desarrollando una cadena de valor integrada.

9. Es importante para el buen desarrollo de la asociación contar con mecanismo de seguridad que brinden protección a sus intereses y los de sus clientes por lo que es necesario establecer un Plan Privado Nacional de Seguridad de los operadores logísticos que se encuentre integrado con Policía Nacional, a fin de brindar el apoyo con las comunicaciones en estaciones de monitoreo en las rutas y/o establecimientos de la asociación.
10. El uso de software especializado y la aplicación de herramientas tecnológicas de comunicación que ayuden a brindar un servicio mucho más confiable y controlado, no son utilizados de manera efectiva por los Operadores Logísticos Nacionales, por lo tanto, se hace necesario implementar áreas de soporte técnico especializados que apoyen a las operaciones y servicios logísticos de la asociación. Los operadores logísticos nacionales deben desarrollar sólidas bases estandarizadas de capacidades TI transaccionales y de ejecución como gestión de almacenes y distribución; planeamiento y programación de transporte, así como visibilidad e intercambio electrónico de datos.

Las empresas nacionales que forman parte de la asociación necesitan aumentar su productividad y eficiencia y para ello, es necesaria la integración y colaboración de cada uno de los participantes a fin de conseguir la sinergia que se requiere para conseguirlo.
11. El Perú se encuentra en una ubicación estratégica en la región, por lo tanto, es importante mejorar de la infraestructura de los bienes de la asociación a fin de hacer más dinámico el flujo de bienes a través de la cadena. Se deben realizar alianzas con

operadores logísticos de alto nivel dentro de la región y así compartir prácticas de nivel mundial para desplegarlas como estándares para los operadores nacionales.

12. Se requiere apoyo del Estado en normas y disposiciones que hagan más fluido los trámites aduaneros y tomando en cuenta que se cuenta con un Plan Estratégico Exportador (PENX) es necesario que se habiliten y mejoren vías, carreteras, etc a fin de que se encuentre interconectado todo el país. La infraestructura privada debe ser integrada y construida con alineación a los corredores logísticos desarrollados por el Estado.

10.3 Recomendaciones Finales

1. El presente Planeamiento Estratégico ha sido diseñado para la formación de una asociación de operadores logísticos y es menester de sus asociados la implementación del mismo para consecución de las metas.
2. El éxito depende de orientar el esfuerzo al desarrollo de un sistema integrado. Se debe analizar y ejecutar con una visión de sistema. La capacidad de la asociación de agrupar y desarrollar esta visión y voluntad sistémica es lo que debe orientar a su creación y mantenimiento. Por ello, la iniciativa privada y la eliminación de cualquier sesgo político, es clave para la sostenibilidad de esta institución que debe mantenerse de manera estable en el horizonte de tiempo descrito. El código de ética, los valores del gremio y la vigilancia de los mismos, es muy importante.
3. El compromiso de los actores depende de su identificación con los servicios logísticos, con el desarrollo de su sentido de pertenencia al mismo. Para ello, los operadores logísticos y su asociación privada, deben transferir valor a sus miembros desde el inicio. La educación es por excelencia una forma de transmitir valor, pues ayudará a cada miembro a ser mejor y con ello, al sector. La asociación a través de la educación es la oportunidad que puede integrar y aglomerar a los participantes. De la

misma manera, se debe establecer metodología de medición de costos logísticos y estimación de los mismos. En este contexto, las alianzas empresa-universidad son herramientas a implementarse.

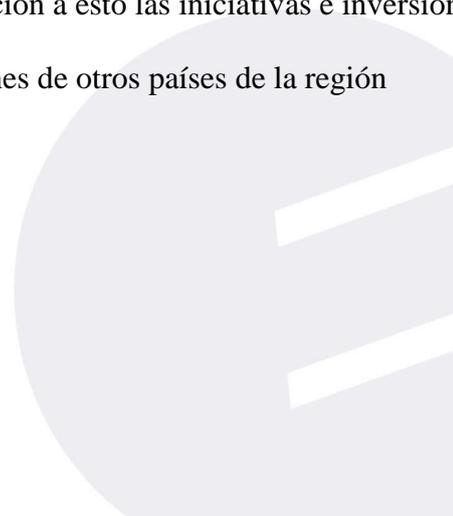
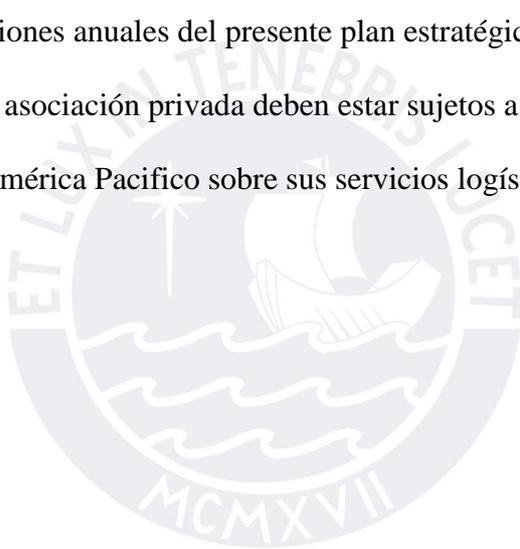
4. La innovación en el servicio debe buscarse en todos los aspectos y con todos los actores, haciendo uso de todas las herramientas que estén al alcance. La visión integrada y la colaboración entre operadores y con otros interesados, permitirán desarrollar nuevas formas de transferir valor a los clientes.
5. Todo avance debe ejecutarse haciendo un seguimiento de la voz del cliente. Debe mantenerse un contacto permanente con los embarcadores o usuarios de los servicios y verificar la adecuación de las mejoras a la mejora de la eficiencia de sus actividades. Se debe transferir confianza a través de una relación continua y cercana.

10.4 Futuro de los Operadores Logísticos

Se tiene un gran reto para los Operadores Logísticos nacionales a miras de una transformación total de los servicios ofrecidos actualmente y la competitividad en la región. Es de interés de los operadores logísticos del Perú revertir el decrecimiento de ingresos de los operadores 3PL de la región Sudamérica, los cuales de acuerdo a los datos de la Tabla 1, experimentaron un decrecimiento en ventas de -6.7% del 2013 al 2014. Este valor es alarmante considerando que el Ratio de Crecimiento Anual Ponderado en la misma región fue de 8.1% en el período 2006 a 2014 (Capgemini Consulting, Penn State University, Penske Logistic y Korn Ferry International, 2015, p.12), un período representativo, pues contiene elevaciones y valles de la economía global. Los operadores logísticos del país, deben dar un salto en su oferta de valor y competitividad que les permita liderar este crecimiento en la región en valores que dupliquen al menos, el porcentaje de crecimiento descrito en el período 2016 – 2021.

En el Perú este decrecimiento también es afectado por la burocracia en organismos del Estado, por lo cual es de interés reducir la demora a través de una simplificación administrativa y la implementación de un plan que descongestione tanto los puertos como los aeropuertos. Estos retrasos generan a ineficiencias, incumplimientos, y ofertas de baja competitividad. Todas las condiciones descritas conllevan a incrementar los costos logísticos a valores altos comparativos en la región.

Sin embargo, el futuro que se prevé para los Operadores Logísticos es positivo dadas las oportunidades analizadas en este trabajo, siempre que se forjen iniciativas privadas que no dependan de acciones del Estado. Asimismo, considerando que la visión está planteada al año 2021, es preciso indicar que las estrategias podrían ser modificadas conforme se realicen las revisiones anuales del presente plan estratégico, en función a esto las iniciativas e inversiones de la asociación privada deben estar sujetos a las acciones de otros países de la región Sudamérica Pacífico sobre sus servicios logísticos.



Plan Estratégico Integral

Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Principios Cardinales	Valores
Visión: "Para el 2021, los operadores logísticos peruanos liderarán el porcentaje de ingresos por tercerización de servicios logísticos versus el PBI en la región Sudamérica Pacífico (Perú, Chile, Colombia y Ecuador), promoviendo la generación de valor, eficiencia y mejora de la calidad del servicio"						
1 Retomar el crecimiento de las ventas de los Operadores Logísticos mediante la generación de valor.					1 Influencia de terceras partes	1 Honestidad y lealtad
2 Mejorar la competitividad de los Operadores Logísticos del país.					2 Lazos pasados y presentes	2 Adaptarse rápidamente a los cambios
3 Desarrollar flexibilidad y adaptabilidad focalizado en las expectativas del cliente.	1. "Para el año 2021 alcanzar un valor de 3.40 de Competencia y Calidad de Servicios Logísticos (Componente del LPD) partiendo de 2.78 en el 2014 de acuerdo estudio Logistic Performance Index publicado por el The World Bank".	2. Para el segundo objetivo a largo plazo, el cual establece que "Para el año 2021 alcanzar un crecimiento de ventas del 20% en el nivel de ingresos totales de los operadores logísticos".	3. El tercer objetivo de largo plazo establece: "Para el año 2021, alcanzar un 50% de desempeño competitivo de la cadena de suministro de las empresas nacionales de acuerdo a la matriz de competitividad del estudio anual de situación de SCM en el Perú".	4. El cuarto objetivo de largo plazo establece que "Para el año 2021, disminuir el costo logístico al 11% del PBI de acuerdo al Estudio de la Situación de Supply Chain Management en Perú".	3 Contrabalance de los intereses	3 Excelencia en la optimización de los sistemas de trabajo
4 Generar confianza basada en valores éticos y desempeño.					4 Conservación de los enemigos	4 Cumplir los compromisos
Estrategias Desarrollar nuevos servicios logísticos de calidad (forwarding, gestión en aduanas, logística reversa, cross-docking entre otros) que mejoren la oferta actual, a fin de conseguir diversificación de productos y mayor participación de mercado (E3, O2)						
E1 Promover la innovación en el servicio a través de la colaboración con la academia; programas pre-grado y post-grado, estandarizados internacionalmente en universidades en Lima y regiones, con subvención parcial reglamentada a alumnos que desarrollen servicios y mejoras que se incorporen al sector (F1, A3)	X	X	X	X		5 Tratar a las personas con respeto y equidad
E2 Desarrollar sello de calidad para operadores logísticos auditable por tercera parte (D3, D6, O2, O9)	X	X	X	X		6 Cultivar relaciones de largo plazo con los clientes
E3 Desarrollar una asociación de operadores logísticos que coordine sus esfuerzos y represente sus intereses, creando sinergia, estándares de desempeño, generación de información y apalancamiento en capacidades individuales (O1, O3, D1)	X	X	X	X		7 Trabajo en equipo
E4 Formar parte de las soluciones regionales de operadores logísticos internacionales de clase mundial a través de colaboración fomentando la internacionalización de las operaciones (O4, D8)	X		X			
E5 Crear soluciones de mayor valor agregado a través de colaboración entre operadores logísticos y otros participantes de la cadena de suministro (agentes de aduanas y otros) en Lima y regiones (D6, O8)	X	X	X	X		
E6 Implementar servicios estandarizados en procesos intensivos en el uso de herramientas tecnológicas de información TI para procesos operacionales (gestión de almacenes, gestión del transporte y visibilidad) (D8, A4)	X	X	X	X		
E7 Desarrollar servicios en las regiones y en los países vecinos a través de la integración de capacidades y de planes de infraestructura de privados y las necesidades logísticas nacionales en colaboración con el Estado, con una visión integral multimodal (F2, F4, O3, O8)	X	X	X			
Tablero de Control						
1 Perspectiva Financiera	OCP11 Para diciembre del 2017 haber definido 5 ejes (como mínimo) de mejora de eficiencia siguiendo prácticas de Operadores Logísticos de Clase Mundial a un ratio de dos servicios descentralizado de operadores nacionales. Plan de implementación a 5 años.	OCP21 Para diciembre del 2017 ingresar estándares y requerimientos dentro del Sello de Calidad de Operadores Logísticos a un ratio de dos servicios logísticos adicionales por año.	OCP31 Para diciembre del 2017, definir lista priorizada de objetivos a través del Comité de Simplificación Logística con tasa de implementación de 25% anual.	OCP41 Para diciembre del 2017, implementar a tasa de 25% anual el Plan Privado de Infraestructura Logística Integrada a través del Comité de Infraestructura Privada Logística en colaboración con el MTC y MINCETUR, con priorización de corredores logísticos.	1 Perspectiva Financiera	Código de Ética Aspiración al bien común: los intereses que persiga la asociación son intereses que benefician todos sus miembros.
2 Perspectiva del Cliente	OCP12 Para marzo del 2018 haber fundado la Asociación de Operadores Logísticos del Perú habiendo desarrollado estructura administrativa y operativa, la infraestructura requerida y el presupuesto operativo de la asociación teniendo 3 oficinas en funcionamiento en el territorio peruano.	OCP22 Para el primer semestre del 2018, iniciar el primer servicio en asociación con un operador logístico top 10 mundial. Desarrollar 2 servicios adicionales de este tipo cada año.	OCP32 Ingresar tres innovaciones anuales en el servicio de los socios a través de la implementación de programa de innovación en cadena de suministro pre-grado en 3 universidades, una por semestre desde el 2018.	OCP42 Para el primer semestre del 2017, objetivo 7 documentos y 3 día para trámites aduaneros a través de la mesa de colaboración con Superintendencia de Aduanas y otros interesados.	2 Perspectiva del Cliente	Integridad y profesionalismo: la organización y su reputación dependen de la integridad y profesionalismo que demuestran sus representantes en todo momento.
3 Perspectiva Interna	OCP13 Para marzo del 2018, implementar con 30% de cumplimiento de avance anual mínimo el informe de Mejora de Eficiencia de Operadores Logísticos Peruanos (revisión anual desde esta fecha).	OCP23 Para el segundo semestre del 2018, vender el primer servicio integrado tras haber desarrollado el Modelo de Negocios de Oferta Conjunta entre operadores socios que contenga servicios 3PL y 4PL, basado en Estudio de Capacidad Individual e Integrada de Operadores Logísticos Nacionales.	OCP33 Para el julio del 2018, establecer y medir de manera regular (mensual) indicadores de desempeño de tercerización a publicarse por la Asociación semestralmente.	OCP43 Para diciembre del 2017, emitir informe de excelencia aduanera en colaboración con el Estado y plan implementación con 25% de cumplimiento de avance anual mínimo.	3 Perspectiva Interna	Corrupción y fraude: Por ningún motivo o razón, sus representantes podrán ofrecer o aceptar un soborno, gratificaciones o pagos extras, comisiones clandestinas u otro pago indebido. El ofrecimiento, directo o indirecto, pago, solicitud o aceptación de sobornos en cualquier forma por parte de los representantes, constituyen prácticas inaceptables.
4 Aprendizaje de la Organización	OCP14 A octubre del 2018, publicar el Estándar de Sello de Calidad de Operadores Logísticos y haber seleccionado el ente certificador para los servicios de almacenaje, transporte interno y externo.	OCP24 Vender 10 servicios anuales mínimo con el modelo integrado desde el 2019 hasta el 2021.	OCP34 Para julio del 2018, implementar innovaciones en tecnología de información a través del Comité de Tecnología en Cadena de Suministro con soporte de proveedores y academia. Plan de implementación de innovaciones a un ratio de 25% anual mínimo.	OCP44 Para el 2018, usar 5 documentos y definir plan de acción para 3 documentos y 2 días en trámites aduaneros.	4 Aprendizaje de la Organización	Conflicto de interés: Los trabajadores deben actuar para el mejor beneficio de la organización y del sector en general en todo momento, teniendo prohibido utilizar sus puestos de trabajo para el beneficio y lucro personal.
	OCP15 Para julio del 2019, certificar con el sello de Calidad a un ratio de 20% miembros mínimo anual.		OCP35 A fines del 2017, haber desarrollado el Plan Nacional Privado de Mejora de Tercerización Logística, y monitorear el cumplimiento de 25% anual de Plan Nacional Privado de Mejora de Tercerización Logística.	OCP45 Para el 2020, usar 3 documentos y 1 días de trámites aduaneros.		La seguridad es primero: Dirigir la organización con el más alto respeto por la seguridad y la salud, mostrando su compromiso con ello
	OCP16 Para el 2020 haber certificado al 75% de los miembros.					

Referencias

- Advanced Logistic Group (ALG) (2011). *Plan de Desarrollo de los Servicios de Logística de Transporte. Parte A - Diagnóstico Integral*. Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/ogpp/documentos/Plan%20de%20Desarrollo%20de%20los%20Servicios%20Log%C3%ADsticos/Diagn%C3%B3stico%20Final.pdf>
- Altos costos logísticos afectan exportaciones peruanas (4 de marzo de 2015). *Gestión*. Recuperados de <http://gestion.pe/economia/altos-costos-logisticos-afectan-exportaciones-peruanas-2125183>
- America Economía (2014). *De Verde a Ambar*. Recuperado de www.americaeconomia.com: <http://rankings.americaeconomia.com/las-500-mayores-empresas-de-peru-2014/introduccion/americaeconomia.com/>
- Apoyo Consultoría (2015). Agenda SAE noviembre 2015.
- Armstrong & Associates (2014). *Global and Regional Infrastructure, Logistics Costs, and Third-Party Logistics Market Trends and Analysis*. Recuperado de www.3Plogistic.com
- Asociación de Fomento para la Infraestructura (AFIN) (2015). *Plan Nacional de Infraestructura 2016 - 2025*. Recuperado de http://www.afin.org.pe/images/publicaciones/estudios/plan_nacional_infraestructura_2016_2025_2.pdf
- Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN) (Octubre de 2012). *Plan Nacional de Infraestructura 2012-2021*. Recuperado de http://www.afin.org.pe/images/publicaciones/estudios/plan_nacional_de_infraestructura_2012_2021.pdf

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2015a). *Indicadores de riesgo para países emergentes: EMBIG*. Recuperado de www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (septiembre de 2015b). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

Banco Mundial (2015). *Índice de Desempeño Logístico: Total (De 1=bajo a 5=alto)*.
<http://datos.bancomundial.org/indicador/lp.lpi.ovrl.xq>

Capgemini Consulting, Penn State University, Penske Logistic y Korn Ferry International (2015). 2016 Third-Party Logistic Study. Recuperado de <http://www.3plstudy.com/>

Castagnola, G. (25 de Diciembre de 2015). La Cruda Realidad Fiscal. El Comercio.
Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/cruda-realidad-fiscal-gianfranco-castagnola-noticia-1866100>

Centro Nacional de Planemiento Estratégico (CEPLAN) (Julio de 2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-bicentenario-el-per%C3%BA-hacia-el-2021>

Ceplan: Infraestructura necesita 156 mil millones de dólares de inversión (8 de Octubre de 2014). *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/ceplan-infraestructura-necesita-156-mil-mil-1628/>

Chacaltana, J., Jaramillo, M., & Yamada, G. (2005). *Cambios globales y el mercado laboral peruano: comercio, legislación, capital humano y empleo*. Lima, Peru: BUP-CENDI.
Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=bx2KICNDSrEC&pg=PA62&dq=riquezas+na>

turales+del+peru&hl=es&sa=X&ei=x0ebVcTgDcXBggTC64zgAw&ved=0CD4Q6A

EwCA#v=onepage&q=riquezas%20naturales%20del%20peru&f=false

COMEXPERUTV (2015). *ComexPerú*. Recuperado de

<https://www.youtube.com/user/comexperutv>

Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2013). *Perspectivas Económicas de*

América Latina 2014. Recuperado de *Perspectivas Económicas de América Latina*

2014

¿Cómo está gestionando el operador logístico Ransa esta coyuntura de debilitamiento en el

sector minero? (2015, 24 de septiembre). *Poder*. Recuperado de

<https://poder.pe/2015/09/24/00287-como-esta-gestionando-el-operador-logistico-ransa-esta-coyuntura-de-debilitamiento-en-el-sector-minero/>

Competitividad de las cadenas de Suministro en el Perú aún es baja (14 de octubre de 2015).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/competitividad-cadenas-suministro-peru-aun-baja-2145498>

Concejo Nacional de Competitividad (CNC) (27 de Junio de 2014). *Agenda de*

Competitividad 2014-2018. Recuperado de

http://www.cnc.gob.pe/images/upload/paginaweb/archivo/6/Agenda%20de%20Competitividad%202014-2018_RumboBicentenario.pdf

Consejo Privado de Competitividad (2015). *Informe Nacional de Competitividad 2014-2015*.

Colombia. Recuperado de [http://compite.com.co/wp-](http://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC_INC-2014-2015.pdf)

[content/uploads/2016/07/CPC_INC-2014-2015.pdf](http://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/07/CPC_INC-2014-2015.pdf)

Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). *Marketing Internacional*. México: Cengage

Learning Editores.

D'Alessio, F. (2012). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson

Educación.

- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado. Aspecto Conceptuales y Aplicados*. Perú: Pearson.
- Defensoria del Pueblo (2014). Reporte de Conflictos Sociales N° 129. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/objetos/paginas/6/48reporte--mensual-de-conflictos-sociales-n-129---no.pdf>
- El dólar despidió el 2015 con su mayor alza en 17 años (01 de enero del 2016). *El Comercio* Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/mercados/dolar-subio-1456-durante-2015-su-mayor-alza-17-anos-noticia-1867971>
- El presupuesto para el 2015 será de S/. 130.621 millones (28 de noviembre de 2014). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/28-11-2014/el-presupuesto-para-el-2015-sera-de-soles-130621-millones>
- Exportaciones peruanas bajarían el 2015 por cuarto año consecutivo (3 de septiembre del 2015). *Gestión*, Recuperado de <http://gestion.pe/economia/exportaciones-peruanas-bajarian-2015-cuarto-ano-consecutivo-2141821>
- Fantozzi, E. (2006). *El mercado de operaciones logísticas en el Perú* (E. Fantozzi, Intérprete) Banco Interamericano de Desarrollo.
- Fantozzi, E. (24 de septiembre de 2015). ¿Cómo está gestionando el operador logístico Ransa esta coyuntura de debilitamiento en el sector minero? Recuperado de <https://poder.pe/2015/09/24/00287-como-esta-gestionando-el-operador-logistico-ransa-esta-coyuntura-de-debilitamiento-en-el-sector-minero/>
- Gestión* (9 de marzo 2016). Suplemento de logística. *El Comercio*.
- Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA) (2015). *La Agenda de Proyectos Prioritarios de Integración (API)*. Recuperado de <http://www.iirsa.org/Page/Detail?menuItem=33>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015a). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población, 1950 - 2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015b). *Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- Ipsos (13 de diciembre de 2015). Encuesta Nacional Urbano-Rural. *El Comercio*, pág. 5.
- Lo que están haciendo las compañías peruanas para ser más competitivas (2016, 2 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/lo-que-estan-haciendo-companias-peruanas-mas-competitivas-2151906>
- Logista (2013). Situación del sector transporte terrestre en Perú. *Logista, el experto en logística*. Recuperado de https://issuu.com/editorialarrobac/docs/logista_00/52
- Lu, H., & Su, Y. (2002). *An Approach Towards Overall Supply Chain Efficiency: A Future Oriented Solution and Analysis in Inbound Process*. Master Thesis N° 2002:29, Logistics and Transport Management.
- Memoria Anual Comex (2015). *ComexPerú*. Recuperado de http://www.comexperu.org.pe/media/files/memoria/Memoria_COMEXPERU_2015.pdf.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2015). Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX2025. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf

- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (MINJUS) (2012). *Compendio de Legislación de Promoción de la Inversión Privada*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/CompendioLegislacionInversionPrivada.pdf>
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (abril de 2014a). *Anuario Estadístico 2013*. Recuperado de http://mtcgeo2.mtc.gob.pe/ANUARIO/ANUARIO_ESTADISTICO_2013.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (2014b). *Perú: principales indicadores del mercado de trabajo, según sexo, 2001 - 2014*. http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/oferta_laboral/sexo/2014/peru_total_sexo_001_2001-2014.pdf
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) (2015c). *Logros: Red Vial Nacional*. Recuperado de http://www.mtc.gob.pe/logros_red_vial.html
- Mogrovejo, R., Vanhuynegem, P., & Vásquez, M. (2012). *Visión panorámica del sector cooperativo en Perú. El renacimiento de un modelo*. Recuperado de http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/wcms_185026.pdf
- Moody's ratifica perspectiva 'estable' para rating de deuda peruana (27 de marzo de 2015). *Gestión*. Recuperado de Gestión.pe: <http://gestion.pe/economia/moodys-ratifica-perspectiva-estable-rating-deuda-peruana-2127428>
- OECD/ECLAC/CAF (2013). *Perspectivas Económicas de América Latina 2014: Logística y competitividad para el desarrollo*. Recuperado de http://www.oecd-ilibrary.org/development/perspectivas-economicas-de-america-latina_20725183;jsessionid=6k1qr4jbgunh.x-oecd-live-02

Operaciones logísticas de Neptunia crecen 38% en el norte peruano (2015, 30 de marzo).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/operaciones-logisticas-neptunia-crecen-38-norte-peruano-2127628>.

Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5% (28 de enero de 2014). *Gestión*.

¿Por qué las Pymes no aprovechan los ahorros que les proporciona la Logística? (2 de diciembre de 2014). *Conexión*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/12/03/por-que-pymes-no-aprovechan-ahorros-que-proporciona-logistica/>

Porter, M. (2013). *Ser Competitivo*. Deusto. TG Soler. España.

PPL: Eficiencia a escala global. (2014, 18 de diciembre). *Grupo Transmeridiam*. Recuperado de <http://grupotransmeridian.com.pe/ppl-eficiencia-a-escala-global/>

Presidencia del Consejo de Ministros (1993). *Constitución Política del Perú*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>

Ransa espera revertir caída de ingresos del 2015 con nuevos proyectos del próximo año. (2015, 16 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/ransa-espera-revertir-caida-ingresos-2015-nuevos-proyectos-proximo-ano-2148501>

Resolución Ministerial N° 051-2015-MINCETUR (19 de Febrero de 2015). *Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX2025*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf

Salas, B (2016). La OCDE hace 66 recomendaciones al Perú en Materia Ambiental. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/articulo/economia/medio-ambiente/189864-la-ocde-hace-66-recomendaciones-al-peru-en-materia-ambiental>

Sector logístico crece hasta 15% anual pero no mejora en eficiencia según GS1 Perú. (2016, 24 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/sector-logistico-crece-hasta-15-anual-no-mejora-eficiencia-segun-gs1-peru-2161484>.

Segunda vuelta electoral: el momento de las ideas. (18 de abril del 2016). *Gestión*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/politica/186037-segunda-vuelta-electoral-el-momento-de-las-ideas/>

Semana Económica (2013). Primer Estudio sobre el Supply Chain Management en el Perú. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/52E292EE8BBE7C6105257C14005898CF/\\$FILE/encarte_Supply_Chain_Management_OK_baja.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/52E292EE8BBE7C6105257C14005898CF/$FILE/encarte_Supply_Chain_Management_OK_baja.pdf)

Semana Económica (2014). Tercer Estudio sobre el Supply Chain Management en el Perú. Recuperado de <http://www.yobelscm.biz/dc/tercerEstudioSemanaEcon%C3%B3mica.pdf>

Tavera, H. (17 de septiembre de 2015). *Terremoto en Chile: "Es inminente que ocurra uno en Perú"*. Recuperado de Peru.com: <http://peru.com/actualidad/mi-ciudad/terremoto-chile-inminente-que-ocurra-uno-peru-noticia-400400>

The Economist (2014). Situación de los Derechos de Propiedad Intelectual en el Perú. Recuperado de <http://posgrado.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2014/10/EIU-MS-Peru-IP-Environment-2014.pdf>

Torres, A (2016). PPK en la olla de presión. *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/opinion/columnistas/ppk-olla-presion-alfredo-torres-noticia-1912208?ref=portada_home

Treinta por ciento de empresas peruanas tiene una alta eficiencia logística (13 de septiembre de 2014). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/30-empresas-peruanas-tiene-alta-eficiencia-logistica-noticia-1758944>

World Bank (2014). Connecting to Compete: Trade Logistic in the Global Economy.

Recuperado de

<http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/Trade/LPI2014.pdf>

World Bank (2016). Connecting to Compete: Trade Logistic in the Global Economy.

Recuperado de <http://www.worldbank.org/en/news/feature/2016/06/28/connecting-to-competite-2016-trade-logistics-in-the-global-economy>

World Economic Forum (WEF) (septiembre de 2015). *Global Competitiveness Report 2014-2015*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2014-15/PER.pdf>

